POLYPUBLIE
Polytechnique Montréal

POLYTECHNIQUE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ D'INGÉNIERIE

| | |
|---|---|
| **Titre:** Title: | Proposition d'un cadre simplifié de mesure de performance pour un accélérateur et incubateur d'entreprises |
| **Auteur:** Author: | Charlotte Aebischer |
| **Date:** | 2023 |
| **Type:** | Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis |
| **Référence:** Citation: | Aebischer, C. (2023). Proposition d'un cadre simplifié de mesure de performance pour un accélérateur et incubateur d'entreprises [Mémoire de maîtrise, Polytechnique Montréal]. PolyPublie. https://publications.polymtl.ca/54151/ |

**Document en libre accès dans PolyPublie**
Open Access document in PolyPublie

| | |
|---|---|
| **URL de PolyPublie:** PolyPublie URL: | https://publications.polymtl.ca/54151/ |
| **Directeurs de recherche:** Advisors: | Yabo Octave Niamié, & Fabiano Armellini |
| **Programme:** Program: | Maîtrise recherche en génie industriel |

**Ce fichier a été téléchargé à partir de PolyPublie, le dépôt institutionnel de Polytechnique Montréal**
This file has been downloaded from PolyPublie, the institutional repository of Polytechnique Montréal

https://publications.polymtl.ca

**POLYTECHNIQUE MONTRÉAL**

affiliée à l'Université de Montréal

# Proposition d'un cadre simplifié de mesure de performance pour un accélérateur et incubateur d'entreprises

**CHARLOTTE AEBISCHER**

Département de mathématiques et de génie industriel

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de *Maîtrise ès sciences appliquées*

Génie industriel

Juin 2023

© Charlotte Aebischer, 2023.

**POLYTECHNIQUE MONTRÉAL**

affiliée à l'Université de Montréal

Ce mémoire intitulé :

**Proposition d'un cadre simplifié de mesure de performance pour un accélérateur et incubateur d'entreprises**

présenté par **Charlotte AEBISCHER**

en vue de l'obtention du diplôme de *Maîtrise ès sciences appliquées*

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de :

**Nathalie DE MARCELLIS-WARIN**, présidente
**Yabo-Octave NIAMIÉ**, membre et directeur de recherche
**Fabiano ARMELLINI**, membre et codirecteur de recherche
**Valérie GRANDBOIS**, membre externe

# DÉDICACE

*Je dédie ce travail à ma famille, qui, toute ma vie, m'a entourée et aimée d'un amour inconditionnel.*

*À mes parents,*

*qui sont (et qui ont toujours été) les meilleurs soutiens et conseillers. Je leur dois tout.*

*À mes sœurs,*

*mes indispensables associées et inséparables acolytes.*

*À Paul,*

*avec tout mon amour.*

# REMERCIEMENTS

Je souhaite d'abord remercier mes deux directeurs de recherche, Fabiano Armellini et Octave Niamié, pour leur accompagnement tout au long de mon parcours à Polytechnique mais surtout pendant mon projet de recherche. Je les remercie pour leur oreille toujours attentive aux besoins et aux doutes que j'ai pu avoir, et pour leurs conseils avisés.

Je souhaite également remercier toute l'équipe de Zú, chez qui j'ai pu m'impliquer pendant plus d'un an et qui m'a intégrée au sein des différentes équipes et événements d'entreprise. Je souhaite tout particulièrement remercier Jeanne Dorelli pour le suivi et l'encadrement de mon projet, qui a toujours été réalisé avec un oeil éclairé. Elle a su me fournir de très bons conseils et des excellentes pistes de réflexion tout au long de mon stage.

J'adresse également des remerciements à chaque personne qui a pris part à ce projet de recherche, notamment les entrepreneurs et les acteurs de l'écosystème avec qui j'ai pu échanger pour bâtir mon projet et mes résultats.

Mes remerciements vont ensuite s'adresser, plus personnellement, à tous mes proches qui ont sû m'accompagner et m'épauler tout au long de mon parcours. Merci à mes parents d'avoir toujours été des guides, des conseillers, des soutiens sans faille, et surtout des parents aimants. Je leur dois tout mon parcours, ma réussite, et bien plus. Je leur en suis à jamais reconnaissante. Merci à mes soeurs, Mathilde et Louise, pour leur accompagnement toujours dans la joie et la bonne humeur, ainsi que pour leur soutien inconditionnel. Elles sont les petits soleils de mon enfance et seront ceux de ma vie d'adulte. Merci à Paul, pour son amour et son soutien, pour le bonheur qu'il m'apporte au quotidien, notamment grâce à son incroyable capacité à me remplir de certitudes. Ce mémoire leur est dédié, avec beaucoup d'amour.

Merci enfin à chaque personne dont j'ai croisé la route à Montréal et qui a su faire de ces deux années canadiennes un enchantement au quotidien : Paul, Audrey et Élise, Louisanne, Djawed, Valentin et Clément, Arthur et Alice B, Alice G, Charles-Hugo, Lola... Quelle belle expérience à vos côtés !

# RÉSUMÉ

Les accélérateurs et incubateurs d'entreprises (AIE) sont des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, permettant aux entreprises en démarrage d'apprendre des connaissances entrepreneuriales et de se créer un réseau de contacts. Ces structures possèdent de nombreuses parties prenantes : au sein de l'écosystème dans lequel elles évoluent, des organismes publics ou privés, des entreprises ou des experts de leur secteur d'activité regardent de près la performance des AIE qui jouent un rôle dans le développement de nouvelles entreprises innovantes qui vont-elles-mêmes choisir les meilleures structures pour les accompagner. Or, chacune de ces parties prenantes possède sa propre vision de ce qui fait la performance d'un AIE, ce qui rend la mesure de performance d'une telle structure longue et complexe. La multiplicité des cadres et des exigences implique pour les AIE une perte de temps et de sens lorsqu'il s'agit de mesurer leur performance. De plus, la littérature à ce sujet propose un cadre théorique de mesure de performance, qui s'avère lacunaire par rapport aux des exigences du terrain.

L'objectif de ce projet de recherche est de proposer un cadre de mesure de performance simplifié et optimal pour un AIE, c'est-à-dire présentant un nombre réduit d'indicateurs de performance tout permettant de satisfaire l'ensemble des exigences des parties prenantes étudiées. Il repose sur une étude de cas : l'AIE montréalais Zú , dont le cadre de mesure de performance exigé par ses parties prenantes est complexe, long, et manque d'unicité.

Ce projet de recherche est réalisé sous la forme d'une observation participante auprès du cas d'étude, ce qui permet de se familiariser avec les réalités du terrain concernant la mesure de performance d'un AIE et notamment de dresser le cadre de mesure de performance effectif sur le terrain ainsi que ses limites. Celui-ci est analysé et comparé à la lumière des pratiques identifiées par la théorie. Les résultats produits sont intéressants d'un point de vue de la recherche, tout en étant utiles pour les acteurs du terrain et leurs problématiques. D'abord, le cadre de mesure de performance terrain a été dressé, en prenant en compte les exigences des différentes parties prenantes de l'AIE, internes ou externes. Une analyse documentaire est effectuée au niveau des parties prenantes de l'écosystème pour colliger les données de mesure de performance exigées par différents acteurs. À l'interne, une observation participante ainsi qu'une analyse documentaire lors de sessions de planification stratégique et de points opérationnels permettent de récolter les indicateurs de performance suivis par les membres de direction. Des entrepreneurs accompagnés

par l'AIE à l'étude sont interrogés via des entrevues semi-dirigées pour comprendre ce qui fait pour eux la performance d'une structure d'accompagnement comme un AIE. Une fois ce cadre de mesure de performance terrain est dressé, il est comparé aux pratiques théoriques identifiées pour mesurer la performance d'un AIE. Les résultats de cette comparaison sont présentés à des membres du cas d'étude ainsi qu'aux acteurs de l'écosystème pris en compte dans l'élaboration du cadre de mesure de performance demandé sur le terrain, via des entrevues semi-dirigées, pour comprendre leurs choix en matière de mesure de performance des AIE. Cela permet de cerner les éléments les plus importants dans cette mesure de performance, notamment sur les catégories de données les plus parlantes pour ces différents acteurs (comme les données relatives à la croissance des entreprises accompagnées et la pertinence des services offerts par l'AIE), celles dont l'importance est croissante (comme les questions d'inclusion et de responsabilité sociale). Les résultats les plus parlants à suivre pour les AIE sont des résultats chiffrés, sur le long terme, mais souvent ces métriques sont les plus difficiles à récolter.

De l'ensemble de ces résultats est ensuite déduit un cadre de mesure de performance simplifié pour les AIE. Ce cadre final est construit en s'inspirant des pratiques de mesure de performance des AIE qu'il est possible d'identifier sur le terrain ou dans la théorie, et en mettant de l'avant les éléments les plus importants de ces cadres grâce à une analyse comparative ainsi qu'aux retours effectués par les différents acteurs sur le terrain de cette mesure de performance. Onze indicateurs de performance sont ainsi déduits comme les plus intéressants à suivre pour ces structures, car ils permettent de répondre aux besoins de l'ensemble de leurs parties prenantes tout en simplifiant la tâche de mesure aux AIE.

# ABSTRACT

Business Accelerators and Incubators (BIA) are entrepreneurship support structures. They enable start-ups to learn entrepreneurial skills and to create a network. BIAs have many stakeholders: they evolve in a given entrepreneurial ecosystem in which public or private organizations are interested about BIA's performance. In fact, those BIA play a major role in the development of new and innovative firms who will themselves choose which is the best BIA for them to join. Moreover, each stakeholder has its own vision of what a performing BIA is. Hence, this performance measurement is a long and complex process for such structures. The multiple number of requirements and frameworks imply a waste of time and a loss of meaning in performance measurement. Furthermore, the scientific literature gives some guidelines concerning performance measurement of BIAs, but those guidelines often prove themselves to be too far away from the field realities.

The main goal for this research study is to suggest a simplified and optimal framework for performance measurement of BIAs that satisfies each stakeholder. This resulting framework is simplified because it contains a reduced number of performance indicators while enabling each stakeholder to be satisfied. A case study is conducted with Zú, a BIA based in Montréal, Québec, Canada. This BIA is the perfect example for having a long and complex performance measurement framework.

This research project is based on a participant observation into the case study. This enables the research team to become familiar to the field realities when it comes to BIA's performance measurement and its limitations. The framework drawn from the field is analyzed and compared to theorical implications. The results are interesting for both the scientific research on BIA's performance measurement and the diverse stakeholders on the field encountering many issues on this topic. Firstly, the performance measurement framework as measured on the field is set up. The needs of different stakeholders, internal or external, are considered. A document review is conducted to gather the needs of the ecosystemic stakeholders. A participatory observation during strategic planning sessions and operational sessions as well as a document review are used to gather the internal needs in terms of data. Finally, entrepreneurs who took part into one or several programs of the studied BIA are interviewed. Semi structured exchanges are used to understand what makes a performing BIA for them. These three different levels are used to establish the

performance measurement framework on the field. Once it is set up, it is compared to the one set up by the scientific literature on the topic. The results of this comparison are presented to several directory members of the case studied first. After that, semi structured interviews are conducted with the ecosystemic stakeholders considered to set up the framework used on the field. The goal was to understand their needs and their goals when it comes to measuring the performance of BIAs and to understand what underlines the specificities of each framework. Overall, these presentations are used to identify the core elements of this performance measurement, for instance key themes (start-ups growth and services relevance), themes with an increasing importance (corporate social responsibility), and the data type it is interesting to follow (quantified long-term results, but those are the hardest to follow).

A simplified framework for BIA's performance measurement is finally deduced. This framework is built on the basis of field and theorical habits when it comes to performance measurement of BIAs. It underlines the core elements of each framework (both from theory and from the field) based on a comparative analysis and on feedback given by each level of stakeholders. Eleven performance indicators are identified as the most interesting to follow for such structures because they meet the needs of each level of stakeholder. Because this framework is much concise than the one currently used, the BIA's effort in measuring its performance are simplified and more impactful.

# TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE ..... III

REMERCIEMENTS ..... IV

RÉSUMÉ ..... V

ABSTRACT ..... VII

LISTE DES TABLEAUX ..... XIII

LISTE DES FIGURES ..... XV

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS ..... XVIII

LISTE DES ANNEXES ..... XIX

CHAPITRE 1 INTRODUCTION ..... 1

CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE ..... 4

2.1 Les incubateurs et accélérateurs d'entreprises ..... 4

2.1.1 L'incubateur ..... 5

2.1.2 L'accélérateur ..... 8

2.1.3 Les différences structurelles entre les incubateurs et les accélérateurs ..... 12

2.1.4 Choisir entre l'incubateur et l'accélérateur ..... 13

2.1.5 Accélérateurs et incubateurs d'entreprises technologiques ..... 15

2.2 Les effets des accélérateurs et incubateurs ..... 16

2.2.1 Incubateurs et accélérateurs : une mesure d'effets et de performance corrélée ..... 17

2.2.2 Incubateurs et accélérateurs : des effets contestés ..... 18

2.2.3 AIE technologiques : des effets spécifiques ? ..... 22

2.2.4 Optimiser la création de valeur par les AIE : des mécanismes à mettre en place ..... 23

2.3 Mesurer l'effet des incubateurs et accélérateurs d'entreprises : un cadre de mesure de performance ..... 24

2.3.1 La notion de performance d'un AIE ..... 24

2.3.2 Un cadre théorique pour mesurer la performance des AIE ..... 25

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE ..... 31

3.1 Conception générale du projet de recherche ..... 31

3.1.1 Plan de recherche ..... 31

3.1.2 Contexte de l'étude ..... 34

3.1.3 Étude de cas et observation participante ..... 39

3.2 Collecte des données ..... 39

3.2.1 Choix des méthodes de collecte de données ..... 40

3.2.2 Choix des parties prenantes prises en compte pour la collecte de données ..... 41

3.2.3 Étude documentaire ..... 43

3.2.4 Entrevues semi-dirigées ..... 44

3.2.5 Présentation à l'interne ..... 47

3.3 Analyse des données ..... 47

3.3.1 Choix des méthodes d'analyse de données ..... 48

3.3.2 Analyse des données issues des entretiens avec les entrepreneurs ..... 49

3.3.3 Analyse des données des cadres de mesure de performance terrain et théorique ..... 50

3.3.4 Analyse des résultats des présentations aux acteurs du terrain ..... 54

3.4 Construction des résultats ..... 56

3.4.1 Comparaison entre les cadres de mesure de performance terrain et théorique ..... 56

3.4.2 Établissement du cadre de mesure de performance simplifié ..... 57

CHAPITRE 4 CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE TERRAIN : CONSTRUCTION ET COMPARARAISON AVEC LA THÉORIE ..... 62

4.1 Cadre de mesure de performance « terrain » ..... 62

4.1.1 Données de performance évaluées par l'écosystème ..... 62

4.1.2 Données de performance évaluées en interne .....63

4.1.3 Données de performance évaluées par les entrepreneurs .....63

4.1.4 Méthodes terrain de collecte des données .....67

4.1.5 Cadre global issu du terrain .....68

4.2 Comparaison entre la théorie et la pratique .....69

4.2.1 Mise en commun des cadres terrain et théorique, traitement des données .....69

4.2.2 Simplification des données très similaires .....69

4.2.3 Comparaison de la forme des deux cadres .....70

4.2.4 Comparaison des données des deux cadres .....71

4.2.5 Spécificités de chaque cadre .....78

4.3 Bilan de la comparaison entre les deux cadres .....83

CHAPITRE 5 CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE SIMPLIFIÉ ..... 85

5.1 Présentation des résultats sur le terrain .....85

5.1.1 Présentation au cas d'étude .....85

5.1.2 Présentation aux parties prenantes de l'écosystème .....86

5.1.3 Bilan de ces présentations .....92

5.2 Construction d'un cadre de mesure de performance simplifié .....93

5.2.1 Indicateurs de performance .....93

5.2.2 Cadre complet de mesure de performance .....99

CHAPITRE 6 DISCUSSION GÉNÉRALE ..... 103

6.1 Établissement du cadre de mesure de performance effectif sur le terrain .....103

6.2 Analyse du cadre de mesure de performance terrain et comparaison avec les recommandations théoriques .....105

6.3 Distinction des métriques de performance les plus pertinentes .....107

CHAPITRE 7 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS ..... 110

7.1 Synthèse des travaux .....110

7.2 Contributions pour la théorie et la pratique .....111

7.3 Limitations et généralisation du cadre proposé .....113

7.4 Suggestions pour des futurs projets de recherche.....114

RÉFÉRENCES..... 116

ANNEXES ..... 121

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Tableau présentant les différences structurelles entre un incubateur d'entreprises et un accélérateur d'entreprises ..... 13

Tableau 2.2 Liste de métriques de performance à suivre pour les accélérateurs et incubateurs d'entreprises selon les recommandations de la littérature scientifique ..... 29

Tableau 4.1 Participation des entrepreneurs interrogés à des programmes d'incubation ou d'accélération au sein du cas d'étude ou dans un autre AIE ..... 63

Tableau 5.1 Tableau présentant les objectifs et besoins de chaque partie prenante écosystémique interrogée quant à la mesure de performance des AIE ..... 87

Tableau 5.2 Tableau présentant les éléments les plus importants pour les parties prenantes écosystémiques interrogées quant à la mesure de performance des AIE ainsi que la catégorie d'évaluation associée ..... 88

Tableau 5.3 Tableau présentant les différentes étapes de calcul du pourcentage de représentation de chaque type de données pour la liste finale d'indicateurs ..... 94

Tableau 5.4 Tableau présentant les différentes étapes de calcul du pourcentage de représentation de chaque niveau d'évaluation pour la liste finale d'indicateurs ..... 94

Tableau 5.5 Tableau qui présente pour la liste d'indicateurs finale choisie les différentes catégories et le nombre d'indicateurs suivis dans chaque catégorie ..... 97

Tableau 5.6 Tableau qui présente les indicateurs de performance choisis pour chaque niveau d'évaluation et catégorie, ainsi que le type de donnée et la difficulté de récolte. ..... 98

Tableau 5.7 Tableau présentant les répartitions obtenues de chaque type de donnée et rappelant la répartition cible ..... 98

Tableau 5.8 Tableau présentant le cadre final simplifié de mesure de performance ..... 100

Tableau A.1 Niveau de difficulté associé à chaque attribut ..... 128

Tableau A.2 Niveau de difficulté global associé à chaque de donnée selon ses attributs ..... 128

Tableau D.1 Métriques de performance des AIE suivies par le MEIE (2022) ..... 131

Tableau D.2 Métriques de performance des AIE suivies par CAIN (2021) ..... 132

Tableau D.3 Métriques de performances des AIE suivies par UBI Global (2020)..... 133

Tableau D.4 Métriques de performance suivies à l'interne issues d'ateliers de planification stratégique ..... 134

Tableau D.5 Métriques de performance suivies à l'interne pour la méthodologie MIT VMS ... 135

Tableau D.6 Métriques qui constituent le cadre de mesure de performance d'un AIE selon le point de vue d'un entrepreneur..... 136

Tableau D.7 Regroupement des métriques avec des formulations similaires et choix d'une formulation pour chaque groupe ..... 137

# LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 Étapes menées lors du projet de recherche ..... 34

Figure 4.1 Graphique montrant les attentes des entrepreneurs avant l'entrée dans un programme d'incubation ou d'accélération ..... 64

Figure 4.2 Graphique montrant les effets des programmes d'incubation ou d'accélération sur les entrepreneurs et leur entreprise ..... 65

Figure 4.3 Graphique représentant la part des différents niveaux d'évaluation de la performance d'un AIE pour les données du cadre « terrain » ..... 72

Figure 4.4 Graphique représentant la part des différents niveaux d'évaluation de la performance d'un AIE pour les données du cadre issu de la théorie ..... 72

Figure 4.5 Graphique représentant les parts des différents types de données suivies par le cadre issu du terrain ..... 74

Figure 4.7 Graphique représentant les parts des différents types de données suivies par le cadre issu de la théorie ..... 74

Figure 4.6 Graphiques représentant les parts des différents types de données suivies par chaque partie prenante prise en compte sur le terrain ..... 75

Figure 4.8 Graphiques représentant les parts des différentes catégories de données suivies par les différentes parties prenantes du cadre terrain ..... 76

Figure 5.1 Graphique présentant la part de chaque type de données suivies dans le cadre de mesure de performance simplifié au niveau d'évaluation "interne" ..... 95

Figure E.1 Liste globale de données avec leurs attributs obtenues grâce aux cadres de mesure de performance issus du terrain et de la théorie – Première partie ..... 139

Figure E.2 Liste globale de données avec leurs attributs obtenues grâce aux cadres de mesure de performance issus du terrain et de la théorie – Deuxième partie ..... 142

Figure F.1 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance dressé par la théorie ..... 143

Figure F.2 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées par la théorie ..... 143

Figure F.3 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance demandé par la théorie ..... 143

Figure F.4 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance suivi en interne ..... 144

Figure F.5 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées à l'interne ..... 144

Figure F.6 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance suivi en interne ..... 144

Figure F.7 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance suivi par le MEIE ..... 145

Figure F.8 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées par le MEIE ..... 145

Figure F.9 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance suivi par le MEIE ..... 145

Figure F.10 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance suivi par CAIN ..... 146

Figure F.11 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées par CAIN ..... 146

Figure F.12 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance suivi par CAIN ..... 146

Figure F.13 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance suivi par UBI ..... 147

Figure F.14 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées par UBI ..... 147

Figure F.15 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance suivi par UBI ..... 147

Figure G.1 Graphique représentant la part des catégories suivies dans le cadre de mesure de performance global pour le niveau "Entreprises accompagnées" ..... 148

Figure G.2 Graphique représentant la part des catégories suivies dans le cadre de mesure de performance global pour le niveau "interne" ..... 148

Figure G.3 Graphique représentant la part des catégories suivies dans le cadre de mesure de performance global pour le niveau "Écosystème" ..... 149

Figure H.1 Tableau de bord implanté au sein du cas d'étude représentant les différents indicateurs de performance distingués par les résultats de cette étude ..... 150

# LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

| | |
|---|---|
| AIE | Accélérateur et Incubateur d'Entreprises |
| BIA | Business Incubator and Accelerator |
| CAIN | Canadian Accelerator and Incubator Network |
| CMR | Cadre de mesure de rendement |
| CRM | Customer Relationship Management |
| ESG | Environnement, Social et Gouvernance |
| ISDE | Innovation, Sciences et Développement Économique |
| MEIE | Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie |
| MIT | Massachusetts Institute of Technology |
| OBNL | Organisme à But Non Lucratif |
| OEA | Organisation des États Américains |
| SQRI2 | Stratégie Québécoise de Recherche et d'Investissement en Innovation |
| VMS | Venture Mentoring Services |

# LISTE DES ANNEXES

Annexe A Compléments sur les méthodes de collecte et d'analyse de données ..... 122

Annexe B Guide d'entretien avec les entrepreneurs ..... 127

Annexe C Guide d'entretien avec les acteurs de l'écosystème ..... 129

Annexe D Métriques de performance suivies par les parties prenantes sur le terrain ..... 131

Annexe E Ensemble des données demandées dans les deux cadres ..... 139

Annexe F Spécificités du cadre de mesure de performance suivi par chaque partie prenante.... 141

Annexe G Construction de la liste finale d'indicateurs de performance..... 146

Annexe H Tableau de bord implanté au sein du cas d'Étude..... 148

# CHAPITRE 1 INTRODUCTION

Mesurer la performance d'un accélérateur et incubateur d'entreprises (AIE) est loin d'être une tâche évidente. Pour ce faire, plusieurs niveaux sont à considérer (Crișan et al, 2021, Hausberg et Korreck, 2021), chaque niveau comportant une multiplicité de parties prenantes : les exigences internes à l'AIE, les entrepreneurs accompagnés ou les acteurs de l'écosystème. Chacune de ces parties prenantes cherche à évaluer dans quelle mesure l'AIE est ou non performant, en suivant différentes métriques de succès. Ces métriques varient énormément d'un acteur à l'autre, dépendamment de sa relation à l'AIE. Il en résulte pour les AIE une multiplicité d'indicateurs de performance à suivre et à calculer pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes, internes ou externes, auxquelles ils doivent ou souhaitent rendre des comptes. Cela rend très complexe et très long pour ces AIE la récolte de données et le calcul d'indicateurs de performance.

De nombreux auteurs se posent la question de mesure de performance des AIE (Messeghem et al., 2018, Armellini et al., 2019, Cavalcanti, 2019, Mann et al., 2020) et proposent des cadres théoriques ou des métriques permettant de rendre compte de la performance de telles structures. Pour ce faire, différents niveaux de parties prenantes sont distingués et correspondent aux réalités du terrain (Crisan et al., 2021, Hausberg et Korreck, 2021) : l'écosystème entrepreneurial dans lequel évolue l'AIE, les entrepreneurs accompagnés ainsi que les exigences internes à la structure. Cependant, les études qui traitent de la mesure de performance des AIE ne prennent pas en compte les besoins effectifs de l'ensemble des niveaux de parties prenantes : ces études tendent à considérer les différents niveaux de parties prenantes de manière séparée et décorrélée, et à étudier la performance des AIE relativement à un seul des différents niveaux à la fois. De plus, la partie prenante écosystémique est très rarement interrogée dans ces études, ce qui contraste avec sa place prépondérante dans la mesure de performance des AIE sur le terrain. En outre, la multiplicité des exigences de chaque niveau de partie prenante sur le terrain entraine beaucoup de complexité dans la mesure de performance effective. La manière d'adresser cette complexité tout en satisfaisant chaque niveau de partie prenante n'est pas adressée par la littérature traitant du sujet. Le cadre théorique de mesure de performance ne prend également pas en compte les difficultés liées à la récolte effective de ces données et le temps consacré à la satisfaction de chaque partie prenante.

Ainsi les AIE, dans le cadre de leur mesure de performance, doivent faire face à une multiplicité de métriques exigées par une multiplicité d'acteurs. Afin de décomplexifier ce processus de mesure

de performance des AIE sur le terrain et de le rendre plus efficace dans sa mise en place effective, cette étude propose un cadre simplifié de mesure de performance, prenant en compte les intérêts de chaque niveau d'évaluation (écosystème, entrepreneurs, à l'interne). Le but est de réussir à proposer un cadre plus court, uniformisant l'évaluation de performance des AIE en proposant une liste raccourcie de métriques de performance qui permette de satisfaire l'ensemble des niveaux de parties prenantes, afin de rendre plus rapide et efficace le processus de mesure de performance aux AIE.

Ce projet de recherche est réalisé sous forme d'étude de cas, effectuée au sein d'un accélérateur – incubateur d'entreprises montréalais, qui accompagne des entreprises technologiques.

Le projet présenté ici a pour but de répondre à la question de recherche suivante : « Comment simplifier le cadre de mesure de performance d'un accélérateur et incubateur d'entreprises ? ».

Les objectifs et sous-objectifs de la recherche sont énoncés ci-dessous.

**Objectif :** Proposer un cadre simplifié de mesure de performance pour un accélérateur – incubateur d'entreprises prenant en compte les besoins de ses différentes parties prenantes.

**Sous-objectifs :**

- Dresser un portrait complet de la mesure de performance d'un AIE telle qu'envisagée par ses différentes parties prenantes.
- Comparer et analyser ce portrait à la lumière des pratiques de la théorie et des réalités du terrain.
- En tirer des recommandations d'indicateurs de performance les plus pertinents à suivre et les meilleures pratiques d'évaluation associées.

Cette étude permet de raffiner les pratiques d'évaluation de performance des AIE: en s'appuyant sur un cas concret, elle dresse un portrait complet des exigences relatives à la mesure de performance d'un AIE. Elle prend en compte les exigences de l'ensemble des niveaux des parties prenantes de ces structures et recueille les perceptions du cas d'étude quant aux problématiques de mesure de performance rencontrées sur le terrain : multiplicité des cadres existants, difficulté de récolte.

Pour ce faire, une observation participante au sein du cas d'étude est effectuée, couplée à une analyse documentaire et à des entrevues. Cela permet de dresser le cadre de mesure de performance

tel qu'effectif sur le terrain. Celui-ci est ensuite analysé et comparé au cadre théorique. Les résultats de cette analyse sont présentés à l'interne auprès de membres du cas d'étude et à l'externe auprès d'acteurs de l'écosystème via des entrevues semi-dirigées pour comprendre les éléments les plus importants dans la mesure de performance des AIE. Cela permet de déduire une cadre de mesure de performance simplifié comportant un nombre réduit de métriques et permettant de satisfaire les exigences des diverses parties prenantes.

L'étude a débuté par une revue de littérature concernant les accélérateurs et incubateurs d'entreprises ainsi que l'évaluation de leur performance et leurs effets sur leurs parties prenantes. Le troisième chapitre présente la méthodologie appliquée pour ce projet de recherche, ainsi que le contexte dans lequel se place cette étude. Les deux chapitres suivants servent ensuite à exposer les résultats de l'étude, qui sont ensuite discutés avant de conclure.

# CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE

Compte tenu de l'objectif de ce projet de recherche de proposer un cadre de mesure de performance optimal pour un accélérateur et incubateur d'entreprises et ses différentes parties prenantes, la revue de littérature se décompose en trois sections. La première partie concerne les notions d'accélérateurs et d'incubateurs d'entreprises, qu'elle vise à présenter et à comparer pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans ces structures ainsi que leurs objectifs. La deuxième section discute les effets et l'impact des AIE sur leurs différentes parties prenantes. La troisième partie présente les métriques identifiées par la littérature comme permettant de suivre la performance d'un AIE.

## 2.1 Les incubateurs et accélérateurs d'entreprises

Les incubateurs et accélérateurs d'entreprises (AIE) sont des structures qui fleurissent et se répandent tout autour du monde depuis quelques décennies. Depuis la création du premier incubateur d'entreprises en 1959, The Batavia Industrial Center (Kilcrease, 2012), le modèle s'est progressivement popularisé dans les années 1980 (Hackett and Dilts, 2004; Lewis et al. 2011). Ce sont des formes d'accompagnement de jeunes entreprises qui prennent de plus en plus de place dans l'écosystème entrepreneurial. C'est également le cas dans la littérature scientifique à leur sujet (Hausberg et Korreck, 2021), qui se multiplie pour analyser ces nouvelles formes d'accompagnement d'entreprises en démarrage.

Après la naissance des incubateurs d'entreprises, les formes d'accompagnement des entreprises en démarrage se sont multipliées à mesure des années. Les accélérateurs d'entreprises, qui possèdent leurs propres caractéristiques différenciantes des incubateurs (Pauwels et al, 2016), en font partie. Malgré une certaine différenciation, ces deux types de structures servent au même but : elles accompagnent au développement de nouvelles entreprises, notamment en réduisant leurs coûts de fonctionnement et en augmentant leur visibilité au sein de leur écosystème (Bergek et al. 2008).

Il est possible d'identifier des processus-clés à l'œuvre dans ces AIE : soutien, médiation et logistique (Pauwels et al., 2016, Drori and Wright, 2018, Cohen et al., 2019). Effectivement, dans ces structures sont mises en place des initiatives formelles (comme des classes, des formations) permettant aux entrepreneurs d'apprendre et de développer leurs compétences entrepreneuriales

(Hallen et al, 2016, Chen et al., 2021), d'où le volet « soutien ». Ces structures fournissent également, et ce à moindre coût, des infrastructures comme des bureaux ou des salles de réunion aux entreprises accompagnées, ce qui les accompagne sur le plan logistique. Finalement, les AIE agissent comme médiateurs car ils font le lien entre des entreprises en démarrage et des grandes entreprises de l'industrie ainsi que des organismes de financement, permettant à ces entreprises en devenir de développer leur réseau et leur visibilité (Pauwels et al., 2016, Hallen et al., 2020).

### 2.1.1 L'incubateur

**Définition**

C'est la forme d'accompagnement d'entreprises en démarrage la plus ancienne. Malgré une vaste littérature sur le sujet qui vise à étudier les différents types de mécanismes mis en place dans ces structures. Cela est dû à la multiplicité de ces structures, ayant chacune leurs particularités.
C'est déjà le problème que soulignaient Kuratko et LaFollette en 1987, statuant que la définition d'un incubateur d'entreprises est difficile, étant donné que ces structures sont initialement bâties dans le but de répondre aux besoins spécifiques de chacune des zones économiques où elles s'installent. Peters et al. (2004) décrivent ces structures comme fournissant un environnement de support et de services pour les entreprises en démarrage et en croissance. Cela passe notamment par la provision de services à moindre coûts : mise à disposition d'infrastructures, de services de conseil et d'expertise, d'accès à des formations (Peters et al., 2004, Grimaldi et Gandi, 2005, Bergek and Norrman, 2008, Messeghem et al, 2018, Armellini et al, 2019, Hausberg et Korreck, 2021).
Leur spécificité repose sur l'accompagnement d'entreprises très jeunes et peu avancées dans leur stade de développement (Bergek et Norrman, 2008). Cette spécificité leur permet de se distinguer des structures comme les espaces de travail partagés ou les parcs d'entreprises.

**Différents types d'incubateurs**

De nombreuses formes d'incubateurs existent pour répondre aux besoins des territoires ou organisations autour desquels ils se développent. Ainsi, quatre grandes catégories d'incubateurs

peuvent être identifiées (Kumar et Kumar, 1997, Grimaldi et Gandi, 2005, Hausberg et Korreck, 2020) : les incubateurs publics, au sein desquels se trouvent notamment les incubateurs universitaires; et les incubateurs privés, rattachés à une entreprise ou bien à un fonds d'investissement. La majorité de ces structures sont souvent à but non lucratif. Leur appartenance à une de ces catégories va impacter leur gouvernance ainsi que leur mode de rémunération.

Dans les incubateurs publics se retrouvent les incubateurs universitaires. Ils sont reliés à l'éducation, à des Écoles ou Universités et souvent rattachés à des centres de recherche. Ils ont pour but de faciliter le transfert de connaissances et de propriété intellectuelle entre ces centres de recherche ou d'expérimentation et l'industrie au sein de laquelle ils officient. D'autres incubateurs publics sont identifiés : ceux initiés par des gouvernements, autorités ou organismes publics. Cette forme d'incubation est la plus ancienne, et vise à soutenir le développement économique d'une région ou d'un pays, parfois dans un secteur particulier. Du côté des incubateurs privés se retrouvent les initiatives d'incubation lancées par des grandes entreprises, dans un secteur ou une industrie spécifique. Ces incubateurs privés rattachés à des grandes entreprises sont des structures qui permettent à ces grandes entreprises, souvent actrices majeures de leur secteur, d'encourager l'innovation et de rester à la pointe des technologies émergentes : en soutenant des entreprises innovantes en démarrage, ces grandes entreprises ayant initié l'incubateur peuvent conserver leur position d'acteurs majeurs de leur écosystème. Finalement, des incubateurs privés sont parfois lancés par des individus ou groupes d'individus, reliés à des fonds d'investissement ou des organismes de financement afin d'attirer des talents et identifier des entreprises prometteuses dans lesquelles investir. Cette forme d'incubation est la plus récente à avoir vu le jour.

## Objectifs

La multiplicité de formes et de modes de gouvernance de ces incubateurs d'entreprises rend diverses leurs motivations et objectifs. Cependant, les objectifs finaux de ces structures sont toujours focalisés sur l'accompagnement de jeunes entreprises. Pour Wanklin (2002), leur objectif est de parvenir à réduire les coûts associés au lancement d'une nouvelle firme (notamment via le fait de prodiguer des espaces de bureaux et des services à moindre coût) et de réduire le temps d'accès au marché, notamment en créant une communauté et facilitant la médiation (Pauwels et

al., 2016). Le fait que les incubateurs facilitent l'accès à l'entrepreneuriat en réduisant les coûts et l'ouverture à un réseau permet d'encourager des entrepreneurs même inexpérimentés à se lancer dans le développement de nouveaux projets (Carpentier et Suret, 2006). Cela implique donc des retombées économiques sur les écosystèmes au sein desquels ces incubateurs s'installent (Bergek et Norrman, 2008) : en encourageant et facilitant le développement de nouvelles entreprises, les incubateurs permettent d'impacter positivement la réduction du taux de chômage, ainsi que la création de firmes innovantes notamment issues de la recherche universitaire afin d'encourager le transfert de technologies.

De plus, Grimaldi et Grandi (2005) identifient des changements progressifs dans les objectifs des incubateurs, reliés non seulement à l'évolution de leur modèle mais aussi à leur mode de gouvernance. Ainsi, l'émergence d'incubateurs privés a fait émerger l'importance de faciliter l'accès à du capital lors du processus d'accompagnement d'entreprises en démarrage. Il y a une évolution des objectifs entre les anciennes structures d'incubation, focalisées sur les services logistiques et l'accroissement de la visibilité des entreprises accompagnées, et les structures les plus récentes, qui se concentrent de plus en plus sur la provision de nouveaux services moins tangibles, mais à haute valeur ajoutée : accès à du capital, réduction du temps de commercialisation des nouveaux produits, provision de services plus spécialisés et adaptés.

**Processus et mécanismes**

Si les objectifs peuvent varier d'un incubateur à l'autre, il est possible d'identifier des processus et mécanismes-clés à l'œuvre dans chacune de ces structures (Hackett et Dilts, 2004, Peters et al, 2004). Bergek et Norrman (2008) en identifient en particulier quatre qui semblent être particulièrement structurants pour la plupart des incubateurs : logistique, sélection, support et médiation. L'aspect logistique réfère à l'offre d'accès à des espaces de bureaux partagés, sous des conditions tarifaires très avantageuses pour les entreprises en démarrage qui manquent souvent de fonds pour pouvoir se payer l'accès à des espaces de travail classique. Le processus de sélection réfère aux critères d'acceptation des entreprises en démarrage dans l'incubateur. Le processus de support regroupe les offres d'accès à des services à moindre coût et à des sessions de travail et de conseil avec des personnalités expertes du secteur ou des anciens entrepreneurs, faisant office de mentors ou d'accompagnateurs pour ces entreprises en démarrage. Les services offerts relatifs à ce

processus de support sont spécifiques à chaque forme d'incubateur, dépendamment de ses objectifs, de son industrie et de son mode de fonctionnement (Grimaldi et Gandi, 2005). Cependant, ces services concernent souvent des expertises légales, comptables ou techniques par exemples. Le processus de médiation concerne la capacité de l'incubateur à offrir à ses entreprises incubées l'ouverture à un réseau, que celui-ci soit constitué d'entrepreneurs, de grandes entreprises ou d'organismes de financement. En effet, les entrepreneurs tissent des liens entre eux, mais également avec des acteurs externes comme des potentiels clients attirés par l'ensemble d'entreprises innovantes formé par un incubateur, ou comme des investisseurs qui souvent suivent de près les nouvelles entreprises en développement au sein des incubateurs.

Ces quatre axes de services sont donc structurants pour définir ce qui fait les pratiques d'un incubateur d'entreprises. Cependant, même s'ils se retrouvent dans la majorité de ces structures, ils ne sont pas tous nécessaires à la définition de ce qu'est un incubateur (Lewis et al., 2011). Par exemple, des programmes d'incubation virtuels se sont développés : ceux-ci peuvent alors offrir l'ensemble des services comme l'accès à un réseau, à des experts et à des services de support, sans offrir pour autant l'accès à des infrastructures. L'aspect logistique est donc, dans ce cas, mis de côté. Il y a donc effectivement une multiplicité de services, spécifiques à chaque type d'incubateur et à son mode de fonctionnement (Grimaldi et Gandi, 2005).

Devant la multiplicité des services offerts dans ces structures et les particularités de chacune, Armellini et al. (2019) identifient un cadre permettant de relier services mis en place au sein des processus de sélection, de support et de médiation, à chaque type d'incubateur selon son mode de fonctionnement.

### 2.1.2 L'accélérateur

**Définition**

L'accélérateur est une forme d'accompagnement des entreprises en démarrage plus récente que l'incubateur, dont la première tentative de définition remonte à 2011 par Miller et Bound (2011). Le premier accélérateur d'entreprises, Y Combinator, est fondé en 2005 aux États-Unis. Depuis, ces structures d'accompagnement sont aujourd'hui des éléments majeurs du paysage de l'accompagnement des nouveaux entrepreneurs, qui se développent en nombre autour du monde :

en 2015, près de 400 accélérateurs étaient développés autour du monde, accompagnant ainsi près de 8 000 entreprises en démarrage (Brunet et al., 2015). Tout comme pour les incubateurs, aucune définition universelle n'est donnée à cette forme d'accompagnement, d'autant plus que celle-ci est souvent vue comme « un nouveau modèle d'incubation » (Clarysse et al. 2016) ou comme "une nouvelle forme rapide d'incubation d'entreprises" (Jackson et Richter, 2017). Une définition générale de ce type de structure peut être approchée (Cohen et Hochberg, 2014, Drori et Wright, 2018) : les accélérateurs d'entreprises sont des organisations qui visent à encourager et à stimuler les entreprises en démarrage au travers de programmes intensifs et limités dans le temps. Ces programmes proposent notamment des formations, du mentorat et du réseautage (Isabelle, 2013).
Un fait saillant dans la recherche de définition de ce type de structure est remarqué par Crișan et al. (2021) : outre le manque de définition universelle, la particularité des accélérateurs d'entreprises réside dans la diversité selon laquelle la recherche scientifique à leur sujet les présente. Effectivement, même si beaucoup d'auteurs tendent à rapprocher les incubateurs des accélérateurs, les voyant comme deux formes d'accompagnement entrepreneurial et en considérant les accélérateurs comme des simples évolutions dérivées d'un modèle d'incubation; certains tendent à totalement séparer l'analyse et la présentation de ces deux types de structures et à les différencier comme deux organisations à part entière.

**Différents types d'accélérateurs**

Lorsque la littérature scientifique observe les différents types de gouvernance et de financement qui existent pour des accélérateurs d'entreprises, les mêmes catégorisations que pour les incubateurs se distinguent (Pauwels et al., 2016, Leatherbee et Gonzalez-Uribe, 2018) : certains sont publics, à but non-lucratif et financés par des organismes gouvernementaux ou publics; d'autres sont privés et financés par des investisseurs comme des entreprises de capital-risque ou des anges investisseurs, ou bien par des grandes entreprises.
Un élément structurant pour les accélérateurs est leur caractère souvent à but lucratif, qui est le cas pour la majorité des structures (Isabelle, 2013). Le Conseil National de la Recherche du Canada (NRC, National Research Counsil) identifie les accélérateurs d'entreprises comme « des organisations souvent à but-lucratif, détenues et opérées par des investisseurs en capital-risque dans le but de générer des retours sur la base d'investissements en équité dans leurs entreprises

clientes »[1]. Ainsi, beaucoup de ces accélérateurs d'entreprises vont offrir aux entreprises en démarrage qu'ils accompagnent un investissement initial en échange d'équité. Les programmes offerts au sein des accélérateurs d'entreprises prodiguent une formation intense et limitée dans le temps dans le but de valider les idées et les marchés des entreprises accompagnées. En accompagnant des jeunes entreprises prometteuses à la commercialisation de leurs solutions, les accélérateurs cherchent ainsi à augmenter la valeur de ces jeunes entreprises et donc à prodiguer un retour sur l'investissement initial (Isabelle, 2013).
La plupart des accélérateurs d'entreprises sont spécialisés dans une industrie spécifique (Crișan et al., 2021), et toutes les start-ups qu'ils accompagnent développent donc des solutions au sein de cette industrie particulière.

Comme pour les incubateurs, il existe donc une multiplicité de formes d'accélérateurs dont les modes de fonctionnement varient selon les structures. Les entreprises en démarrage qui sont accompagnées par ces différentes structures peuvent donc être de différents types, en termes d'idée, d'industrie, mais aussi de stade de financement et de développement, afin de correspondre aux particularités et objectifs différents de ces accélérateurs (Drori et Wright, 2018, Leatherbee et Gonzalez-Uribe, 2018). Effectivement, les entreprises sélectionnées restent toujours des entreprises en démarrage, donc avec un fort potentiel de croissance, mais celles-ci seront à un stade de développement plus ou moins avancé selon que l'accélérateur investit ou non dans l'équité de l'entreprise. Le processus de sélection des entreprises accompagnées est donc un mécanisme essentiel pour ces structures d'accompagnement.

**Objectifs**

Les accélérateurs d'entreprises sont des organismes conçus pour attirer, supporter et développement des nouvelles entreprises (Malek et al., 2014). Avec les accélérateurs, une emphase particulière est mise sur « l'accélération » de ces nouvelles entreprises, en fournissant notamment des services spécifiques de manière intensive sur une période de temps donnée (Miller et Bound, 2011, Cohen et Hochberg, 2014). Cela vise à aider ces jeunes entreprises à valider leur marché, à

[1] Cette définition, donnée par la NRC, peut se retrouver sur le site du gouvernement du Canada à l'adresse suivante : https://www.canada.ca/en/news/archive/2014/11/canada-accelerator-incubator-program-caip-centre-entreprises-innovation-montreal-ceim-.html (dernier accès Mars 2023)

acquérir des premiers clients et à réduire le temps de commercialisation des produits proposés par ces entreprises.

Les objectifs des accélérateurs sont souvent plus larges que le simple fait d'accompagner des jeunes entreprises innovantes dans leur développement. Selon la nature de l'accélérateur, c'est-à-dire selon qu'il accompagne des entreprises en leur fournissant ou non un investissement initial, différents objectifs peuvent être identifiés. Ainsi pour les accélérateurs à but lucratif, appuyés à des organismes financiers, leur objectif est de générer un retour sur investissement positif (Cohen et Hochberg, 2014, Drori et Wright, 2018) en investissant dans des entreprises prometteuses. Pour les accélérateurs sans but lucratif, un accent particulier est mis sur la volonté d'encourage la croissance d'entreprises dans un but de stimuler le développement et les retombées économiques sur une région donnée (Leatherbee et Gonzalez-Uribe, 2018).

Au-delà des objectifs spécifiques à chaque structure, un aspect systémique qui se retrouve dans chaque accélérateur est leur volonté de créer des pôles concentrant des entreprises très innovantes et prospères au travers leurs programmes d'accompagnement (Drori et Wright, 2018).

**Processus et mécanismes**

Malgré la multiplicité de formes existantes pour un accélérateur d'entreprises, des mécanismes récurrents et structurels se retrouvent dans leurs programmes. Les accélérateurs d'entreprises proposent effectivement des programmes d'une durée limitée dans le temps à des entreprises en démarrage qui sont sélectionnées (Isabelle, 2013, Cohen et al., 2014, Clarysse et al., 2016, Drori et Wright, 2016, Pauwels et al, 2016). Cette caractéristique d'avoir une offre d'accompagnement sur une période limitée dans le temps est probablement celle qui les définit le mieux (Cohen, 2013).

Afin d'être efficace dans leur but d'« accélération » des entreprises qu'ils accompagnent, les accélérateurs doivent proposer une offre claire et balisée dans le temps aux entrepreneurs, qui va leur permettre d'accroître leur réseau et de les conseiller de manière intense durant toute la durée du programme (Cohen, 2013). Pour ce faire, Pauwels et al. (2016) identifient cinq caractéristiques structurelles des programmes d'accélérations : comme évoqué plus haut, ces programmes sont limités dans le temps avec une durée comprise entre trois semaines et quatre mois. Ils comportent des événements, notamment de réseautage, ainsi que des sessions de mentorat qui vont jalonner le déroulement du programme d'accélération. Ensuite, le processus d'application est ouvert à tous

mais la sélection se fait sur une poignée d'individus, ce qui le rend hautement compétitif. Le programme se déroule ainsi en cohortes, c'est-à-dire en classes qui vont regrouper plusieurs entreprises en démarrage. Durant toute la durée de ce programme d'accélération, l'accent du développement des capacités entrepreneuriales et du réseau est mis sur l'équipe fondatrice de l'entreprise de manière spécifique, et jamais sur les individus en eux-mêmes. Effectivement, le programme est destiné à accélérer des entreprises portées par des équipes avec un projet et une idée donnés, et non pas à former des entrepreneurs de manière générale. Finalement, le dernier élément structurel qui est identifié est la récurrence de ce qui est appelé un « Demo Day » en fin de programme, qui vient clôturer les semaines intensives qui viennent de s'écouler pour ces entreprises. Ce « Demo Day » consiste en un événement de lancement des entreprises, durant lequel les entrepreneurs de la cohorte peuvent présenter leur projet devant une salle formée d'investisseurs et de clients potentiels.

Cette forme structurelle laisse place à des spécificités relatives à chaque structure. C'est selon les objectifs de chaque accélérateur, leur affiliation ou leur gouvernance que leur mode opératoire va changer. Cependant, quelles que soient les spécificités développées, ces structures sont toujours influencées par le caractère limité dans le temps des programmes d'accélération, qui leur permettent de proposer une offre inédite aux entreprises accompagnées (Drori et Wright, 2018).

### 2.1.3 Les différences structurelles entre les incubateurs et les accélérateurs

Les accélérateurs et les incubateurs d'entreprises sont deux structures d'accompagnement d'entrepreneurs dans la maturation d'un projet donné. Il a été vu plus haut que la littérature a parfois du mal à distinguer ces deux structures, voyant en les accélérateurs une simple forme évoluée de l'incubateur (Clarysse et al. 2016, Jackson et Richter, 2017). Dans leur revue systématique de littérature, Hausberg et Korreck (2021) identifient qu'il n'y a effectivement pas de définition universelle de la différence entre ces deux types de structures, et que chaque concept est souvent utilisé synonymement, que ce soit sur le terrain ou dans la littérature.

Cependant, les paragraphes précédents évoquent les éléments structurels de chacune de ces formes d'accompagnement. Il est donc possible d'en tirer des différences dans leur offre aux entreprises que ces structures vont accompagner. Le Tableau 2.1 récapitule l'ensemble des différences structurelles existantes entre incubateur et accélérateur.

Tableau 2.1 Tableau présentant les différences structurelles entre un incubateur d'entreprises et un accélérateur d'entreprises

| | **Incubateur** | **Accélérateur** |
|---|---|---|
| **Durée du programme** | Pas de limite | Quelques semaines à mois |
| **Sélection** | Oui<br>Sans compétition | Oui<br>Compétitive |
| **Stade de développement des entreprises accompagnées** | Très jeune | Très jeune ou bien en croissance |
| **Investissement initial dans les entreprises accompagnées** | Non | Oui |
| **Cohortes** | Non | Oui |
| **Objectif** | Assister les entreprises accompagnées | Faire croître les entreprises accompagnées |
| **Mentorat** | Minime | Oui<br>Avec des mentors expérimentés ou avec les pairs |
| **Espaces** | Bureaux quasi permanents | Pas de bureaux fixes<br>Salles de réunion |
| **Demo Day** | Non | Oui |

Source : Isabelle (2013), Cohen (2013), Cohen et Hochberg (2014), Crisan et al. (2021).

### 2.1.4 Choisir entre l'incubateur et l'accélérateur

Les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises sont des structures relativement récentes qui visent à assister et accompagner les entreprises en démarrage dans leur développement. Souvent confondues, elles possèdent des spécificités qui leurs sont propres, notamment dans leur offre de services envers les entreprises qu'elles accompagnent. Par conséquent, il peut s'avérer difficile pour un entrepreneur débutant de sélectionner la structure d'accompagnement la plus adaptée à ses besoins et à ceux de son entreprise (Isabelle, 2013). De plus, Lange et Johnston (2020) identifient qu'une partie de la valeur ajoutée apportée à une entreprise en démarrage par un programme, qu'il soit d'incubation ou d'accélération, réside beaucoup dans l'utilisation faite de ce programme par l'entrepreneur. Cela met d'autant plus en avant l'importance du choix du programme dans le processus d'accompagnement : plus celui-ci sera adapté aux besoins de l'entrepreneur, plus celui-

ci saura l'utiliser à bon escient pour en tirer la valeur ajoutée la plus intéressante pour son entreprise, et donc plus le programme aura de la valeur.

Ainsi, Isabelle (2013) identifie des facteurs-clés à prendre en compte pour un entrepreneur avant de choisir un programme d'accélération ou d'incubation. Tout d'abord, ces deux types de structures ne s'adressent pas toujours aux entreprises qui sont rendues au même stade de développement : la littérature préconise effectivement l'incubation à des entreprises très jeunes, au tout début de leur démarrage, là où l'accélération s'adresserait plutôt à des entreprises légèrement plus matures (Cohen, 2013). Ensuite, une attention particulière doit être portée à la structure de l'accélérateur ou de l'incubateur, en particulier l'industrie éventuelle dans laquelle celui-ci se spécialise ainsi que sa mission : cela permet de bien aligner les objectifs de chaque structure, et de s'assurer que l'entrepreneur soit amené par le programme dans une direction pertinente pour lui. Dépendamment de l'industrie de référence, des objectifs de ces structures ou même de leur mode de gouvernance, les services proposés peuvent différer : c'est donc un facteur de plus à prendre en compte pour un entrepreneur avant de rejoindre un tel programme, avec une attention particulière à porter sur l'offre en termes d'infrastructures, de la nature et de la fréquence des services de consultation ou des sessions de formations, ainsi que de la taille du réseau de la structure. De plus, les politiques de graduation auprès de chacune de ces structures sont différentes selon leur nature : les accélérateurs vont proposer une graduation rapide, après un programme limité dans le temps qui nécessite une implication intense, là où les incubateurs n'ont souvent pas de politique de graduation et pas de limite dans le temps.

Si l'aspect financier pourrait être vu comme un incitatif particulier à rejoindre un accélérateur plutôt qu'un incubateur, car certaines de ces structures offrent une somme d'argent initiale en guise d'investissement lorsque les entrepreneurs rejoignent un programme d'accélération, Yu (2020) montre que les entrepreneurs n'en font pas un critère de choix primordial pour rejoindre un tel programme. L'important, selon les entrepreneurs interrogés par Yu (2020), réside dans les mécanismes à l'œuvre dans ces structures. Afin de choisir entre un accélérateur ou un incubateur, les entrepreneurs vont regarder la capacité de l'incubateur ou de l'accélérateur à leur fournir des ressources pour valider ou invalider rapidement leurs idées, et les amener à itérer de manière construite et encadrée les différentes étapes de développement de leur projet.

D’autres facteurs ou motivations, plus personnelles et dépendantes des personnalités des entrepreneurs peuvent rentrer en compte dans le choix de rejoindre un accélérateur ou un incubateur : les programmes d’incubation sont souvent plus libres, c’est-à-dire moins encadrés (Cavalcanti, 2019, Lange et Johnston, 2020). Les entrepreneurs y sont souvent plus livrés à eux-mêmes et effectuent des choix par eux-mêmes sur les services auxquels ils souhaitent faire appel, au moment qui leur semble le plus adéquat. Dans un accélérateur, au contraire, l’entrepreneur est plus accompagné et plus encadré : il fait partie d’une classe, prend des cours qui ont des durées fixes et prend part à des sessions de travail sur des sujets précis (Drori et Wright, 2018).

### 2.1.5 Accélérateurs et incubateurs d’entreprises technologiques

Comme il a été vu précédemment, certains des accélérateurs et incubateurs d’entreprises sont sectoriels, et vont plutôt se spécialiser dans l’accompagnement des entreprises technologiques innovantes. Étant donné le caractère souvent pointu des technologies développées par les jeunes entreprises accompagnées par de telles structures, il est intéressant de se pencher sur les mécanismes qui sont mis en place en leur sein afin de voir dans quelle mesure ceux-ci se différencient de ceux à l’œuvre dans les structures plus « généralistes ».

Or, il s’avère que, malgré le caractère technologique et innovant des entreprises qu’ils accompagnent, les objectifs identifiés pour ces structures d’accompagnement orientées technologie restent les mêmes (Blair et al., 2020). C’est-à-dire que les accélérateurs et incubateurs à caractère technologique cherchent également avant tout à accompagner les entrepreneurs dans le développement et la commercialisation de leurs solutions. Pour ce faire, il est très intéressant de remarquer que les mécanismes à l’œuvre dans ces structures orientées technologie ne diffèrent pas de ceux mis en place dans AIE généralistes (Armellini et al., 2019).

Blair et al. (2020) distinguent cependant une valeur ajoutée à ce caractère sectoriel et technologique pour les accélérateurs et incubateurs d’entreprises : celui de créer une communauté d’entrepreneurs, d’entreprises et d’investisseurs autour d’un même sujet ou d’une même thématique. En effet, un des éléments au cœur de ces structures est leur capacité à regrouper des pôles d’entreprises et d’entrepreneurs autour de sujets précis (Drori et Wright, 2018). Ainsi, ces AIE permettent de donner de la visibilité aux jeunes entreprises accompagnées au sein de leur secteur particulier, et de renforcer les liens dans la communauté d’entreprises technologiques qui

se retrouvent regroupées en un même lieu physique ou autour de mêmes thématiques de travail. Le caractère sectoriel et thématique de certains accélérateurs et incubateurs d'entreprises, donc notamment ceux spécialisés dans l'accompagnement d'entreprises technologiques, permet donc de créer des communautés à fort potentiel de développement technologique, et donc d'attirer notamment les grandes entreprises du secteur et les investisseurs intéressés par les thématiques d'innovation technologique. Cela facilite ainsi la création de lien et de réseau pour un secteur donné.

Cela peut avoir ses limites : Yu (2020) identifie en effet que les investisseurs sont globalement moins intéressés par les technologies commercialisées par ces nouvelles entreprises que par le talent et les capacités des entrepreneurs en tant que tels.

Ainsi, les AIE qui sont spécialisés dans l'accompagnement des entreprises technologiques reprennent donc les mêmes mécanismes que les AIE généralistes. Leurs objectifs et services restant très souvent les mêmes que dans les structures généralistes, ils permettent de créer une communauté autour des technologies et thématiques d'innovation, ce qui permet de renforcer la visibilité des entrepreneurs du secteur.

## 2.2 Les effets des accélérateurs et incubateurs

Avec la multiplication des accélérateurs et incubateurs d'entreprises, les publications scientifiques à leur sujet prolifèrent, notamment en ce qui concerne l'analyse de leurs effets sur les entreprises qu'ils accompagnent.

Si ces deux types de structures possèdent des spécificités et des mécanismes qui leur sont propres, leurs objectifs très similaires permettent de rapprocher ces deux types de structures et de les considérer de la même manière, notamment en ce qui concerne leur rôle et leur finalité. Et particulièrement en ce qui concerne la mesure de leur performance et de leurs effets sur l'ensemble de leurs parties prenantes. Lorsqu'il est question de mesurer les effets de ces structures, de nombreux auteurs tendent à rapprocher accélérateurs et incubateurs pour ne les considérer que comme un ensemble de structures uniques officiant de la même manière sur leurs parties prenantes (Cohen, 2013, Isabelle, 2013, Armellini et al., 2019, Cavalcanti, 2019, Lange et Johnston, 2020, Crișan et al., 2021, Hausberg et Korreck, 2021)

Nombreuses sont les publications à se pencher sur la question de l'effet qu'ont ces accélérateurs et incubateurs d'entreprises sur leurs différentes parties prenantes, afin de comprendre la mesure de leur valeur ajoutée (Cohen, 2013, Hallen, Bingham et al., 2016, Gonzalez-Uribe et al., 2018, Leatherbee et al., 2018, Cohen, Bingham et al., 2019, Hallen, Cohen et al., 2020, Lange et Johnston, 2020, Polo Garcia-Ochoa et al., 2020, Chen and He, 2021). Les résultats de ces études sont très mitigés : si certains mécanismes ont une efficacité indéniable et prouvée, d'autres sont fortement contestés et remettent en question l'efficience de ce type de structures.

### 2.2.1 Incubateurs et accélérateurs : une mesure d'effets et de performance corrélée

Il a été vu dans la première partie de cette revue de littérature que, malgré des différences structurelles, incubateurs et accélérateurs possèdent le même objectif : celui d'aider des entreprises naissantes à survivre et à croître (Hausberg et Korreck, 2021). Au-delà de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs, les accélérateurs et incubateurs d'entreprises possèdent une même mission intrinsèque plus globale, focalisée sur la promotion du développement économique de leur région, en créant des emplois et favorisant l'entrepreneuriat (Armellini et al., 2019).

Cela engendre et explique une certaine absence de distinction entre ces deux types de structures : la première partie l'a décrit, beaucoup d'accélérateurs sont vus comme une forme d'incubateur (Clarysse, 2016, Jackson et Richter, 2017, Hausberg et Korreck, 2021) ce qui explique que les mêmes critères de classification peuvent être utilisés lorsqu'il s'agit de la description de ces deux types de structures (Armellini et al., 2019). De cette manière, beaucoup d'organismes d'accompagnement de jeunes entreprises en développement vont proposer à la fois les deux types de programmes, qu'il s'agisse d'accélération ou d'incubation (Isabelle, 2013), et ce de manière même indistincte.

Ainsi, en se focalisant sur les objectifs des accélérateurs et des incubateurs, il est possible de les rapprocher en ce qui concerne l'analyse de leurs effets, à la fois sur les entreprises qu'ils accompagnement que sur leur écosystème. De telle sorte que de nombreux auteurs vont traiter de l'identification des effets de ces structures sur leurs différentes parties prenantes sans établir de distinction entre les accélérateurs et les incubateurs (Cohen, 2013, Hausberg et Korreck, 2021, Lange et Johnston, 2020, Armellini et al., 2019, Crisan et al., 2021). Lorsqu'ils évoquent le sujet

des effets de ces structures, celles-ci sont désignées par le simple terme « incubateur », considérant que les accélérateurs sont une forme spécifique d'incubation, ou bien en utilisant le terme générique « accélérateur et incubateur d'entreprises ». La distinction entre les effets d'un incubateur et les effets d'un accélérateur n'y est jamais établie.

### 2.2.2 Incubateurs et accélérateurs : des effets contestés

Concernant les effets des incubateurs et accélérateurs d'entreprises, la littérature est prolifique, mais les résultats sont mitigés. Certains auteurs identifient des véritables impacts et effets de ces structures sur les entreprises en développement qu'ils accompagnent, et plus largement sur l'ensemble de leurs parties prenantes. D'autres, d'un autre côté, dénoncent les effets négatifs que ces formes d'accompagnement peuvent avoir sur ces structures en démarrage.

**Des effets positifs sur les entreprises accompagnées**

Puisque les AIE visent à accompagner des entreprises naissantes dans leur développement et la structuration de leur projet, elles leur fournissent du support et des ressources matérielles et de connaissance. Ainsi, certaines de ces ressources et mécanismes mis en place peuvent impacter positivement ces entreprises en développement.

C'est ce qu'identifie Yu (2020) : les services offerts par les AIE permettent aux entrepreneurs accompagnés de réduire leurs coûts et d'avoir accès à des séances de conseil et de mentorat. De cette manière, les entrepreneurs réussissent à résoudre les incertitudes autour de la commercialisation de leurs produits, à expérimenter des nouvelles idées et à couper les coûts engendrés. Cela impacte, sur le plus long terme, à la fois la vitesse de développement et le succès des entreprises accompagnées, et ce d'une manière positive (Voisey et al., 2006) ainsi que sur leur survie (Yu, 2020, Hallen et al., 2020). Effectivement, en accélérant le développement de ces projets en démarrage, les incubateurs et accélérateurs peuvent permettre de conclure plus rapidement sur la viabilité ou non des projets qui sont développés, et ainsi accélérer soit leur développement, soit leur fermeture. Si ce dernier aspect peut sembler négatif, il permet en réalité aux entrepreneurs investis dans leur projet de sauver à la fois du temps, de l'énergie et de l'argent en réalisant plus rapidement que leur idée initiale n'est pas viable. De plus, aussi bien les accélérateurs que les incubateurs d'entreprises vont proposer des formations aux fondateurs des entreprises qu'ils accompagnent : cela permet à ces entrepreneurs de renforcer leurs compétences, et donc de

maintenir sur le long terme la croissance de leur entreprise ou de créer du capital pour plus tard (Hallen et al., 2016, Hallen et al., 2020, Polo Garcia-Ochoa et al., 2020, Chen et He, 2021).

De plus, puisque ces structures d'accompagnement accélèrent le développement des projets entrepreneuriaux, les entreprises accompagnées voient souvent les effets de leur accompagnement par un incubateur ou un accélérateur dans leur gain de visibilité auprès de plusieurs acteurs (Hallen et al., 2020). En effet, ces programmes d'incubation et d'accélération, en sélectionnant soigneusement leurs participants et en développant les capacités des personnes accompagnées, permettent de faire un « tri » dans les projets d'entreprises naissantes. Ainsi, celles qui, d'une part, sont sélectionnées pour participer à des programmes d'accélération ou d'incubation d'une part, et celles qui, d'autres part, survivent après la participation à ces programmes sont vite identifiées comme des futures entreprises à succès, et voient s'accroître leur visibilité auprès de potentiels investisseurs ou clients. Cela est notamment dû au fait, largement reconnu dans la littérature à ce sujet, que les accélérateurs et incubateurs d'entreprises servent de médiateurs entre les entrepreneurs et leur écosystème (Armellini et al., 2019, Hallen et al., 2020, Del Sarto et al., 2022), en facilitant leur mise en relation.

Cependant, et il est important de le souligner, l'évaluation des effets de ces programmes d'incubation et d'accélération ne se fait pas uniquement de manière ponctuelle lors du programme ou bien juste à la fin de celui-ci : ceux-ci peuvent mettre jusqu'à plusieurs années à se manifester (Blair et al., 2020) étant donné que beaucoup des ressources transmises aux entrepreneurs dans ces structures d'accompagnement sont de nature immatérielle, concernant des connaissances ou des modes de fonctionnement.

**Des effets positifs sur l'écosystème**

Au-delà de l'impact des accélérateurs et incubateurs sur les entreprises qu'ils accompagnent, ceux-ci influencent largement tout leur écosystème (Drori et Wright, 2018, Armellini et al., 2019, Hallen et al., 2020) : les grandes entreprises qui officient dans le même secteur, les gouvernement et organismes publics qui vont souvent proposer des subventions pour encourager le fonctionnement de certains secteurs, les fonds d'investissements … En effet, les structures comme les accélérateurs et incubateurs aident au développement des entreprises prometteuses et les mettent en avant. Des mécanismes de médiation (Armellini et al., 2019, Hallen et al., 2020, Del Sarto et al., 2022) permettent notamment de créer du lien entre ces jeunes firmes et les plus grands acteurs du secteur,

ce qui va faciliter l'introduction et la commercialisation d'innovations de pointe au sein de la société (Drori et Wright, 2018), donc favoriser l'innovation de manière globale ainsi que bénéficier à tout un chacun.

L'écosystème va ainsi bénéficier des retombées des innovations que les AIE vont propulser et accélérer (Gabrielsson et al., 2018, Del Sarto et al., 2022) car les jeunes entreprises qui les développent et les commercialisent seront plus aptes à rayonner et à faire rayonner leurs innovations via la participation à des programmes internationaux ou à des ententes collaboratives (Colombo et Delmastro, 2002), et ce après leur passage au sein d'un programme d'incubation ou d'accélération.

C'est ce qu'identifient Mann et al. (2022) dans leur étude des secteurs dans lesquels les AIE permettent le plus de création de valeur : ces structures permettraient de faire tomber les barrières entre les entreprises naissantes et les grandes entreprises du secteur (mais aussi avec tout autre acteur de l'écosystème comme les investisseurs ou les gouvernements) en facilitant les échanges et les relations. C'est donc tout l'écosystème autour de ces entreprises naissantes qui va bénéficier de cette mise en valeur et avoir un impact positif sur l'ensemble de ces parties prenantes (Hallen et al., 2020).

Cependant, si les écosystèmes d'entrepreneuriat et d'innovation au sein desquels les AIE évoluent sont bien identifiés comme des parties prenantes importantes dans la mesure de performance de ces structures, assez peu nombreuses sont les études qui se penchent sur les effets effectifs des AIE sur leur écosystème. Le niveau de partie prenante le plus abordé dans la littérature traitant de la performance de telles structures sont les entrepreneurs accompagnés par les programmes des AIE.

**Des effets inexistants voire négatifs**

Malgré certains mécanismes qui peuvent avoir des effets sur les entreprises accompagnées par les incubateurs et accélérateurs d'entreprises, ces résultats ne sont pas acceptés de manière universelle dans la littérature scientifique.

Effectivement, si Hallen et al. (2020) identifient que certains mécanismes impactent positivement la réussite des entreprises accompagnées par les accélérateurs et incubateurs, ils insistent sur le fait que ces résultats ne sont pas obtenus universellement, c'est-à-dire pour toutes les entreprises qui

passent dans tout AIE. Leur étude porte sur une large population d'entreprises ayant pris part à de tels programmes d'incubation ou d'accélération, et les résultats sont probants : certains, mais pas l'ensemble des programmes d'accélération étudiés, vont profiter de manière causale aux entreprises accompagnées. Certaines entreprises ne bénéficient donc pas des mécanismes et processus d'accompagnement. C'est ce qui se retrouve chez Mann et al. (2020), qui vont également interroger des participants à de tels programmes : presque un quart des entrepreneurs interrogés ne reconnaissent pas de transfert de valeur positif entre le programme d'accélération de courte durée et leur entreprise. Ce manque d'effet est également identifié pour des programmes d'incubation, qui eux ont une durée dans le temps plus étendue (Tang, Huang et al., 2022) : lorsque les entrepreneurs sont trop confiants, voire trop optimistes quant à leur réussite ou quant aux effets d'un programme d'incubation sur leur entreprise, les effets de ces programmes tendent à devenir inexistants voire à impacter de manière négative les entreprises correspondantes.

En ce qui concerne l'impact de ces programmes d'accompagnement sur la survie des jeunes entreprises accompagnées, Gonzalez-Uribe et Leatherbee (2018) mènent une analyse quantitative sur un lot d'entreprises accompagnées ou non par des programmes d'accélération et d'incubation, et ne trouvent eux aucune corrélation entre la participation à un tel programme et la durée de survie d'une entreprise.

Finalement, des effets secondaires des mécanismes mis en place dans ces structures, en particulier au sein des incubateurs d'entreprises, peuvent être identifiés : en prodiguant à ces jeunes entreprises des services à moindre coûts comme notamment des locaux ou des services comptables ou juridiques, ces structures vont avoir tendance à maintenir en vie des entreprises qui ne devraient pas l'être. En effet, en offrant la possibilité à des jeunes firmes d'avoir accès à un moindre coût à des services de base, ces incubateurs ou accélérateurs d'entreprises peuvent avoir tendance à détacher les entrepreneurs de la réalité, et peuvent leur fournir une vision déformée de l'état de santé réel de leur entreprise (Pauwels et al., 2016).

Ces mécanismes sont même parfois volontaires de la part de ces structures d'accompagnement, dont les revenus dépendent en majorité du remplissage de leurs programmes ou espaces.

### 2.2.3 AIE technologiques : des effets spécifiques ?

Dans la section précédente a été mis en valeur le fait que les mécanismes à l'œuvre dans les accélérateurs et incubateurs d'entreprises technologiques sont les mêmes qu'au sein des AIE plus « généralistes ». De ce fait, les objectifs de ces structures avec une distinction sectorielles restent identiques à ceux des AIE généralistes.

Ainsi, lorsqu'il est question d'identifier les effets que ces structures focalisées sur le secteur technologique ont sur les entreprises qu'elles accompagnent, et plus largement sur l'ensemble de leur écosystème, il fait donc du sens de considérer comme Sandy Yu (2020) que les résultats sont les mêmes. Cette idée est renforcée par Blair et al. (2020) qui, lorsqu'il est question d'identifier l'effet que les AIE technologiques ont sur les écosystèmes d'innovation, considèrent que l'effet que peuvent avoir ces structures sur l'évolution des innovations n'est pas prouvé. Ils considèrent ainsi que leur effet particulier se retrouve plutôt dans leur capacité à rassembler des acteurs d'un écosystème d'innovation (soit des grandes entreprises, des investisseurs mais aussi des entrepreneurs avec une forte capacité d'innovation) autour de mêmes problématiques. En rassemblant ces différents acteurs, les AIE favorisent ainsi les discussions et les échanges autour de sujets en particulier, dont par exemple l'innovation. Cela facilite le transfert de connaissances mais aussi l'accroissement de visibilité des jeunes firmes innovantes auprès de plus grands acteurs du même secteur.

Ces résultats sont renforcés par Colombo et Delmastro (2002), qui soutiennent que lorsque l'attention est portée sur les effets qu'ont les AIE sur des jeunes firmes à caractère technologique, les résultats sont les mêmes que sur des firmes non technologiques : accroissement de la probabilité de levée de fonds, développement du nombre d'employés etc. Peu d'effets spécifiques au secteur, technologique ou non, peuvent être identifiés.

Ainsi, dans tout le reste du chapitre, lorsque la notion d'effets des accélérateurs et incubateurs d'entreprises est évoquée, ou également la question de la mesure de leur performance, c'est l'ensemble de ces structures, sans distinction sectorielle ou technologique, qui est considéré.

### 2.2.4 Optimiser la création de valeur par les AIE : des mécanismes à mettre en place

La littérature est donc divisée quant aux retombées effectives des accélérateurs et incubateurs sur les entreprises que ceux-ci accompagnent. Pour nuancer ce débat, divers éléments peuvent être trouvés dans la littérature pour expliquer ces divergences d'opinion et donner des clés pour s'assurer de maximiser les effets de ces structures.

Ainsi, le simple fait d'être acceptée dans un programme d'accélération ou d'incubation n'est pas, pour une jeune entreprise, une garantie de résultats. Il y a effectivement une corrélation positive entre la manière dont les entrepreneurs vont utiliser un programme et ses différents services par les entrepreneurs, et sa valeur effective (Lange et Johnston, 2020). De plus, plus la nature de l'entreprise accompagnée est adaptée au programme, plus la valeur de celui-ci sera augmentée. C'est-à-dire que plus l'entrepreneur sera impliqué au sein du programme d'accélération ou d'incubation et que plus il fera de sacrifices pour maximiser son utilisation de ce programme, plus la valeur de celui-ci sera élevée. Cela met aussi en évidence l'importance du processus de sélection pour les AIE : s'ils souhaitent renforcer leurs effets sur les entreprises qu'ils accompagnent, il est important pour eux de s'assurer de l'adéquation entre les différents objectifs de chaque structure. C'est également ce que note Isabelle (2013) : pour que la valeur ajoutée soit maximale, il est nécessaire de s'assurer de cette correspondance entre les objectifs de chaque partie prenante.

De plus, il apparaît que les effets des accélérateurs et incubateurs d'entreprises sont dû à leur capacité d'adaptation à chaque entreprise qu'ils accompagnent, au-delà de la simple proposition de services « à la carte » (Armellini et al., 2019, Gonzalez-Uribe et al., 2018). Cette adaptation est soit réactive soit proactive dépendamment de la structure d'accompagnement (Armellini et al., 2019) mais offre toujours un support aux besoins de la jeune entreprise. Aussi, lorsque l'emphase est mise sur le développement de compétences pour les fondateurs des entreprises (Gonzalez-Uribe et al., 2018), les entreprises accompagnées semblent voir décuplées leurs chances de succès.

Finalement, c'est l'implication de l'AIE dans l'accompagnement des jeunes entreprises qui va impacter ou non la performance de ces AIE sur les entreprises qu'ils accompagnent : chercher à mesurer des effets ciblés (via par exemple l'utilisation d'un ensemble de métriques et d'indicateurs de performance) va impacter de manière effective sur ces effets (Blair et al., 2020). Il apparaît donc nécessaire pour ces structures de mettre en place un suivi de telles métriques. Si certains auteurs

(Kumar et Kumar, 1997, Bergek et Normann, 2008) identifient la nécessité d'aligner les métriques suivies avec les objectifs particuliers de chaque AIE, un cadre de mesure de performance pour les accélérateurs et incubateurs d'entreprises tend à voir le jour. Effectivement, ces structures sont souvent regroupées sous une seule et même catégorie, et tendent à utiliser les mêmes critères de performance : nombre d'emplois créés, taux de survie des entreprises accompagnées, financement obtenu par les entreprises accompagnées etc. (Colombo et Delmastro, 2002). Ainsi, de plus en plus d'auteurs se penchent sur les métriques qui s'avèrent les plus pertinentes à suivre (Voisey et al., 2006, Carvalho, 2016, Messeghem et al., 2018) et mettent en évidence les facteurs de performance les plus adéquats à suivre pour ces structures.

Ce cadre de mesure de performance pour les accélérateurs et incubateurs d'entreprises tel que présenté dans la littérature est exposé dans la partie suivante.

## 2.3 Mesurer l'effet des incubateurs et accélérateurs d'entreprises : un cadre de mesure de performance

### 2.3.1 La notion de performance d'un AIE

Dans la section précédente a été évoquée la notion des effets des accélérateurs et incubateurs d'entreprises, existant à la fois sur les entreprises accompagnées mais également sur l'ensemble de l'écosystème qui les entoure. Afin de maximiser les effets de ces structures sur leurs parties prenantes, qui vont de pair avec leurs objectifs de favoriser le développement de l'entrepreneuriat et la naissance de nouvelles entreprises, certains auteurs (Messeghem et al., 2018, Voisey et al., 2006, Leatherbee et al., 2018, Carvalho, 2016, Isabelle, 2013, Malek et al., 2014, Gabrielsson et al., 2018) étudient la mise en place et le suivi de certains indicateurs de performance associés à ces effets.

Effectivement, la performance pour une entreprise est entendue comme un constat, enregistrant à un instant donné l'atteinte ou non d'objectifs (Notat, 2007). Le suivi d'indicateurs de performance permet de se focaliser sur des aspects qui sont, pour l'organisation, les plus critiques pour son succès actuel et futur (Parmenter, 2015).

Ainsi, au sein d'un accélérateur ou incubateur d'entreprise comme au sein de chaque autre structure, il est important de mettre en place de telles métriques pour garder une trace des effets induits ou non par leurs opérations, sur l'ensemble de leurs parties prenantes (Carvalho, 2016). Il a effectivement été souligné dans la partie précédente que les effets de ces structures ne sont pas assurés : même si elles mettent en place des processus visant à atteindre leurs objectifs de favorisation de l'entrepreneuriat et de développement de nouvelles entreprises, la réussite effective de ces processus et donc les effets de ces structures n'est pas évidente. Mettre en place des indicateurs de mesure de performance permet donc à ces structures d'une part de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue, et d'autre part de garder une trace de la valeur ajoutée qu'elles apportent effectivement aux entreprises qu'elles accompagnent ainsi qu'à l'ensemble de leur écosystème.

### 2.3.2 Un cadre théorique pour mesurer la performance des AIE

**Trois niveaux d'évaluation**

Dans la section précédente, il a été vu que l'effet des accélérateurs et incubateurs d'entreprises peut se remarquer aussi bien au niveau des entreprises que ces structures vont accompagner, qu'au niveau de leur écosystème, c'est-à-dire l'ensemble des institutions avec lesquelles elles vont interagir (qu'il s'agisse de grandes entreprises, d'organisation gouvernementales, de structures d'investissement etc.). Une section du chapitre suivant (Section 3.1.2 Contexte de l'étude) vise à présenter plus précisément la notion d'écosystème, notamment dans le contexte de cette étude. Cela peut se comprendre par le fait que les AIE sont des structures qui, en aidant au développement d'entreprises en démarrage, vont faciliter la création de lien entre ces jeunes entreprises et leur écosystème.

Pour évaluer la performance de ces structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, la littérature reprend systématiquement une catégorisation qui distingue trois niveaux d'évaluation des effets des accélérateurs et incubateurs d'entreprises (Crișan et al, 2021, Hausberg et Korreck, 2021). Ces trois niveaux d'évaluation sont les suivants : les entreprises accompagnées, l'écosystème, et la structure interne. L'écosystème dans lequel évolue l'AIE est composé d'entreprises de son secteur d'activité, d'organismes publics ou privés qui vont pouvoir accorder du financement, d'experts et

de chercheurs du secteur. Les exigences internes à l'AIE sont issues souvent de son conseil d'administration qui suivent des métriques particulières pour s'assurer du bon fonctionnement de la structure, ainsi que de processus mis en place à l'interne pour faire rouler les opérations.

Les AIE doivent donc traiter avec les exigences de nombreuses parties prenantes : effectivement, les accélérateurs et incubateurs d'entreprises vont mettre en place des mécanismes et projets à l'interne, dont il faut s'assurer de l'efficacité, afin de former et faire croître des jeunes entreprises de façon à ce qu'elles impactent positivement l'économie et les différents acteurs qui en font partie (Del Sarto et al., 2022). C'est ainsi cette catégorisation en trois niveaux d'évaluation de la performance des AIE qui organise le cadre recommandé pour suivre la performance de ces structures. Puisque les AIE visent à avoir des effets aussi bien sur les entreprises qu'ils accompagnent que sur leur écosystème, il est nécessaire pour ces structures de s'assurer du suivi de ces effets à chacun des trois niveaux identifiés.

Pour chacun de ces trois niveaux, il est possible d'identifier les résultats les plus attendus et impactant à obtenir grâce à l'accompagnement d'un AIE (Crișan et al, 2021, Hausberg et Korreck, 2021).

*Au niveau des entreprises accompagnées*

Les principaux résultats attendus des accélérateurs et incubateurs au niveau des entreprises en démarrage qu'ils accompagnent sont différents des indicateurs à suivre pour des entreprises bien établies car elles ne vont pas avoir les mêmes objectifs et progression. Pour de telles très jeunes entreprises, les métriques suivies vont être la croissance de l'entreprise et l'augmentation de sa probabilité de survie (Hausberg et Korreck, 2021, Isabelle, 2013). Cela passe notamment par l'accès à du financement, la validation et le développement de leur produit, mais également par le développement du réseau de l'entreprise (Crișan et al, 2021). La croissance de l'entreprise peut s'évaluer avec plusieurs données : le stade de développement du produit, mais également le chiffre d'affaires (Voisey et al., 2006, Kulkov et al., 2021) ou le nombre d'employés (Isabelle, 2013). L'accent est également mis sur l'importance du développement du capital humain de l'entrepreneur, c'est-à-dire de ses capacités entrepreneuriales (Colombo et Delmastro, 2002, Voisey et al., 2006, Gonzalez-Uribe et Leatherbee, 2018, Hallen et al., 2020).

*Au niveau de l'écosystème*

Les principaux résultats des AIE attendus au niveau de leur écosystème sont leur capacité à encourager la culture entrepreneuriale à tous les niveaux et notamment auprès des femmes, et à construire des liens entre différents acteurs, c'est-à-dire de créer et de renforcer des réseaux de professionnels (Crișan et al, 2021, Mann, 2020) par exemple en créant des partenariats pérennes. Au-delà de ces effets sur le capital humain et social, des résultats économiques plus concrets sont espérés des AIE : leur impact sur l'économie au niveau local, qui ensuite peut impacter positivement la croissance économique (Ratinho et Henriques, 2010) par exemple via l'attraction d'entreprises étrangères dans la région.

Si l'écosystème est bien un niveau d'évaluation de la performance des AIE, celui-ci est très peu adressé dans la littérature. Peu d'études se penchent spécifiquement sur les attentes des acteurs principaux des écosystèmes entrepreneuriaux par rapport aux AIE, et adressent peu la question de ce qui rend un AIE performant spécifiquement par rapport à l'écosystème dans lequel il évolue.

*Au niveau de la structure interne*

Les accélérateurs et incubateurs d'entreprises, qu'ils soient ou non à but lucratif, restent organisés à l'interne comme une entreprise : ils évoluent avec une direction, des employés, un budget, et souvent un conseil d'administration qui va décider de l'orientation stratégique de ces structures. Comme toute entreprise, les AIE se doivent donc d'avoir des résultats concrets pour s'assurer que leurs processus internes font du sens et sont durables. Pour ce faire, des éléments doivent être suivis à l'interne pour attester la pérennité des structures. La croissance et la durabilité des programmes proposés par ces AIE est un élément-clé de la pérennité de ces structures (Hausberg et Korreck, 2021), en regardant notamment des éléments comme le nombre de participants, le nombre de candidatures (Crișan et al, 2021), le taux de rétention (Carvalho, 2016), qui traduisent aussi la visibilité de ces structures. Cette visibilité est un élément très important pour la performance interne, et accroître cette visibilité via l'organisation d'événements de grande ampleur par exemple participe au succès des AIE (Leatherbee et Gonzalez-Uribe, 2018). La durabilité des programmes à l'interne est également assurée par sa capacité à assurer une certaine continuité (Voisey et al., 2006, Carvalho, 2016) via notamment un niveau de rentabilité satisfaisant ainsi qu'une certaine rétention des employés pour s'assurer de la continuité des opérations.

**Liste des métriques de performance pour AIE**

Différentes approches pour évaluer la performance d'un accélérateur ou incubateur d'entreprises existent : nombreux sont les auteurs qui, en fonction des caractéristiques organisationnelles de chaque structure, vont développer un cadre permettant d'évaluer de la manière la plus holistique la performance de ces structures dépendamment de leurs services, de leur gouvernance ou de leur structure (Messeghem et al., 2018, Armellini et al., 2019, Cavalcanti, 2019, Mann et al., 2020). Cependant, ces cadres tendent à être plutôt qualitatifs et à s'entrecouper, évoquant d'une part les trois niveaux d'évaluation pour la performance d'un AIE, et d'autre part en n'évoquant que des résultats à suivre sans les chiffrer par des indicateurs de performance.

D'autres auteurs (Voisey et al., 2006, Leatherbee et Gonzalez-Uribe, 2018, Cavalcanti, 2019) dressent, eux, des listes complètes d'indicateurs de performance à suivre pour ces structures.

Le Tableau 2.2 vise à présenter une liste de métriques de performance pour les incubateurs et accélérateurs d'entreprises. Cette liste de métriques de performance est obtenue en s'inspirant des travaux suivants : Voisey et al. (2006), Carvalho (2016), Cavalcanti (2019), Messeghem et al. (2018), Leatherbee et Gonzalez-Uribe (2018), Armellini et al. (2019), Hallen et al. (2020), Mann et al. (2020), Crișan et al. (2021), Hausberg et Korreck (2021), Kulkov et al. (2021). Les métriques présentes dans ce Tableau sont séparées en trois niveaux d'évaluation (écosystème, entrepreneurs accompagnés, interne) tels que présentés précédemment. Ces métriques traduisent les résultats principaux qui vont permettre d'identifier la performance des AIE, tels que présentés juste avant, et sont reformulés pour obtenir des métriques de performance.

Tableau 2.2 Liste de métriques de performance à suivre pour les accélérateurs et incubateurs d'entreprises selon les recommandations de la littérature scientifique

| Niveau d'évaluation | Résultat attendu | Métrique suivie |
|---|---|---|
| ***Entreprises accompagnées*** | Survie de l'entreprise | Proportion d'entreprises accompagnées toujours en activité au moins 1 an après la fin du programme |
| | | Proportion d'entreprises accompagnées toujours en activité au moins 5 ans après la fin du programme |
| | Accès à du financement | Total financement obtenu par toutes les entreprises accompagnées par an |
| | | Total financement initial (de démarrage) obtenu par toutes les entreprises accompagnées par an |
| | Stade de développement de l'entreprise et du produit | Stade de développement en continu des entreprises accompagnées les 10 dernières années (en fonction du stade de développement de leur produit) |
| | | Pour chaque entreprise accompagnée qui effectue une sortie : année et valuation |
| | Validation de leur offre | Incidence des programmes sur la réussite des entreprises accompagnées |
| | Chiffre d'affaires | Croissance annuelle du chiffre d'affaires de toutes les entreprises accompagnées |
| | Nombre d'employés | Croissance annuelle du nombre d'employés total de toutes les entreprises accompagnées |
| | Développement du réseau | Nombre de clients des entreprises accompagnées |
| | Développement du capital entrepreneurial | Apprentissage de connaissances par les entreprises accompagnées |
| ***Écosystème*** | Encouragement de la culture entrepreneuriale | Part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des femmes |
| | Développement de réseaux professionnels | Nombre de partenariats de l'incubateur - accélérateur avec d'autres structures |
| | Impact économique local | Nombre d'entreprises étrangères accompagnées qui se sont installées dans la région |

Tableau 2.2 Liste de métriques de performance à suivre pour les accélérateurs et incubateurs d'entreprises selon les recommandations de la littérature scientifique

| **Niveau d'évaluation** | **Résultat attendu** | **Métrique suivie** |
|---|---|---|
| ***Structure interne*** | Nombre de participants aux programme | Nombre d'entreprises accompagnées par an par l'AIE |
| | | Nombre total d'entreprises accompagnées par l'AIE |
| | Nombre de candidatures aux programmes | Nombre de candidatures aux programmes sur 1 an |
| | Rétention des entreprises accompagnées | Taux d'entreprises accompagnées qui restent dans la communauté après participation à un programme |
| | Niveau de rentabilité des programmes | Taux de rentabilité des services et programmes de l'incubateur - accélérateur |
| | Rétention des employés | Taux de rétention des employés de l'incubateur-accélérateur |
| | Visibilité de la structure | Nombre de mentions de l'AIE dans la presse |
| | | Nombre d'événements de grande ampleur organisés ou co-organisés par l'AIE sur 1 an |

Ainsi, un cadre pour la mesure de performance des accélérateurs et incubateurs d'entreprises peut être dressé avec les pratiques identifiées par certains auteurs qui se penchent sur la question. Ce cadre théorique reprend les trois niveaux d'évaluation des résultats de ces structures, en attachant à ces résultats des métriques à évaluer. Ces métriques, qui servent à évaluer la performance de ces structures, sont aussi des indicateurs de pilotage de la structure car étroitement reliés à leurs objectifs. Ils permettent de donner des indications quant aux processus à appliquer ou non pour atteindre les objectifs à la fois sur les entreprises accompagnées et sur l'écosystème (Leatherbee et Gonzalez-Uribe, 2018).

# CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

Cette étude vise à proposer un cadre de mesure de performance d'un AIE qui permette de décomplexifier le cadre actuel, tout en satisfaisant l'ensemble des parties prenantes de la mesure de performance de ces structures. Ce chapitre vise à présenter la recherche effectuée en présentant le cadre, la méthodologie ainsi que le contexte de l'étude. Dans un second temps, les méthodologies de collecte de données sont présentées, avant d'exposer les méthodes employées pour analyser les données et construire les résultats.

## 3.1 Conception générale du projet de recherche

### 3.1.1 Plan de recherche

L'objectif de ce projet de recherche est de proposer un cadre de mesure de performance pour les AIE qui permette de simplifier les multiples cadres existants tout en répondant aux exigences de l'ensemble des parties prenantes. Pour ce faire, la méthodologie choisie est l'étude de cas d'un AIE. Cette étude de cas permet de fournir à la fois un résultat pratique pour l'AIE à l'étude, ainsi qu'un résultat intéressant d'un point de vue théorique. Effectivement, de manière pratique le résultat constitue en un cadre de mesure de performance simplifié, qui propose une liste raccourcie d'indicateurs de performance les plus intéressants à suivre à l'interne pour l'AIE. Cette liste raccourcie de métriques permet de traduire les exigences de chacune des parties prenantes prises en compte. D'un point de vue théorique, cette étude permet de raffiner la connaissance des pratiques de mesure de performance des AIE. En regardant ces différentes pratiques de mesure de performance qui ont lieu sur le terrain au niveau de l'ensemble des parties prenantes, il est possible de ressortir les différences entre le cadre terrain et le cadre théorique, de chercher à comprendre ces différences, pour finalement retenir les éléments les plus importants.

Le cas d'application de ce projet de recherche est l'accélérateur et incubateur d'entreprises Zú, installé à Montréal, Québec, au Canada. L'écosystème d'accompagnement entrepreneurial est un écosystème bien développé au Canada, au Québec, et tout particulièrement à Montréal où une trentaine d'AIE sont installés. De nombreuses parties prenantes ayant des attentes spécifiques quant à la performance des AIE évoluent donc dans cette région. Les entrepreneurs y sont familiers avec le fonctionnement des AIE et évoluent entre plusieurs types de structures et de programmes qui peuvent leur être proposés. Le cas d'étude est ainsi bien adapté à la recherche qui est effectuée ici,

car il évolue dans un environnement mature ayant des attentes claires et définies quant à la performance de ces structures.

Le cas d'étude est un AIE sectoriel, c'est-à-dire que les entreprises accompagnées opèrent dans un secteur particulier. Cependant, le cas a été traité de manière indépendante au fait qu'il s'agisse d'un accélérateur et incubateur sectoriel. C'est-à-dire que tous les indicateurs et toutes les données analysées dans cette étude ont été traitées de manière à pouvoir être exploitées de manière indépendante au secteur de travail de l'incubateur ou de l'accélérateur. Seul l'aspect technologique des entreprises accompagnées a été retenu comme élément structurant dans l'évaluation de la performance du cas d'étude et donc plus généralement d'un incubateur ou accélérateur.

Cette étude comporte plusieurs étapes nécessaires pour répondre à la question de recherche, qui sont présentées dans la Figure 4.1.

La première étape est de faire une revue de littérature sur le sujet de la mesure de performance des AIE. Celle-ci permet d'établir la liste des données et indicateurs de mesure de performance d'un AIE telle que recommandée par la littérature, et donc d'obtenir le premier cadre de mesure de performance qui sera appelé le « cadre théorique ». C'est celui qui est obtenu à la fin du chapitre 2 de cette étude. Cette revue de littérature permet également d'identifier des caractéristiques structurantes pour évaluer la performance d'une telle structure. Ces caractéristiques correspondent à trois grandes catégories de parties prenantes pour un AIE, qui sont également trois niveaux d'évaluation pour la mesure de performance d'une telle structure : son écosystème (qui correspond à l'écosystème entrepreneurial dans lequel évolue la structure, qui peut être constitué d'organismes de financement, d'organismes publics, de grandes entreprises du secteur), les entrepreneurs accompagnés, et ses exigences internes (issue du conseil d'administration de l'AIE, de ses exigences liées à ses processus internes par exemple). Cette catégorisation déduite de la théorie peut être utilisée pour organiser la collecte des données qui établissent le cadre de mesure de performance sur le terrain et valider les différentes pratiques à l'œuvre sur le terrain (Yin, 2018).

La deuxième étape de cette recherche est la collecte de données pour établir le cadre de mesure de performance « terrain », c'est-à-dire tel que demandé par les différentes catégories de parties prenantes identifiées grâce à l'état de l'art effectué précédemment. Au niveau de l'écosystème, une analyse documentaire est réalisée pour colliger l'ensemble des données demandées pour mesurer la performance des AIE. À l'interne, une observation participante lors de séances de planification

stratégique au sein du cas d'étude, ainsi qu'une analyse documentaire permettent d'identifier les métriques de performance suivies à l'interne. Des entrevues semi dirigées sont menées auprès de 10 entrepreneurs accompagnés par l'AIE pour déterminer leurs attentes quant à une telle structure ainsi que les effets principaux observés ou souhaités. Cela permet afin d'identifier ce qui fait pour eux la performance d'une telle structure en utilisant un mode de raisonnement inductif.

La troisième étape est de dresser une comparaison entre la théorie et la pratique, c'est-à-dire entre le cadre « terrain » et le cadre « théorique », ainsi que d'analyser les différentes pratiques de mesure de performance. L'objectif de ce contraste est double : aider le terrain à comprendre les meilleures pratiques d'évaluation de performance, tout en nourrissant la théorie des éléments les plus importants sur le terrain. Pour ce faire, les données sont au préalable traitées et catégorisées.

La quatrième étape est de présenter les résultats issus de cette analyse et de cette comparaison à différentes parties prenantes : à des membres du cas d'étude ainsi qu'aux acteurs de l'écosystème pris en compte dans l'établissement du cadre « terrain ». À l'interne, une présentation des résultats est effectuée. Des entrevues semi dirigées sont menées à l'externe ainsi qu'une analyse documentaire. Le but est de récolter les impressions de ces parties prenantes quant à l'analyse de chaque cadre, et d'identifier les éléments les plus et les moins importants pour chacun dans leur mesure de performance.

La cinquième et dernière étape est d'induire de l'ensemble de ces analyses et des retours effectués une liste de recommandations d'indicateurs à suivre qui sont les plus pertinents pour la mesure de performance d'un accélérateur-incubateur d'entreprises. Cette liste d'indicateurs, associée à un cadre permettant de déterminer comment et quand récolter les données associées, a pour but de simplifier en quelques indicateurs la mesure de performance d'une telle structure, tout en permettant de satisfaire les attentes de toutes les parties prenantes.

La Figure 3.1 illustre le déroulement du projet de recherche ainsi que les liens entre les différentes étapes.

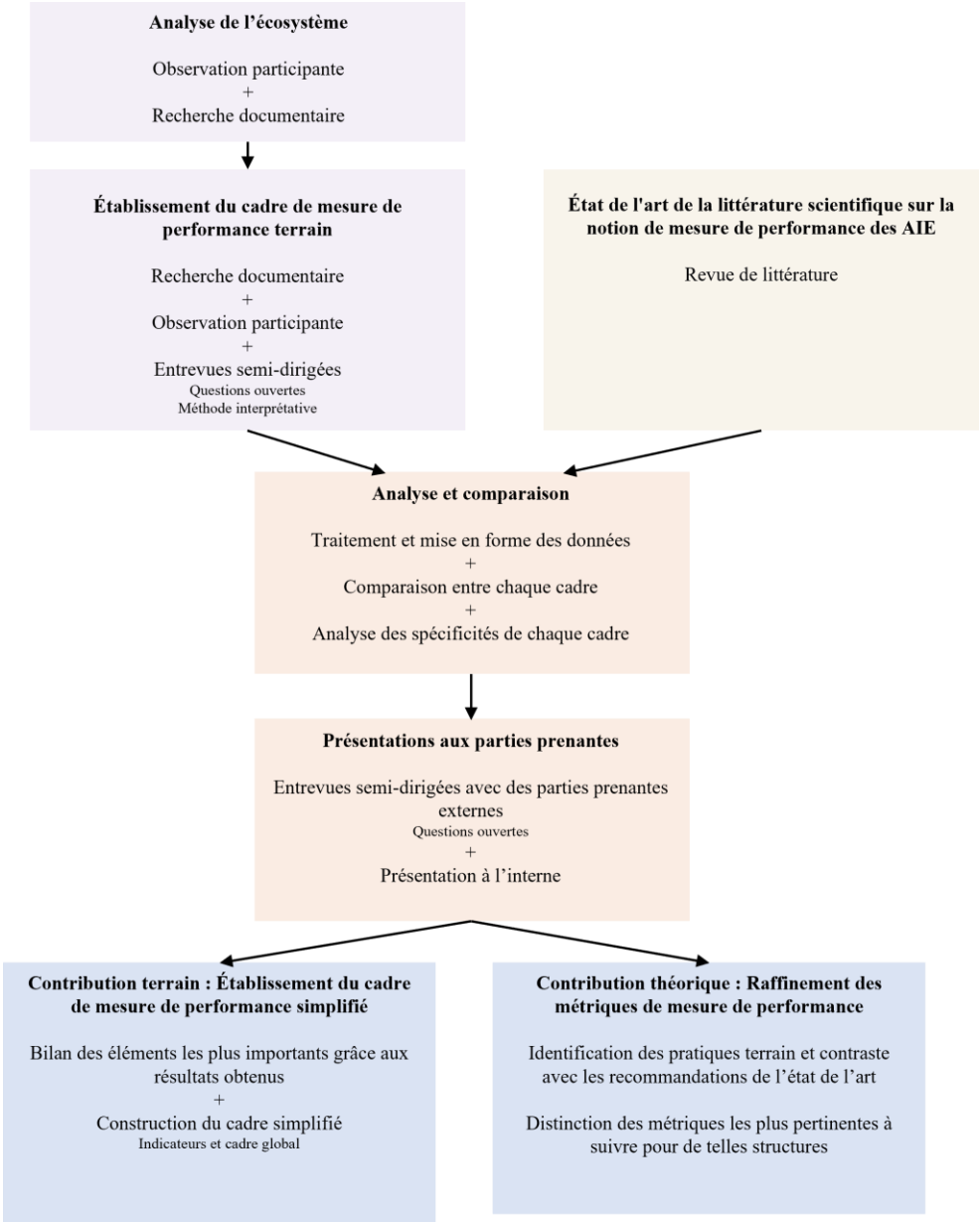


Figure 3.1 Étapes menées lors du projet de recherche

Les sections qui suivent dans ce chapitre visent à présenter les méthodes de collecte et d'analyse de données qui ont été mises en place pour réaliser cette étude et parvenir aux résultats.

### 3.1.2 Contexte de l'étude

Ce projet de recherche a été mené avec l'AIE montréalais Zú, dans le but de l'aider simplifier le cadre de mesure de sa performance, et à identifier les éléments les plus importants à suivre pour sa performance, aussi bien sur les entreprises qu'il accompagne que sur son écosystème. Ce cas d'étude est parfaitement adapté à la présente recherche car il possède une multitude de parties

prenantes, qui chacune exigent des métriques pour mesurer sa performance. Dans sa volonté de répondre à chacune de ces parties prenantes, notamment pour gagner en notoriété et obtenir du financement, cet AIE fait face à des grandes difficultés de collecte de données. Face à cette multiplicité de demandes, l'AIE ressent une certaine dispersion dans sa mesure de performance : en cherchant à répondre à l'ensemble des demandes, il est difficile de cerner les éléments qui font véritablement sa performance. Il y a donc pour l'AIE une perte de temps et de sens face à cette multiplicité de cadres de mesure de performance.

Dans cette partie, une présentation générale de l'AIE est effectuée, avant de décrire le contexte dans lequel il évolue.

**Présentation générale du cas d'étude**

Zú est un incubateur et un accélérateur d'entreprises basé à Montréal, Québec, au Canada. Il a été initié en 2018 sous l'initiative de Guy Laliberté, le fondateur du Cirque du Soleil. C'est un organisme à but non-lucratif (OBNL), dont le financement repose en grande partie sur l'octroi de financement au fonctionnement par des organismes publics, ou sur des dons, notamment issus de la Fondation Guy Laliberté.

Zú accompagne des entrepreneurs développant des solutions technologiques à haute valeur ajoutée dans l'industrie culturelle, créative, et du divertissement. C'est donc un AIE sectoriel, avec une concentration sur les solutions technologiques. Pour ce faire, il propose diverses offres et services d'accompagnement aux entreprises qu'il va accompagner, qui sont listés ci-après :

- Trois programmes d'accélération, respectivement nommés Genesis, Focus et Vector, qui interviennent chacun à différentes étapes du cycle de vie des entreprises accompagnées. Genesis est un programme de 10 semaines destiné aux projets très jeunes, encore en phase d'idéation. Son but est d'aider ces projets à tester le marché en travaillant notamment avec des grandes entreprises du secteur, pour arriver à cerner d'éventuels besoins et les aider à développer une offre concrète. Le deuxième programme, Focus, est destiné aux entreprises en début de commercialisation, et a pour but d'aider les projets accompagnés à se focaliser sur leur stratégie de commercialisation et de croissance, et ce sur une durée de 12 semaines. Le dernier programme Vector est un nouveau programme qui est destiné aux entreprises plus matures ayant levé des fonds ou ayant pour but de lever des fonds. L'objectif de Vector est de former ces structures à une croissance pérenne et à une professionnalisation de ses

processus. Aucun de ces trois programmes n'offre aux entreprises accompagnées un investissement initial en échange d'équité.

- Un programme d'incubation, qui propose aux entreprises accompagnées de bénéficier de différents services à moindre coûts. Ces services sont notamment les suivants : des espaces de travail partagés avec accès à des bureaux et salles de réunion, l'accès à des services d'expertises juridiques et comptables, accompagnement par un ou des mentors pour les aider dans leur développement avec des rencontres programmées tout au long de la période d'incubation.
- Différents services d'accompagnement à des demandes de financement, qui permettent d'aider les entrepreneurs à constituer leurs dossiers pour répondre à des appels d'offres ou à des appels à subventions initiés par des organismes publics ou gouvernementaux. Ainsi, un membre de Zú aide ces jeunes entreprises à constituer des dossiers robustes afin de maximiser leurs chances d'accès à ces subventions.

Zú bénéficie depuis l'été 2022 d'une certification lui permettant d'appliquer la méthodologie MIT VMS (Venture Mentoring Services du Massachusetts Institute of Technology) lors de ses différents services d'accompagnement. Cette méthodologie fournit des indications et techniques-clés quant aux services de mentorat à mettre en œuvre pour les jeunes entreprises accompagnées. Elle permet ainsi de guider et de structurer les services proposés par l'AIE.

Les objectifs affichés par Zú sont de regrouper différents acteurs-clés du domaine des industries culturelles, créatives et du divertissement dans lequel il officie, afin de créer une communauté autour de ces sujets. Cela a pour but de créer de la richesse au Québec, qui est la région dans laquelle il officie, et de faire rayonner la créativité partout dans le monde. S'il est une structure récente, cet AIE possède aujourd'hui un bassin d'une centaine d'entreprises qu'il a déjà accompagnées, ainsi que d'une centaine de mentors et d'experts qui peuvent intervenir au sein des différents programmes.

**Panorama des écosystèmes entrepreneuriaux à Montréal, au Québec, au Canada et ailleurs**

Un écosystème entrepreneurial un ensemble d'organisations qui vont collaborer pour favoriser le développement de nouvelles entreprises et de nouveaux projets innovants (Bonjour Start-Up Montréal, 2020). Il comprend ainsi des entrepreneurs, des mentors, des organismes de soutien comme les accélérateurs ou les incubateurs, des investisseurs, des institutions gouvernementales.

Avec le développement ces dernières années des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat comme les AIE, c'est tout l'écosystème autour de ces structures qui s'est également développé. Montréal, et plus largement le Québec et le Canada n'en font pas exception.

Le Canada est fort d'un écosystème entrepreneurial et d'innovation riche et en développement. Une communauté de plus de 120 000 entrepreneurs est identifiée par Start-up Canada au sein du pays en 2021. Parmi les acteurs les plus importants de cet écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat, les accélérateurs et incubateurs d'entreprises se font la part belle : la base de données F6S (f6s.com) qui recense les diverses initiatives d'incubation et d'accélération autour du monde identifie près de 300 incubateurs ou accélérateurs d'entreprises au sein du pays.

Pour rassembler ce nombre croissant de parties prenantes autour d'un même réseau pour favoriser le partage de connaissances et la force de l'écosystème, de nombreuses initiatives et regroupements d'acteurs de l'écosystème voient le jour : Start-up Ecosystem Canada, Start-up Canada, Canadian Accelerator and Incubator Network …

Au sein de cet écosystème florissant à l'échelle nationale, certaines provinces et métropoles se détachent particulièrement par le rôle qu'elles jouent dans le développement de l'entrepreneuriat : c'est le cas de la ville de Montréal, et plus largement du Québec. Les gouvernements provinciaux sont, au Canada, un acteur majeur et déterminant pour la réussite et la croissance des jeunes entreprises (Start-up Montréal, 2022). C'est en effet grâce à eux que peuvent être accordés des financements pour l'innovation, la recherche ou l'entrepreneuriat, notamment au travers le soutien d'entreprises en démarrage ou d'organismes d'accompagnement comme les accélérateurs et incubateurs d'entreprises. Ainsi, le Québec possède plusieurs parcours et programmes d'accompagnement et de financement de telles structures : PME Montréal et Start-up Québec offrent par exemple différents fonds sous formes de prêts ou de subventions. Cet écosystème entrepreneurial riche et favorable au développement de nouveaux projets se traduit par des chiffres forts, à l'échelle du Québec mais surtout à celle de Montréal, métropole et ville principale de la province qui concentre une grande partie de cet écosystème. En effet, selon le site Startup Genome, l'écosystème entrepreneurial à Montréal est valorisé à près de 3,4 milliards de dollar US. Il concentrerait ainsi près de 1300 jeunes entreprises, 28 firmes d'investissement locales, et une trentaine d'incubateurs et accélérateurs d'entreprises (Bonjour Start-up Montréal, 2022).

De nombreux acteurs permettent de structurer ce paysage entrepreneurial, que ce soit en organisant des grands événements centrés sur l'entrepreneuriat comme le sommet MAIN des accélérateurs, les regroupements Startup Fest ou Expo Entrepreneurs de jeunes entreprises; en visant la collaboration, l'apprentissage et le rayonnement (MAIN, Start-up Montréal); ou en visant à accorder des subventions à ces structures (MEIE, Momentum).

De manière globale, les écosystèmes entrepreneuriaux sont en fort développement, et ce tout autour du monde : entre 2020 et 2021, les financements totaux obtenus par les entreprises en démarrage autour du monde ont presque doublé (Start-up Genome, 2022). Le monde entier voit l'émergence de nouveaux centre névralgiques de l'entrepreneuriat comme l'Inde ou la Chine dont la puissance en innovation et en financement des écosystèmes augmentent d'année en année. Les structures d'accompagnement comme les incubateurs et accélérateurs prolifèrent pour soutenir cette capacité d'innovation entrepreneuriale. De plus en plus d'organismes à l'échelle globale comme Start-up Genome ou UBI Global tentent de cartographier la prolifération de ces structures, afin de réussir à capitaliser au niveau global sur les apprentissages de chacune.

**La performance des AIE dans des écosystèmes entrepreneuriaux en croissance**

Que ce soit au Québec, au Canada ou partout dans le monde, les écosystèmes entrepreneuriaux sont en fort développement. Ils favorisent ainsi le développement de nouvelles entreprises et l'innovation, notamment grâce à des structures comme les accélérateurs et incubateurs d'entreprises. Cependant, la montée en puissance de ces écosystèmes va de pair avec la prolifération de leurs parties prenantes qui, dans une optique d'amélioration continue, ont de plus en plus de besoins et d'exigences relativement à ces structures d'accompagnement. C'est particulièrement le cas des AIE qui sont des OBNL, dont le financement va très souvent dépendre de subventions d'organismes publics ou gouvernementaux : dans la perspective d'obtention de ces financements, il faut que ces AIE prouvent leur performance aux organismes en question. Or, chacun possède sa propre vision de ce qui constitue la performance de tels acteurs. Ainsi, comme l'identifient MAIN et Start-up Montréal, les méthodes de mesure de performance de ces structures sont multiples, compte tenu de la multiplicité des acteurs de l'écosystème et leur présence à différentes échelles. Ces deux acteurs soulignent en plus que la manière dont ces cadres de mesure de performance sont formulés n'encouragent pas ni la mise en place de mesures d'amélioration

continue au sein même de ces structures, ni les collaborations et les synergies entre AIE. C'est donc toute la maturité d'un écosystème qui en est impactée.

### 3.1.3 Étude de cas et observation participante

Pour effectuer ce projet de recherche, une étude de cas est donc réalisée : le but est d'étudier un aspect spécifique du fonctionnement dans la vie réelle d'un objet d'étude (Yin, 2011). Ici, il s'agit de la mesure de performance des AIE. Ainsi, pour se familiariser au fonctionnement de cet objet d'étude et être sûr de transcrire au mieux les différentes problématiques et réalités du cas d'étude, une observation participante a été effectuée en s'intégrant notamment comme observateur à l'équipe de l'AIE à l'étude tout au long du stage de recherche.

L'observation participante au sein du cas d'étude a eu lieu tout au long du stage de recherche. Il a s'agit d'assister aux différentes réunions d'équipe : points opérationnels, présentation de plans d'action, revues trimestrielles et annuelles. Cela a permis de se familiariser au cas d'étude, c'est-à-dire de mieux comprendre et appréhender son mode de fonctionnement, ses différentes parties prenantes ainsi que sa vision interne et les différents outils utilisés au quotidien en support des opérations.

De plus, le cas d'étude a réalisé au cours de l'été 2022 des séances de planification stratégique en faisant appel à un bureau d'étude externe. Ces séances de planification stratégique avaient pour but de définir la vision de l'entreprise pour l'horizon 2027 ainsi que de repenser ses différents processus internes, dont les programmes d'incubation et d'accélération proposés, afin de mieux servir leur vision. L'observation participante a également été réalisée au cours de ces différentes séances de planification stratégique. Cela a notamment permis de comprendre de manière claire les différentes parties prenantes du cas d'étude et ses enjeux en ce qui concerne sa mesure de performance, qui était un sujet central de ces séances de planification stratégique.

## 3.2 Collecte des données

La collecte de données s'effectue grâce à une combinaison entre étude documentaire, entrevues semi-dirigées et observation participante.

### 3.2.1 Choix des méthodes de collecte de données

La collecte de données s'effectue en deux temps : la première étape est d'établir le cadre de mesure de performance effectif sur le terrain. Pour ce faire, trois niveaux de parties prenantes sont choisis car présentés comme structurants pour la mesure de performance des AIE : des parties prenantes écosystémiques, des entrepreneurs accompagnés, ainsi que des exigences internes (Crișan et al, 2021, Hausberg et Korreck, 2021). La deuxième étape est des recueillir des réactions de membres internes au cas d'étude ainsi que de membres externes quant au cadre de mesure de performance « terrain » et ses spécificités. Pour cette collecte de données, différentes méthodes sont choisies.

*Étude documentaire*

La recherche documentaire est effectuée pour colliger les données de mesure de performance exigées par les parties prenantes externes au cas d'étude, ainsi que celles exigées à l'interne. Ces exigences étant documentées à l'interne comme à l'externe sous forme de rapports ou de présentations, l'étude documentaire est une méthode adaptée pour collecter ces informations (Bowen, 2009). Elle est particulièrement adaptée dans les recherches qui sont basées sur des études de cas (Yin, 2011). Le choix des documents les plus appropriés pour mener cette étude documentaire est guidé par le cas d'étude, qui a une bonne connaissance des exigences de ses parties prenantes quant à sa mesure de performance. Ces documents provenant de sources internes et externes à l'AIE : publications gouvernementales, rapports, documents administratifs. De plus, lorsque certaines informations viennent à manquer dans les divers documents étudiés, l'observation participante est mise à profit pour questionner le cas d'étude quant à ces informations manquantes.

*Entrevues semi-dirigées*

Des entrevues semi-dirigées sont menées à l'externe : auprès d'entrepreneurs accompagnés par le cas d'étude pour recueillir les différents éléments qui, selon eux, font la performance d'un AIE; puis auprès d'acteurs de l'écosystème pour comprendre leurs choix et leurs attentes quant à la mesure de performance des AIE. Cette structure d'entrevues semi-dirigées est choisie car elle permet de creuser les questions du « quoi » et du « pourquoi » (Fylan, 2005). Il est important que ces entrevues semi-dirigées soient préparées à l'avance : déterminer qui seront les personnes interrogées, ainsi qu'une structure au déroulement de l'entrevue.

Pour les entrevues avec les entrepreneurs, les entrepreneurs interrogés sont sélectionnés par le cas d'étude car identifiés comme les plus à-même d'avoir un retour pertinent (qu'il soit positif ou négatif) sur leur expérience d'incubation ou d'accélération, et ce qui fait la performance de tels programmes. Le guide d'entrevue est rédigé à la lumière des observations effectuées sur le terrain grâce à l'observation participante, notamment pour revenir sur l'expérience de l'entrepreneur au sein du cas d'étude : utilisation des différents programmes et services, expérience préalable etc.

Pour les entrevues avec des acteurs de l'écosystème structurant la mesure de performance de l'AIE, les mêmes acteurs que ceux pris en compte lors de l'établissement du cadre de mesure de performance terrain grâce à l'analyse documentaire ont été sélectionnés. Le but étant de revenir avec eux sur les particularités de leur mesure de performance des AIE ainsi que leurs attentes quant à ces structures, les guides d'entretiens sont rédigés sur la base de la collecte de données effectuée grâce à l'étude documentaire, ainsi que sur la base de l'analyse du cadre de mesure de performance terrain.

*Présentations à l'interne*

Dans l'optique de s'assurer de la pertinence des résultats obtenus et de construire les analyses, des présentations sont effectuées à l'interne auprès des membres du cas d'étude par l'équipe de recherche. Cela a pour but de recueillir des éléments de réponse précis sur certaines thématiques, ainsi que de valider que les travaux effectués répondent effectivement à des problématiques du terrain.

### 3.2.2 Choix des parties prenantes prises en compte pour la collecte de données

Différentes parties prenantes sont impliquées dans la mesure de performance des AIE. Celles-ci peuvent être divisées en trois grandes catégories qui correspondent à trois niveaux d'évaluation de la performance d'une telle structure : écosystème, entrepreneurs, interne (Crisan et al., 2021, Hausberg et Korreck, 2021). Ces trois niveaux d'évaluation sont considérés pour établir le cadre de mesure de performance terrain. C'est-à-dire que pour chaque niveau d'évaluation de performance, plusieurs parties prenantes représentatives de ce niveau d'évaluation ont été choisies pour prendre en compte leur notion de mesure de performance d'un AIE.

Pour déterminer les parties prenantes à interroger pour dresser le cadre de mesure de performance terrain, une observation participante au sein du cas d'étude a été mise en œuvre pour se familiariser

avec le milieu dans lequel celui-ci évolue. Ce cas d'étude, conscient des problématiques soulevées à l'interne par la mesure de sa performance (c'est-à-dire multiplicité des exigences qui implique beaucoup de temps de travail et de difficulté pour toutes les satisfaire) est apte à identifier les parties prenantes les plus importantes dans ce cadre de mesure de performance. De cette manière, les parties prenantes les plus importantes à prendre en compte dans la mesure de performance ont pu être identifiées.

Ainsi, en ce qui concerne les parties prenantes écosystémiques, trois organismes structurants pour la mesure de performance de l'AIE à l'étude sont choisis. Ces trois organismes officient à différentes échelles (provinciale, nationale et internationale) et sont des acteurs de grande importance pour l'écosystème du cas d'étude, chacun à leur échelle. Ainsi, ces acteurs de l'écosystème choisis sont :

- Le MEIE : ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec, qui œuvre pour soutenir l'économie, la croissance et l'innovation des entreprises québécoises. Il octroie pour cela des solutions de soutien financier aux accélérateurs et incubateurs d'entreprises québécois les plus performants.
- CAIN : Canadian Accelerator + Incubator Network, qui est un réseau et groupe de travail entre AIE à l'échelle du Canada regroupant plus de 125 accélérateurs et incubateurs canadiens.
- UBI Global : un réseau mondial ayant développé un classement des incubateurs et accélérateurs les plus performants pour identifier et partager les pôles d'innovation et les meilleurs pratiques de ces structures.

En ce qui concerne l'évaluation de performance de la structure en interne, les parties prenantes suivantes sont prises en compte :

- Les métriques de performance communiquées de manière trimestrielle au Conseil d'Administration de la structure. Ces métriques de performance découlent notamment d'un exercice de planification stratégique réalisé en interne.
- Les métriques de performance préconisées par l'accréditation VMS (Venture Mentoring Services) délivrée à la structure à l'étude par le MIT (Massachussetts Institute of Technology). Cette accréditation guide l'organisation des services de mentorat délivrés par l'AIE aux entrepreneurs accompagnés et reconnaît leur qualité et leur efficacité.

Finalement, pour évaluer la performance de la structure selon les entrepreneurs accompagnés, 10 entrepreneurs ayant pris part aux différents services d'accélération ou d'incubation de la structure à l'étude ont été sélectionnés par le cas d'étude parmi leur bassin d'entreprises accompagnées, qui s'établissait à 73 entreprises au moment des entrevues avec les entrepreneurs. Ces entrepreneurs sont tous fondateurs ou co-fondateurs de structures qui ont différents stades de développement. Leur participation à un programme d'incubation ou d'accélération au sein de la structure à l'étude a eu lieu entre 2020 et 2022. Ces entrepreneurs ont été désignés par le cas d'étude comme les plus pertinents pour faire un retour quant à leur expérience d'incubation ou d'accélération au sein du cas d'étude, étant donnée leur implication au sein des programmes ou leur expérience passée dans d'autres AIE. Le nombre de 10 entrepreneurs à interroger repose sur un choix de la part de l'équipe de recherche d'opter pour un échantillonnage non probabiliste. Effectivement l'objectif de l'étude n'est pas d'aboutir à des généralisations mais de recenser les diverses opinions possibles des entrepreneurs sur la performance d'un AIE, et en particulier sur la performance du cas d'étude. Ainsi, un échantillon de 10 personnes permettre d'obtenir une bonne diversité d'opinion (Eisenhardt, 1989), encouragée par les profils variés des entrepreneurs sélectionnés.

La sollicitation de ces différentes parties prenantes via les différentes méthodes de collecte de donnée est expliquée plus en détails dans les paragraphes suivants.

### 3.2.3 Étude documentaire

L'étude documentaire a été utilisée à la fois sur des documents externes, issus de la mesure de performance des AIE telle que demandée par les parties prenantes écosystémiques; et à la fois sur des documents internes pour récolter les métriques de performance de la structure telle que suivies en interne. Cette étude de documents a été complétée par des connaissances issues de l'observation participante lorsque des informations venaient à manquer ou qu'elles manquaient de clarté.

**Étude de documents externes**

Pour chacune des parties prenantes écosystémiques, une recherche documentaire a été effectuée afin de pouvoir dresser une revue complète des données et indicateurs de performance utilisés par ces parties prenantes. Cette revue documentaire s'appuie sur les cadres de mesure de performance respectifs de chacune de ces parties prenantes. Ces documents et le contexte de leur publication sont présentés en Annexe A.

**Étude de documents internes**

Une analyse documentaire effectuée entre autres sur le site web de l'entreprise ainsi que des documents de revue de leur performance passée ont servi de complément d'information pour se familiariser avec l'incubateur-accélérateur d'entreprises à l'étude. De plus, des documents de support opérationnel, utilisés de manière quotidienne par les employés de l'AIE ont également été utilisés pour se familiariser avec les méthodes de travail et les opérations quotidiennes. Les documents utilisés à l'interne pris en compte dans l'établissement du cadre de mesure de performance global sont présentés en Annexe A.

### 3.2.4 Entrevues semi-dirigées

Des entrevues semi-dirigées ont été menées à l'externe, auprès de deux types de parties prenantes : des entrepreneurs accompagnés par le cas d'étude, ainsi qu'auprès d'acteurs de l'écosystème structurant la mesure de performance du cas d'étude.

**Entrevues avec les entrepreneurs**

Pour comprendre ce qui fait la performance d'un accélérateur – incubateur d'entreprises du point de vue des entreprises accompagnées, qui est un des trois niveaux d'évaluation de performance identifié par la théorie, des entrepreneurs accompagnés par l'AIE à l'étude ont été interrogés. Le but de ces entrevues était de revenir avec ces entrepreneurs sur leur expérience au sein de l'AIE, leurs attentes a priori et les résultats observés a posteriori. Effectivement, comme il a été vu dans la revue de littérature, les objectifs des AIE sont notamment de faire croître les jeunes entreprises qu'ils accompagnent. Contrairement aux parties prenantes de l'écosystème, les entrepreneurs ne mettent pas en place un cadre de mesure de performance avec des métriques précises à suivre concernant la performance des accélérateurs et incubateurs qui les entourent. Cependant, puisqu'ils sont des parties prenantes importantes dans l'évaluation de performance de ces structures d'accompagnement – car directement touchés par leurs effets – il est nécessaire de sonder ces entrepreneurs sur ce qui, selon eux, fait ou non la réussite de l'accompagnement qui peut leur être prodigué au travers de programmes d'accélération ou d'incubation, afin de comprendre ce qui fait pour eux la performance d'une telle structure d'accompagnement en revenant sur différents éléments :

- Leurs attentes a priori quant aux différents services et programmes proposés par l'AIE, en prenant en compte les manques de leur entreprise en amont de leur participation ;
- Les effets identifiés des différents services et programmes sur la croissance de leur entreprise ;
- Les éléments manquants (programmes et/ou services) dont ils auraient aimé bénéficier au sein de la structure ;
- Une comparaison avec les autres programmes et services dont ils ont pu bénéficier au sein d'une autre structure d'accompagnement.

La collecte de données est réalisée en effectuant des entrevues à l'externe avec les entrepreneurs identifiés par le cas d'étude comme capables d'avoir des retours pertinents quant à leur accompagnement au sein de la structure.

Les entrevues sont réalisées sous la forme d'entretiens semi-directifs. Un guide d'entretien est suivi pour orienter les discussions et aborder des grands thèmes principaux, mais les questions posées restent libres et adaptées aux réponses données par les entrepreneurs. Le guide d'entretien suivi peut se retrouver en Annexe B. Ce guide d'entretien a été revu par le comité d'éthique de Polytechnique Montréal.

Chaque entrevue est enregistrée dans le but de pouvoir exploiter les résultats à posteriori. Il est spécifié en amont de chaque entrevue que les conversations issues de ces entretiens resteraient confidentielles et seraient anonymisées, afin de garantir une parole libre et un retour honnête de la part de ces entrepreneurs.

Ces entrevues, d'une durée comprise entre 20 et 60 min selon les répondants (durée moyenne de 31 min avec écart-type de 10 min) sont réalisées en utilisant le logiciel Microsoft Teams à neuf reprises, et Google Meet à une reprise.

Dix entrepreneurs accompagnés par le cas d'étude au cours des dernières années ont été contactés. Le cadre de l'étude leur a été présenté. Le formulaire d'information et de consentement, au préalable validé par le comité d'éthique de Polytechnique Montréal, leur a été transmis en amont afin qu'ils puissent le lire et le signer. Ces entrepreneurs ont été libres de participer ou non aux entrevues. Les 10 entrepreneurs contactés ont répondu positivement à l'invitation et ont donc pu être interrogés. Le format prévu était 1h. Les entretiens ont duré etre 20 et 60min. Les entrevues se sont bien passées de manière globale. Certains entrepreneurs, pris par le temps, étaient succincts et

expéditifs dans leurs réponses malgré des tentatives de la part de l'équipe de recherche d'aller plus loin dans le dialogue, ce qui explique le temps relativement court de certaines de ces entrevues.

**Entrevues avec les acteurs de l'écosystème**

Des entrevues semi-directives sont également été menées auprès des parties prenantes prises en compte au niveau de l'écosystème dans l'établissement du cadre de mesure de performance « terrain » : le MEIE, CAIN, et UBI Global. Le but de ces entrevues est de revenir avec ces acteurs sur différents éléments :

- Comprendre leurs besoins quant à la mesure de performance des accélérateurs et incubateurs d'entreprises;
- Revenir sur les spécificités de chaque cadre pour comprendre leurs motivations et ce qu'ils pensent être le plus important;
- Présenter les différences avec les autres cadres pour comprendre les raisons de ces différences et ce qui motive leurs choix.

Les entrevues sont réalisées sous la forme d'entretiens semi-directifs. Un guide d'entretien est suivi pour orienter les discussions et aborder des grands thèmes principaux, de même qu'une présentation PowerPoint qui sert de support à la présentation. Les questions posées restent libres et adaptées aux réponses données par les différentes parties prenantes. Le guide d'entretien suivi peut se retrouver en Annexe C. Ce guide d'entretien a été revu par le comité d'éthique de Polytechnique Montréal. Les acteurs interrogés ont été pré-identifiés comme ceux sélectionnés pour établir le cadre de mesure de performance sur le terrain. Le cas d'étude s'est chargé d'effectuer des mises en relation avec des membres représentants de ces parties prenantes écosystémiques jouant un rôle dans l'établissement du cadre de mesure de performance des AIE. Une fois le premier contact établit, le formulaire d'information et de consentement leur a été transmis pour qu'ils puissent le lire et le signer. Ce formulaire d'information et de consentement avait été au préalable relu et validé par le comité d'éthique de Polytechnique Montréal. Sur les trois acteurs contactés pour effectuer une entrevue, seules deux réponses positives ont été données. Deux entrevues ont donc été réalisées.

Chaque entrevue est enregistrée dans le but de pouvoir exploiter les résultats a posteriori.

Ces entrevues, d'une durée approximative de 1h, sont réalisées en utilisant le logiciel Microsoft Teams. Le déroulement des entrevues est le suivant :

- Présentation du cadre et du contexte de l'étude, avec présentation des objectifs de l'entrevue pendant environ 10 min;
- Déroulement du guide d'entrevue en se basant sur une présentation PowerPoint présentant les résultats de l'analyse de chaque cadre effectuée précédemment – environ 45 min.

Durant toute l'entrevue, de la place a été laissée pour aborder des points dont chaque acteur voulait évoquer. Cela a été fait en rebondissant sur certains sujets évoqués par les acteurs interrogés.

Les entrevues se sont bien passées de manière globale. Chaque acteur interrogé était très bienveillant et explicite sur les différentes thématiques abordées lors des entrevues.

### 3.2.5 Présentation à l'interne

Une fois l'analyse comparative entre les cadres de mesure de performance terrain et théorique dressée, celle-ci est présentée à une équipe de membres de direction de l'AIE à l'étude, afin de collecter leurs réactions. Ces membres sont les suivants : la directrice des opérations relatives à l'entrepreneuriat et l'innovation, le directeur des programmes d'accélération, d'incubation et de financement, ainsi que la directrice des partenariats et des relations extérieures. Ces trois personnes ont été identifiées par le cas d'étude comme les plus aptes à faire des retours quant à cette analyse. Elles ont notamment la charge de l'élaboration des différentes lignes stratégiques de l'AIE à l'étude, ainsi que de l'élaboration et du suivi des indicateurs de performance de la structure.

Le but de cette présentation est de recueillir les réactions et sentiments de ces membres de la structure quant aux différences, aux points communs et aux manques soulignés entre les cadres de mesure de performance identifiés par le terrain et celui issu de la littérature.

## 3.3 Analyse des données

Une fois que les données sont collectées, elles sont analysées pour arriver à construire les différents résultats de cette étude. Dans un premier temps, l'étude documentaire et les entrevues semi-dirigées complétées par l'observation participante servent à établir le cadre de mesure de performance « terrain ». Pour ce faire, les données issues des entrevues semi-dirigées avec les entrepreneurs sont

analysées. Une fois que ce cadre terrain est obtenu, les données comprises dans ce cadre ainsi que celles du cadre théorique sont traitées et mises en forme pour pouvoir dresser une comparaison entre les deux. Ensuite, la présentation de cette comparaison est effectuée à l'interne comme à l'externe (via des entrevues semi-dirigées à l'externe). Ces entrevues sont analysées pour pouvoir tirer les éléments les plus importants de la mesure de performance d'un AIE selon les parties prenantes les plus structurantes de cette mesure de performance, et ainsi construire le cadre de mesure de performance final composé de quelques indicateurs qui sont les plus pertinents à suivre pour les AIE.

### 3.3.1 Choix des méthodes d'analyse de données

Les données à analyser sont issues d'entrevues semi-dirigées avec les entrepreneurs, du cadre de mesure de performance terrain dressé lors de la collecte de données, et d'entrevues avec des membres du cas d'étude et des membres de l'écosystème.

*Analyse des données issues des entrevues semi-dirigées*

L'analyse des données issues des entrevues semi-dirigées se fait via des échanges entre les connaissances préalables et le matériel d'entrevue (Schmidt, 2004) : les connaissances du chercheur sur le sujet viennent nourrir son interprétation des différents résultats obtenus lors de ces entrevues, et guider notamment la catégorisation des retours effectués par les personnes interrogées. Il s'agit d'une analyse thématique de la transcription des entrevues. Cette étape de catégorisation des thématiques abordées est une étape nécessaire à l'analyse des entrevues, de même que l'encodage des verbatims issus de ces entrevues (Thietart, 2007). Une fois ces étapes réalisées, les résultats peuvent être tirés. Ainsi, à partir des entrevues avec les entrepreneurs sont tirées des métriques qui sont celles qui permettent d'évaluer la performance des AIE selon le point de vue des entrepreneurs. À partir des entrevues avec les acteurs de l'écosystème, il est possible d'identifier les éléments les plus importants de la mesure de performance des AIE selon ces acteurs.

*Analyse des cadres de mesure de performance terrain et théorique*

Pour analyser les données issues des cadres de mesure de performance terrain et théorique, le choix est fait de reprendre les trois niveaux d'évaluation identifiés par la littérature (Crișan et al, 2021, Hausberg et Korreck, 2021). De plus, différents éléments issus de lectures théoriques et de

l'expérience terrain sont attribués aux données de chaque cadre, pour guider l'analyse et la comparaison entre les deux.

*Analyse des données provenant des études documentaires et résultant des entrevues*

Les informations tirées de l'analyse documentaire et résultant de l'analyse des entrevues sont d'abord interprétées grâce à une analyse de contenu et une analyse thématique. Cela permet de trier les informations, et de les organiser en catégories qui servent la question de recherche (Bowen, 2009). Les principaux thèmes émergents sont identifiés et guident la catégorisation, l'analyse des données, et les choix effectués lors de la construction des résultats.

### 3.3.2 Analyse des données issues des entretiens avec les entrepreneurs

Une fois les entrevues avec les entrepreneurs réalisées, les verbatims des entrevues sont transcrits, puis anonymisés afin de pouvoir exploiter les résultats issus de ces conversations. Pour ce faire, le logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo (version 1.7) est utilisé pour mettre en évidence les éléments récurrents évoqués dans ces différentes entrevues autour des thèmes évoqués plus haut. Cette étape de codage des données issues des verbatims est centrale pour analyser les différents éléments de réponse donnés par les entrepreneurs (Thietart, 2007). Un codage thématique est réalisé, c'est-à-dire que les codes d'analyse sont créés à partir des différentes thématiques abordées au cours des entretiens. Les grandes catégories de code sont donc les suivantes : attentes vis-à-vis d'un AIE, manques en compétences identifiés en amont d'un programme, effets des programmes sur leur entreprise, éléments manquants aux programmes. Dans chaque code, des sous-catégories ont été créées. Ces sous-catégories correspondent aux différents axes de réponse données par les entrepreneurs dans chacune des thématiques abordées. À chaque nouvel axe abordé, une nouvelle sous-catégorie correspondante était ajoutée. Si l'axe d'analyse était déjà encodé, une instance était ajoutée au code correspondant afin de traduire la proportion selon laquelle chaque axe de réponse était évoqué.

Une fois l'ensemble des premières lectures analytiques réalisées, un deuxième puis un troisième passage est effectué au travers des différents verbatims d'entrevues afin de s'assurer de n'avoir oublié aucun élément de réponse dans l'encodage. Une fois l'encodage complet effectué, les

résultats peuvent être interprétés et des conclusions peuvent être tirées (Wanlin, 2007). Pour ce faire, une méthode d'analyse qualitative est utilisée avec une approche interprétative.

Les thèmes abordés au cours de ces entrevues ont été construits de sorte à identifier les éléments qui font la performance d'un accélérateur – incubateur d'entreprises selon le point de vue des entrepreneurs. Pour chaque grande thématique évoquée, les éléments les plus cités par les entrepreneurs sont considérés comme les plus importants. Ce sont ces thématiques les plus évoquées qui sont utilisées pour être formulées en métriques permettant de traduire la performance des AIE. Pour ce faire, une méthode interprétative des résultats s'appuyant sur l'expérience est mise en œuvre (Andreani et Conchon, 2005). Les axes de réponse les plus évoqués (par au moins un répondant sur deux) peuvent servir de base à la construction de la liste des données qui font la performance d'un AIE selon les entrepreneurs. Pour construire ces métriques, c'est l'expérience qui vient compléter ces résultats et permet de formuler des métriques à partir des résultats de l'analyse de ces entrevues.

### 3.3.3 Analyse des données des cadres de mesure de performance terrain et théorique

Une fois les entrevues avec les entrepreneurs analysées ainsi que l'étude documentaire menée, une liste globale de métriques de performance constituée de l'ensemble des éléments obtenus précédemment est obtenue. Cette liste globale consiste en le cadre de mesure de performance terrain. Le cadre de mesure de performance théorique constitue en celui identifié dans le chapitre 2 de ce mémoire (Tableau 2.2)

Afin de pouvoir analyser ces cadres de mesure de performance et afin de comparer les données issues des différents cadres, différentes étapes de traitement des données sont suivies et présentées ci-après.

**Regroupement et suppression des doublons**

Pour effectuer l'analyse et la comparaison des différentes métriques exigées par chaque partie prenante, les cadres de mesure de performance terrain et théorique sont fusionnés. Cela permet d'obtenir une seule et unique liste de données. Pour chaque donnée est conservée l'identification des parties prenantes exigeant la récolte de cette donnée. Les doublons (données à récolter présentes dans chaque cadre à l'origine) peuvent donc être supprimés sans perte d'information.

De plus, certaines données de formulations très similaires sont présentes dans cette liste. Un regroupement de ces données très similaires en nature mais avec des formulations différentes a donc été effectué. Afin de faciliter l'analyse globale, une seule formulation pour chaque groupe de données similaires est choisie. Ce choix est effectué de la manière suivante : si une formulation possède un niveau de détail permettant de déduire l'ensemble des autres données demandées, cette même formulation est choisie; sinon la formulation choisie est celle demandée par le plus de parties prenantes.

**Catégorisation et attributs**

Afin de faciliter l'analyse des données, différents attributs sont alloués à ces données, c'est-à-dire des éléments qui permettent d'identifier et de classifier chaque métrique. Ces attributs sont construits en se basant sur des propositions théoriques et sur des faits observés sur le terrain grâce à l'observation participante.

*Attributs issus des propositions théoriques*

Une catégorisation est d'abord effectuée pour attribuer à chaque donnée le niveau d'évaluation de performance qu'elle concerne, selon les trois axes identifiés par la théorie : écosystème – interne – entrepreneurs. Dans ce paragraphe, la présentation globale des différents attributs est donnée. Une présentation plus détaillée se trouve en Annexe A.

Un autre attribut concernant la sensibilité de la donnée à récolter est également alloué aux différentes données. Conformément aux recommandations établies dans le livre blanc de la Classification des Données publié en 2019 par l'Organisation des États Américains (OEA) et par Amazon Web Services (AWS, le leader mondial de solutions de stockage de données en ligne), une échelle à trois niveaux concernant la sensibilité des données a été établie (Almagro, 2019). Ainsi à chaque donnée du cadre de mesure de performance global est affecté un des trois niveaux de sensibilité suivant : Faible – Moyen – Élevé.

Un dernier attribut issu de proposition théoriques est alloué aux différentes données du cadre de mesure de performance global. Il concerne la nature des données. Plusieurs types de données peuvent être identifiés : des entrants, appelés « input », des sortants appelés « outputs » et des résultats plus long terme appelés « outcomes » (WEFO, 2003, Dewson et al., 2000). Une différenciation entre « soft outcomes » et « hard outcomes » est également été effectuée. Un attribut parmi les quatre suivants est donc alloué à chaque donnée du cadre global.

*Attributs issus de l'expérience terrain*

Afin de faciliter l'analyse des données, d'autres attributs ont été alloués à chaque donnée présente pour la mesure de performance d'un AIE. Ces attributs ont été induits des retours effectués par le cas d'étude lors de l'observation participante.

Le cas d'étude indique avoir des difficultés à collecter et calculer l'ensemble des données demandées par ses différentes parties prenantes dans le cadre d'évaluation de sa performance. Les différentes difficultés remontées par le cas d'étude sont les suivantes :

- Difficulté de collecter les données à l'externe, c'est-à-dire les données relatives aux parties prenantes externes;
- Difficulté de mettre à jour les données, d'autant plus pour celles qui doivent être récoltées à l'externe. Cette difficulté réside à la fois dans la récolte des données à mettre à jour, mais également dans le stockage de ces données sans perdre l'information des données précédentes.

Ainsi, pour traduire ces différents éléments en attributs, un mode de raisonnement inductif a été appliqué. Les attributs suivants ont pu être identifiés :

- Lieu de récolte de la donnée : Interne – Externe. Sont désigné par « Interne » tous les éléments de connaissance à l'interne, c'est-à-dire qui n'impliquent pas d'interroger une partie prenante autre que les employés de l'AIE. Sont désignés par « Externe » tous les éléments de connaissance pour lesquels il est nécessaire d'aller interroger une partie prenante externe pour sa collecte, c'est-à-dire une information qui n'est pas disponible à l'interne.
- Nécessité de mise à jour de la donnée : Oui – Non. Toutes les données qui doivent être mises à jour sont qualifiées avec « Oui », et celles qui ne nécessitent aucune mise à jour sont qualifiées avec « Non ».
- Fréquence de mise à jour de la donnée : Aucune - Annuelle – Occasionnelle. Les données qui ne sont pas à mettre à jour se voient attribuer « Aucune ». Les données relatives à une performance annuelle sont donc à mettre à jour à la fréquence « Annuelle ». Celles qui sont

également à mettre à jour, sur une base de temps plus courte que « Annuelle » doivent être mise à jour de manière « Occasionnelle ».

Finalement, afin de mettre en avant les différentes thématiques évoquées par les données du cadre global, une catégorisation supplémentaire a été introduite. Pour ce faire, les données ont été regroupées par thématique au sein des trois niveaux d'évaluation qui ont été identifiés au préalable. Par induction, chaque thématique évoquée s'est ensuite vu attribuer un nom. Cela constitue en les différentes catégories d'évaluation suivies. Chaque donnée du cadre global s'est donc vu affecter à une catégorie.

Tableau 3.1 Niveaux d'évaluation et catégories des données de mesure de performance

| **Niveau d'évaluation** | **Écosystème** | **Interne** | **Entrepreneurs** |
|---|---|---|---|
| ***Catégorie*** | *Capacité d'innovation technologique*<br><br>*Retombées économiques*<br><br>*Inclusion et responsabilité sociale* | *Services offerts et pertinence de ces services*<br><br>*Attractivité de la structure*<br><br>*Visibilité de la structure*<br><br>*Pérennité* | *Croissance des entreprises accompagnées*<br><br>*Développement de l'entrepreneur* |

**Création d'une échelle de difficulté de récolte**

La notion de difficulté de récolte des données est une notion-clé de la réalité de mesure de performance telle qu'évoquée sur le terrain par le cas d'étude. Cette notion n'est pas présente dans la littérature scientifique traitant du sujet. Afin d'analyser le cadre de mesure de performance global, il est important d'y ajouter cette notion de difficulté de récolte de la donnée.

Pour ce faire, une échelle de difficulté de récolte est créée en prenant en compte les différents retours effectués par le cas d'étude quant aux facteurs influençant la collecte de ces données et correspondant à des attributs précédemment alloués aux données. Ces facteurs sont les suivants : Lieu de récolte de la donnée – Mise à jour de la donnée et fréquence de mise jour – Sensibilité de la donnée.

Le détail de la construction de cette échelle de difficulté de récolte est donné en Annexe A.

Ainsi, en prenant en compte l'ensemble de ces caractéristiques, l'échelle de difficulté de récolte globale a été mise en place. D'abord, un score de difficulté relative est attribué à chaque caractéristique présentée ci-dessus : ce score est un chiffre compris entre 0 et 2, 0 représentant la difficulté la plus basse (pas du tout difficile) et 2 représentant la difficulté la plus haute (très difficile). Une fois ce score de difficulté relative attribué à chaque caractéristique, la difficulté de récolte globale d'une donnée est obtenue en sommant les scores de difficulté relative de chaque caractéristique : lieu de récolte de la donnée, fréquence de mise à jour de la donnée, et sensibilité de la donnée. Ainsi, une échelle de difficulté à 6 niveaux est obtenue, numérotée de 0 à 5, 0 représentant la difficulté la plus basse (pas du tout difficile) et 5 représentant la difficulté la plus haute (très difficile). Les tableaux se trouvant dans l'Annexe A présentent ce score de difficulté en fonction des différents attributs des données.

***

Une fois ces catégorisations et regroupements effectués, les données présentes dans chaque cadre peuvent être analysés en nature et comparées. Les résultats issus de cette analyse et de cette comparaison sont présentés dans le chapitre suivant.

Une fois ces résultats obtenus, ils sont présentés aux acteurs sur le terrain pour comprendre les choix effectués par chacun, ainsi que pour récolter leurs réactions quant aux éléments les plus importants de chaque cadre.

### 3.3.4 Analyse des résultats des présentations aux acteurs du terrain

Une fois cette analyse comparative dressée entre les cadres de mesure de performance terrain et théorique, une présentation des résultats obtenus est effectuée à l'interne au cas d'étude ainsi qu'auprès de parties prenantes écosystémiques, dont les besoins avaient été pris en compte au préalable dans l'établissement du cadre de mesure de performance « terrain ».

Le choix est fait de ne pas présenter les résultats de cette analyse comparative aux entrepreneurs, qui ont été interrogés pour cerner leur notion de mesure de performance d'un AIE, et qui sont une des trois parties prenantes identifiées comme structurantes pour la mesure de performance d'une telle structure. En effet, les parties prenantes de l'écosystème sont, sur le terrain, des acteurs très importants pour structurer la mesure de performance des AIE. La manière de travailler des accélérateurs et incubateurs d'entreprises va beaucoup dépendre de leur écosystème avant même

de prendre en compte les intérêts des entreprises que ces AIE accompagnent (Pauwels et al., 2016). En effet, nombreux sont les incubateurs et accélérateurs dont le fonctionnement va reposer sur des financements octroyés par leur écosystème. De plus, la qualité des services offerts par les AIE et leur impact sont souvent corrélés à la place qu'ils occupent au sein de cet écosystème (Drori et Wright, 2018). C'est le cas pour l'AIE à l'étude, qui se doit de mesurer sa performance pour des parties prenantes écosystémiques, dans l'objectif d'obtention de financement notamment. D'un autre côté, les entrepreneurs accompagnés ne sont que des observateurs passifs dans cette mesure de performance. Leur avis sur ce qui fait la performance d'un accélérateur-incubateur d'entreprises est à prendre en compte pour comprendre les éléments d'accompagnement qui vont avoir le plus de valeur pour eux et leurs entreprises, mais ces entrepreneurs vont apporter peu d'importance à des problématiques plus larges que la croissance de leur entreprise. Ils ne mettent également pas en place de cadre formel pour évaluer la performance des AIE qui les accompagnent.

**Présentations à l'interne**

Les réactions des participants à cette présentation sont récoltées au fil des présentations. Ainsi, les points les plus importants, les points manquants, les étonnements et différentes appréciations du travail de comparaison effectué sont récoltés. Cela permet de mettre l'accent sur les éléments manquants au sein de chaque cadre de mesure de performance, les éléments les plus importants et les éléments les plus problématiques.

**Présentations à l'externe**

Des notes ont été prises lors de chaque entrevue, au fil des différents éléments de réponses données par les personnes interrogées. Pour compléter ces éléments notés lors de l'entrevue, les enregistrements ont été réécoutés a posteriori. Les différentes réponses données ont été regroupées par thématique abordée. Les notes ont été prises dans un tableau Excel permettant de regrouper les différents éléments de réponse.

Une fois l'ensemble des éléments de réponses notés et organisés, les résultats obtenus peuvent être analysés et interprétés pour tirer des conclusions (Wanlin, 2007). Celles-ci ne se font qu'une fois que l'ensemble des entrevues sont réalisées et analysées (Yin, 2011).

Pour compléter les données manquantes du fait qu'un des trois acteurs écosystémiques pris en compte n'a pas pu être interrogé, une analyse documentaire plus poussée a été réalisée sur la documentation communiquée par cet acteur autour de son cadre de mesure de performance.

**Analyse des résultats obtenus**

Des notes ont été prises lors de chaque entrevue, au fil des différents éléments de réponses données par les personnes interrogées. Pour compléter ces éléments notés lors de l'entrevue, les enregistrements ont été réécoutés a posteriori. Les différentes réponses données ont été regroupées par thématique abordée. Les notes ont été prises dans un tableau Excel permettant de regrouper les différents éléments de réponse.

Une fois l'ensemble des éléments de réponses notés et organisés, les résultats obtenus peuvent être analysés et interprétés pour tirer des conclusions (Wanlin, 2007). Celles-ci ne se font qu'une fois que l'ensemble des entrevues sont réalisées et analysées (Yin, 2011).

Pour compléter les données manquantes du fait qu'un des trois acteurs écosystémiques pris en compte n'a pas pu être interrogé, une analyse documentaire plus poussée a été réalisée sur la documentation communiquée par cet acteur autour de son cadre de mesure de performance.

## 3.4 Construction des résultats

Les résultats de cette étude sont des contributions pratiques et théoriques : le but est d'analyser les pratiques de mesure de performance sur le terrain, de les contraster à celles obtenues grâce à un état de l'art, et d'en tirer un cadre de mesure de performance avec une liste réduite d'indicateurs répondant aux besoins de chaque partie prenante. Pour ce faire, une fois les données récoltées et analysées, les différents résultats peuvent être construits en se basant sur le travail d'analyse réalisé précédemment : en s'appuyant sur la comparaison entre les deux cadres de mesure de performance terrain et théorique, et sur les différents éléments d'importance soulevés lors des entrevues effectuées à l'interne et à l'externe, les éléments les plus importants des cadres de mesure de performance sont mis en avant. Cela permet d'effectuer des choix et de construire le cadre simplifié en ne conservant que des éléments d'importance.

### 3.4.1 Comparaison entre les cadres de mesure de performance terrain et théorique

Une fois les différents attributs alloués à l'ensemble des données qui constituent le cadre de mesure de performance global, la comparaison entre le cadre de mesure de performance terrain et théorique

peut être effectuée, ainsi que l'analyse de chaque cadre pris séparément. Ces analyses et comparaisons portent sur les différents attributs qui ont été précédemment alloués aux données.

Les caractéristiques suivantes ont été comparées et mises de l'avant selon chaque cadre :

- Nombre de données à récolter ;
- Proportion de données à aller chercher à l'externe;
- Proportion de données à mettre à jour;
- Proportion de données dans chaque niveau d'évaluation (écosystème – interne – entrepreneurs);
- Proportion de données au sein de chaque catégorie;
- Nature des données à récolter;
- Difficulté de récolte de ces données.

### 3.4.2 Établissement du cadre de mesure de performance simplifié

L'objectif de cette recherche est de se nourrir des différentes pratiques de mesure de performance réalisées sur le terrain ou identifiées par la théorie, pour comprendre les éléments les plus importants et proposer un cadre commun à chaque partie prenante. Pour ce faire, la comparaison entre le cadre de mesure de performance évalué sur le terrain et le cadre de mesure de performance théorique permet de souligner des éléments clés dans les pratiques de mesure de performance. Une fois cette comparaison dressée, celle-ci est présentée à différentes parties prenantes pour recueillir leurs réactions quant à cette analyse. Les entrepreneurs accompagnés n'étant pas des acteurs actifs de la mesure de performance des AIE, seuls les retours des acteurs de l'écosystème et du cas d'étude sont récoltés quant à cette comparaison.

Ainsi, cela permet d'identifier les éléments les plus importants de ce cadre selon ces acteurs structurants de la mesure de performance d'un AIE. L'ensemble des retours de ces acteurs ainsi que les résultats clés issus de la comparaison entre les deux cadres sont ensuite utilisés pour comprendre les éléments les plus importants dans le cadre de mesure de performance d'un AIE, et donc pour choisir une liste de métriques finales considérées comme les plus importantes et adaptées à la mesure de performance de l'AIE à l'étude. Pour ce faire, les indicateurs de performance du cadre final sont choisis dans la liste de métriques suivies sur le terrain ou dans la théorie. Pour

s’assurer de fournir un cadre de mesure de performance simplifié, représentatif des choix de chaque partie prenante et respectant l’importance des différents éléments communiqués, les différentes étapes décrites ci-dessous sont suivies pour établir ce cadre final.

**Choix des indicateurs de performance**

*Première étape*

La première étape est de déterminer le niveau de représentation de chaque type de données (c’est-à-dire le nombre de « input », de « output », de « hard outcome » et de « soft outcome ») qui sera effectif dans le cadre final de mesure de performance. Celui-ci est déterminé comme un pourcentage issu de la moyenne de la représentation de chaque type de donnée au sein de chaque cadre (terrain et théorique). Une fois ce pourcentage de représentation pour chaque type de donnée obtenu, il est ré-évalué en prenant en compte les différents retours issus des présentations à l’interne et à l’externe quant à l’importance de suivre certains types de données en particulier.

Dans cette première étape, on détermine également le niveau de représentation de chaque niveau d’évaluation (écosystème, entreprises accompagnées, ou évaluation interne) pour la liste finale. Cela est fait en utilisant les répartitions entre les différents niveaux d’évaluation qu’il est possible de trouver au sein des cadres de mesure de performance du terrain et théorique. Un premier pourcentage de représentation de ces différentes catégories est calculé en faisant la moyenne entre celui effectif au sein de chaque cadre (théorique et terrain). Cela permet de rendre compte de la structure de chaque cadre de mesure de performance. Comme précédemment, ce pourcentage est ensuite réajusté à la lumière des différents retours effectués lors des présentations effectuées à l’interne et à l’externe ainsi qu’à la lumière de l’analyse du contenu de chaque cadre.

*Deuxième étape*

La deuxième étape consiste à sélectionner les catégories qui seront représentées, et dans quelle mesure elles seront représentées. Pour ce faire, les catégories les moins représentées dans le cadre global et celles les moins évoquées par les différentes parties prenantes sont laissées de côté. Ainsi, au sein de chaque niveau d’évaluation, la catégorie la moins représentée est laissée de côté. Également, les catégories les plus évoquées ou les plus représentées sont conservées et mises de l’avant en décidant d’accorder le suivi de 2 indicateurs au sein de ces catégories.

Ainsi, pour chaque catégorie : soit celle-ci est mise de côté, dans ce cas aucun indicateur n'est choisi pour cette catégorie; soit celle-ci est conservée et un indicateur dans cette catégorie est choisi; soit celle-ci est mise de l'avant et deux indicateurs sont choisis dans cette catégorie.

Une fois que cela est fait, il est possible de vérifier que la représentation de chaque niveau d'évaluation est conforme à ce qui avait été déterminé à l'étape précédente.

*Troisième étape*

La troisième étape est de choisir les indicateurs qui sont suivis dans chaque catégorie conservée. Le choix est effectué parmi l'ensemble des indicateurs présents dans les cadres de mesure de performance identifiés sur le terrain et dans la théorie. Ce choix est effectué de la manière suivante :

- Les indicateurs choisis en priorité sont les indicateurs demandés par le plus de parties prenantes, ou ceux qui sont spécifiquement pointés du doigt lors des discussions sur le terrain.
- Si plusieurs indicateurs sont demandés par le même nombre de parties prenantes, la priorité est donnée à ceux qui sont le moins remis en question lors des discussions avec les différents acteurs du terrain.
- Si cela ne permet pas de trancher entre différents indicateurs, la priorité est donnée à ceux dont la difficulté de récolte associée est la plus basse.
- Si cela ne permet toujours pas de trancher entre différents indicateurs, c'est l'expérience qui permet de déterminer lequel d'entre eux est le plus pertinent à suivre pour la catégorie en question.

Finalement, si l'indicateur choisi est issu d'un regroupement de différentes métriques (voir paragraphe 4.4.1), la formulation retenue est celle que l'expérience trouve la plus parlante pour mesurer la performance d'un AIE.

*Quatrième étape*

Une fois cette première liste d'indicateurs mise de l'avant, il est possible de regarder la représentation de chaque type de donnée au sein de cette liste (c'est-à-dire la représentation d'« input », d'« output », de « soft outcome », et de « hard outcome ») ainsi que la difficulté globale de récolte de ces indicateurs.

Si la représentation de chaque type de donnée ne correspond pas à celle déterminée dans l'étape 1, les indicateurs induisant une sur-représentation d'un certain type de donnée et pouvant être remplacés par un indicateur similaire en importance mais associé à un type de donnée sous-représenté sont remplacés au profit de ce même autre indicateur.

Finalement, si la difficulté moyenne de récolte de la liste obtenue est supérieure à la difficulté de récolte la plus élevée trouvée pour les différents cadres, les indicateurs avec la difficulté de récolte la plus élevée sont substitués au profit d'indicateurs équivalents mais plus simples à récolter.

**Cadre complet pour le calcul de ces indicateurs**

Une fois la liste finale d'indicateurs de performance déterminés, le cadre de mesure de performance simplifié est construit autour de cette liste d'indicateurs. A chaque indicateur est alors associé :

- La donnée à récolter pour calculer cet indicateur.
- Le lieu de récolte de la donnée : à l'interne ou à l'externe.
- La fréquence de mise à jour de la donnée.
- Le mode de récolte de la donnée, parmi tous les outils internes dont dispose l'AIE à l'étude.

L'ensemble de ces différents éléments qui constituent le cadre de mesure de performance simplifié sont déduits des cadres de mesure de performance utilisés sur le terrain et dans la théorie, ainsi que de l'expérience sur le terrain.

***

Finalement, un cadre simplifié de mesure de performance pour un accélérateur et incubateur d'entreprises peut être construit. Pour ce faire, il est possible de prendre en compte les pratiques théoriques ou sur le terrain de mesure de performance mises en place par différentes parties prenantes. Cela permet de mettre de l'avant différents éléments spécifiques et structurants pour la mesure de performance des AIE, comme différents niveaux d'évaluation ou différents types de données à suivre. Ces éléments structurants, comparés et analysés au sein de chaque niveau pris en compte dans l'établissement d'un cadre de mesure de performance terrain, permettent de souligner certaines spécificités. Pour comprendre les raisons de ces spécificités et obtenir une idée des éléments les plus importants dans la mesure de performance de ces structures, ces analyses et comparaisons peuvent être présentées aux différentes parties prenantes prises en compte dans l'établissement du cadre de mesure de performance terrain. Cela permet d'identifier les éléments

clés qui structurent la mesure de performance des accélérateurs et incubateurs d'entreprises, aussi bien pour les métriques suivies que les pratiques de collecte et de mise à jour des données correspondantes. A partir de ces éléments-clés, le cadre de mesure de performance simplifié est construit.

# CHAPITRE 4 CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE TERRAIN : CONSTRUCTION ET COMPARARAISON AVEC LA THÉORIE

Ce chapitre présente la comparaison entre les cadres de mesure de performance sur le terrain et dans la théorie. Dans un premier temps, les différentes étapes qui ont mené à l'établissement du cadre de mesure de performance « terrain » sont présentées avec, pour chacune des parties prenantes prises en compte dans l'établissement de ce cadre, une revue de leurs exigences. Ensuite, une fois les données de ce cadre terrain mises en commun avec les données issues du cadre théorique, les données présentes dans ce cadre global peuvent être traitées et catégorisées. Des comparaisons peuvent être dressées entre chaque cadre, ainsi qu'une analyse des spécificités. C'est ce que présente la deuxième partie de ce chapitre.

## 4.1 Cadre de mesure de performance « terrain »

Pour établir le cadre de mesure de performance tel qu'évalué sur le terrain, trois niveaux de parties prenantes sont pris en compte : écosystème, entrepreneurs accompagnés, et structure interne. Ce cadre de mesure de performance terrain est obtenu en agrégant l'ensemble des métriques de performance demandées par ces niveaux de parties prenantes.

### 4.1.1 Données de performance évaluées par l'écosystème

Pour obtenir les données de mesure de performance telles qu'évaluées par l'écosystème, trois acteurs importants pour la mesure de performance du cas d'étude ont été choisis : le MEIE, CAIN ainsi que UBI Global. Comme présenté dans la méthodologie, une recherche documentaire a été menée, ainsi qu'une observation participante au sein du cas d'étude. Les différents documents utilisés sont les documents ou formulaires envoyés par ces parties prenantes aux AIE interrogés pour établir leur performance. Ainsi, sont pris en compte dans ce cadre de mesure de performance « terrain » l'ensemble des données demandées aux AIE, et pas uniquement les données servant à calculer les indicateurs suivis par ces parties prenantes. Effectivement, ces parties prenantes demandent souvent aux AIE beaucoup plus de données que celles leur servant à effectivement calculer les indicateurs de performance sur lesquels ils communiquent. Seules les données concernant le profil des AIE et de leurs programmes ne sont pas retenues (par exemple la date de fondation, la durée des programmes etc.), car considérées comme purement informatives.

Ces métriques de performance évaluées par les trois acteurs de l'écosystème pris en compte pour cette étude peuvent se retrouver en Annexe D.

### 4.1.2 Données de performance évaluées en interne

Les données de mesure de performance suivies en interne à la structure sont issues d'ateliers de planification stratégique d'une part, et de la certification MIT VMS que possède l'AIE d'autre part. Ce sont des métriques suivies en interne car présentées chaque trimestre au conseil d'administration de la structure. Elles sont présentées dans l'Annexe D.

### 4.1.3 Données de performance évaluées par les entrepreneurs

Des entrevues ont été menées auprès de 10 entrepreneurs pour déterminer les éléments qui, selon les entrepreneurs accompagnés, font la réussite et donc la performance d'un AIE.

**Profil des répondants**

10 entrepreneurs accompagnés ont été interrogés. Ces 10 entrepreneurs, tous fondateur ou co-fondateur d'une jeune entreprise, ont pris part à au moins un programme d'incubation ou d'accélération au sein du cas d'étude entre 2020 et 2022. Le Tableau 4.1 récapitule les programmes auxquels ces différents entrepreneurs ont pris part au sein du cas d'étude. Ce tableau mentionne également si l'entrepreneur interrogé a une expérience passée avec son entreprise au sein d'un autre incubateur ou accélérateur, au moment du déroulement de cette entrevue.

Tableau 4.1 Participation des entrepreneurs interrogés à des programmes d'incubation ou d'accélération au sein du cas d'étude ou dans un autre AIE

| | **Incubation** | **Accélération** | **Participation à un autre AIE** |
|---|---|---|---|
| Entrepreneur A | | x | |
| Entrepreneur B | x | x | |
| Entrepreneur C | x | x | x |
| Entrepreneur D | x | x | x |
| Entrepreneur E | | x | x |
| Entrepreneur F | | x | |
| Entrepreneur G | | x | x |
| Entrepreneur H | | x | |
| Entrepreneur I | x | | x |
| Entrepreneur J | | x | |

**Réponses aux questions ouvertes des entrevues**

*Attentes et Motivations*

Les entrepreneurs ont été interrogés par rapport à leurs attentes quant à un programme, avant qu'ils ne prennent part à celui-ci. En analysant les verbatims issus de ces entrevues, il est possible de tirer les attentes des entrepreneurs quant à des programmes d'incubation ou d'accélération grâce à une méthode qualitative.

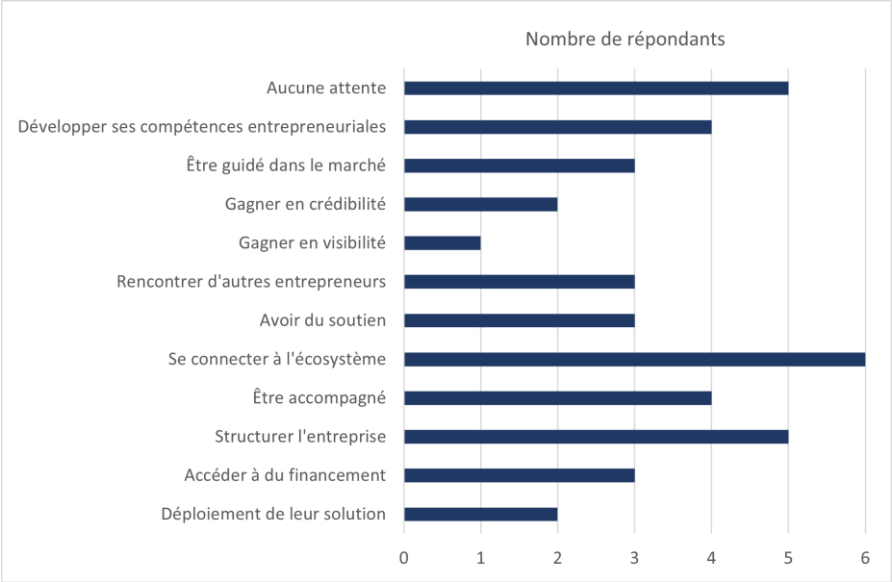


Figure 4.1 Graphique montrant les attentes des entrepreneurs avant l'entrée dans un programme d'incubation ou d'accélération

Les attentes principales citées par les entrepreneurs sont donc les suivantes :

- Se connecter à l'écosystème (6 répondants), c'est-à-dire créer des liens professionnels ou extra-professionnels avec des entreprises, des experts, des organismes de financement du secteur.
- Structurer leur entreprise (5 répondants), c'est-à-dire travailler sur leur proposition de valeur, leur modèle d'affaires, structurer l'organigramme, l'agenda de développement et de mise sur le marché de leur produit;
- Aucune attente (5 répondants).

*Effets du programme sur l'entreprise*

Dans cette partie, les entrepreneurs ont été invités à revenir sur les effets qu'ils ont identifié sur leur entreprise après participation à un programme.

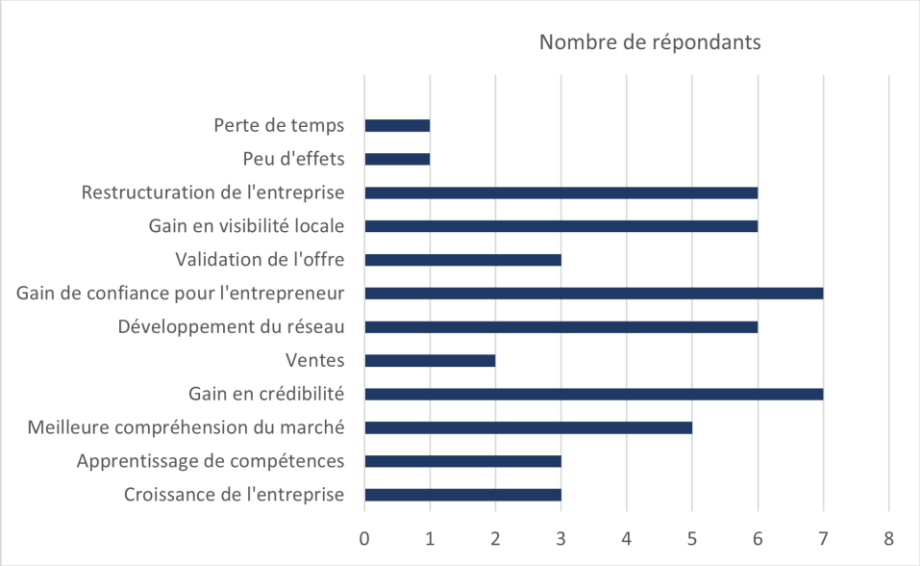


Figure 4.2 Graphique montrant les effets des programmes d'incubation ou d'accélération sur les entrepreneurs et leur entreprise

Ainsi, les principaux effets évoqués par les entrepreneurs relativement à leur entreprise sont les suivants :

- Gain de confiance de l'entrepreneur (7 répondants), c'est-à-dire que le programme permet à l'entrepreneur de se sentir légitime notamment en lui permettant de gagner en compétences, d'apporter de la structure à son projet et de se fixer des objectifs.
- Gain en crédibilité, notamment auprès des potentiels clients ou investisseurs (7 répondants) car le fait d'être accompagné par des structures avec des mécanismes de sélection comme un incubateur ou un accélérateur permet de mettre en avant les projets sélectionnés;
- Gain en visibilité locale (6 répondants) grâce à une mise en avant lors des programmes, la participation à des événements comme des Demo Day;
- Développement du réseau de l'entrepreneur (6 répondants) notamment en le mettant en contact avec d'autres entrepreneurs, des experts du secteur, des grandes entreprises ou des organismes de financement;

- Restructuration de l'entreprise (6 répondants), en leur permettant de travailler sur leur proposition de valeur, leur modèle d'affaires, structurer l'organigramme, l'agenda de développement et de mise sur le marché de leur produit.

Très peu d'entrepreneurs ne constatent aucun effet (1 répondant) ou de perte de temps (1 répondant) associé au suivi d'un programme.

*Éléments manquants aux programmes*

Les entrepreneurs ont été interrogés sur les éléments qui, selon eux, manquent aux programmes suivis, notamment mis en perspective avec leurs attentes préalables et les offres présentes dans d'autres programmes d'incubation ou d'accélération auxquels ils ont éventuellement pu participer.

De nombreux éléments ont été évoqués ici, car l'expérience de chacun est différente et étroitement corrélée au contexte ou à la nature de l'entreprise dont il est question. Cependant, quelques éléments sont revenus quant aux éléments considérés comme manquants au sein des programmes :

- Des interactions avec l'écosystème, que ce soient d'autres entrepreneurs, des investisseurs ou des entreprises du secteur (7 répondants). Cet élément est mis en perspective par le fait que les entrepreneurs interrogés ont pris part à des programmes déroulés durant la pandémie de Covid-19 et ont donc eu un accès restreint aux événements et services permettant en temps normal un maillage plus important avec l'ensemble de l'écosystème.
- Des formations plus adaptées au niveau de maturation des entreprises (5 répondants). Il est déploré que les formations prodiguées soient trop généralistes et pas adaptées au stade de développement de chaque entreprise.

**Interprétation des résultats en métriques de performance**

Une fois les éléments de réponse précédents donnés par les entrepreneurs, la méthode interprétative (Andreani et Conchon, 2005) a été utilisée pour les traduire en métriques de performance. Ces métriques obtenues sont donc celles utilisées au niveau des entrepreneurs pour traduire ce qui fait la performance d'un AIE. Pour ce faire, les points listés précédemment au niveau des attentes, des effets et des éléments manquants des programmes ont été considérés comme les plus importants à suivre au niveau des entrepreneurs, car évoqués par la majorité d'entre eux. Ainsi, en regroupant les différentes thématiques évoquées ci-dessus, trois grandes catégories peuvent émerger en ce qui concerne les éléments les plus importants pour les programmes d'un AIE selon un entrepreneur :

le développement de son réseau notamment grâce à une connexion à l'écosystème, la structuration et le développement de son entreprise, ainsi que l'apprentissage de compétences nécessaires pour un entrepreneur.

La méthode interprétative couplée avec l'expérience terrain a permis de tirer des métriques à partir des éléments les plus importants évoqués par les entrepreneurs. Ces métriques permettent de traduire la performance d'un AIE aux yeux des entrepreneurs. Elles peuvent se trouver dans le Tableau D.6 de l'Annexe D.

### 4.1.4 Méthodes terrain de collecte des données

L'ensemble de ces données de performance exigées par les parties prenantes doivent être collectées et calculées de manière régulière sur le terrain par l'AIE, qui doit répondre aux exigences de ces parties prenantes (internes et externes) en termes de collecte de données. Ces exigences ne sont pas ponctuelles, mais se renouvellent de manière annuelle pour le CMR de CAIN, la récolte de données de UBI, tous les 4 ou 5 ans pour le MEIE, de manière pluri-annuelle pour les exigences internes. L'observation participante au sein du cas d'étude a permis de mettre en avant une problématique majeure pour les employés du cas d'étude : la récolte, le stockage et la mise à jour de ces données. C'est une tâche très chronophage, qui demande de la rigueur et de l'organisation, dont la difficulté est exacerbée par le taux de réponse aux collectes de données externes (auprès des entreprises accompagnées notamment), souvent faible. Ces outils sont notamment très structurants pour le suivi et l'organisation des différents programmes d'incubation ou d'accélération, car ils visent à faire le lien entre les entreprises accompagnées, avec l'interne ou les mentors et experts, ou même à créer du lien entre les différents processus à l'interne.

Afin d'essayer de faciliter ces collectes, ce stockage et cette mise à jour de l'ensemble des métriques qui lui sont demandées, le cas d'étude dispose de plusieurs outils interne dont il se sert dans ses opérations quotidiennes, et qui s'avèrent particulièrement utiles lors de ces collectes de données

- Le CRM est utilisé comme base de données permettant de suivre les différents contacts de l'AIE ainsi que leurs relations. Y figurent notamment des informations sur les entreprises accompagnées ainsi que leurs fondateurs, les programmes auxquels ces entreprises

participent, des informations sur les différents mentors qui interviennent durant les programmes et les entreprises que ceux-ci mentorent, des informations sur les experts etc. Ce CRM est géré par le logiciel commercial Pipedrive.

- Accelerator App est un outil développé spécifiquement pour les AIE et permet de suivre en détails les entreprises accompagnées et leur évolution dans le temps : de la première candidature à un programme jusqu'à plusieurs années après. Il est utilisé à l'interne pour gérer le système de candidatures aux différents programmes et le processus d'acceptation ou non des entreprises candidates.
- Filo est une plateforme commerciale qui permet de faciliter la connexion entre différentes personnes, notamment en organisant et planifiant des rencontres virtuelles ou des sessions de travail. Cette application est utilisée à l'interne pour coordonner le déroulement des différents programmes d'accélération et d'incubation, notamment pour informer les entreprises accompagnées des différentes étapes des programmes, pour les connecter entre elles et avec les mentors qui leurs sont assignés.
- Le plan d'actions annuel est un fichier Excel produit annuellement par les différents employés de la structure et présenté au Comité de Direction permet de planifier à l'interne les différentes opérations et les différents projets qui seront menés par les différentes équipes tout au long d'une année calendaire. Celui-ci permet d'avoir une vision d'ensemble sur les opérations menées par les différentes équipes, mais aussi sur les livrables attendus et obtenus tout au long d'une année.
- Des questionnaires web sont envoyés aux entreprises accompagnées lors des collectes de données.

### 4.1.5 Cadre global issu du terrain

Une fois l'ensemble des parties prenantes du terrain interrogées, les différentes métriques suivies par chacune des parties prenantes sont mises en commun pour obtenir le cadre de mesure de performance issu du terrain. Ainsi, les listes précédentes peuvent être fusionnées (avec suppression des doublons) pour obtenir une liste globale de métriques qui constitueront le cadre de mesure de performance tel que demandé sur le terrain.

Une fois ce cadre obtenu, il est possible de traiter les données de la manière présentée dans le chapitre précédent. Ainsi, à chaque donnée sont assignés des attributs : niveau d'évaluation, catégorie, lieu de collecte de la donnée, type de donnée, fréquence de mise à jour, sensibilité de la donnée, difficulté de récolte. Les explications de ces attributs sont données dans le chapitre précédent.

## 4.2 Comparaison entre la théorie et la pratique

### 4.2.1 Mise en commun des cadres terrain et théorique, traitement des données

Afin de pouvoir comparer les données issues du terrain à celles issues de la théorie, les listes de métriques de performance de chaque cadre sont fusionnées avec suppression des doublons. L'identification des parties prenantes demandant chaque donnée est conservée. Le cadre obtenu est donc le cadre « global » de mesure de performance, regroupant les exigences issues du terrain et celles issues de la théorie.

Ensuite, à chaque donnée de ce cadre global sont attribués les différentes caractéristiques présentées dans le chapitre précédent. Ainsi, les attributs suivants sont attachés à chaque donnée : niveau d'évaluation, catégorie, lieu de récolte de la donnée, type de donnée, sensibilité, fréquence de mise à jour, difficulté de récolte.

### 4.2.2 Simplification des données très similaires

Pour reconstituer les deux cadres de mesure de performance (qu'il s'agisse de celui du terrain ou de celui de la théorie), sept parties prenantes ont été considérées, chacune avec ses habitudes et formulations d'indicateurs. Ainsi, certaines métriques du cadre global sont différentes en formulation mais très proches en fond, et désignent le même indicateur global. Il s'agit par exemple de données colligées sur des périodes différentes (1 an, 5 ans, 10 ans) ou avec une méthode de calcul différente (en moyenne ou au total). Pour simplifier la comparaison, ces données très similaires en nature ont été rassemblées en différents groupes, et une seule formulation a été choisie pour ces différents groupes de données selon la méthode expliquée dans le chapitre précédent. Ainsi, 10 groupes de données très similaires, concernant 38 métriques au total, ont pu être identifiées et simplifiés.

Ainsi, les différents regroupements de données très similaires et le choix de l'intitulé unique pour simplifier ces groupements peut se retrouver en Annexe D (Tableau D.7). La liste finale qui

présente l'ensemble des données et de leurs attributs demandés dans le cadre global après regroupement des données similaires peuvent se retrouver en Annexe E.

### 4.2.3 Comparaison de la forme des deux cadres

Une première comparaison sur la forme et les modalités de récolte du cadre terrain et théorique peut être dressée.

Ainsi, le cadre de mesure de performance dressé sur le terrain possède les spécificités suivantes :

- Avant le regroupement des données très similaires, 89 métriques différentes sont demandées sur le terrain. 10 groupes d'indicateurs désignent des métriques très similaires mais avec des formulations légèrement différentes. Dans ces 10 groupes, les indicateurs ont entre 2 et 7 formulations différentes.
- Une fois la simplification faite en choisissant une seule formulation pour chaque groupe de métriques similaires, le cadre se porte à 61 données.
- Près de 70% de ces données sont à mettre à jour.
- Les données sont, en moyenne, assez peu difficiles à aller chercher : la moyenne de difficulté est à 2,8 sur l'échelle de difficulté construite qui s'établit de 0 à 5.
- Parmi ces 61 données, 19 ne sont demandées que par une seule des parties prenantes interrogées pour constituer ce cadre terrain, soit plus d'un tiers d'entre elles.

En contraste, le cadre de mesure de performance posé par la théorie possède les caractéristiques suivantes :

- Avant la simplification du cadre, 22 métriques sont identifiées (Tableau 2.2).
- Une fois la simplification par regroupement réalisée, le cadre final se porte à 20 métriques suivies.
- La quasi-totalité des données du cadre théorique sont à mettre à jour (pour 95% d'entre elles).
- La difficulté moyenne des données de ce cadre est de 3,6/5.
- Sur les 20 données du cadre théorique, 19 sont demandées par au moins une partie prenante sur le terrain.

Ainsi, la théorie pose un cadre de mesure de performance beaucoup plus concis que sur le terrain (car le nombre de données à récolter et plus de quatre fois inférieur à celui du cadre posé par le

terrain). Cependant, les données issues du cadre théorique sont beaucoup plus compliquées à aller chercher que les données demandées sur le terrain. Il est possible de remarquer qu'il y a très peu d'unicité dans les métriques suivies par les différentes parties prenantes sur le terrain : beaucoup de données ne sont demandées que par une seule des 6 parties prenantes prises en compte pour l'établissement de ce cadre. Cela résulte en un cadre avec un très grand nombre de données qui sont exigées.

Effectivement, si la théorie distingue trois niveaux de parties prenantes qui sont ici pris en compte pour établir le cadre terrain, celle-ci a tendance à se focaliser sur un seul niveau de partie prenantes : les entrepreneurs accompagnés, qui sont la partie prenante la plus évidente lorsque les AIE sont évoqués (car ces structures existent dans un but d'accompagnement des jeunes entreprises). Or, ces entrepreneurs n'attendent pas et ne mettent pas en place de cadre précis et structuré pour mesurer la performance des AIE. Les autres niveaux de parties prenantes ne sont évoqués que de manière très rapide ou lacunaire : le cadre théorique qui en résulte ne prodigue donc pas une vision globale de ce en quoi constitue la performance d'un AIE mais donne plutôt des indices, des pistes de réflexion. Sur le terrain, la réalité est toute autre : des parties prenantes écosystémiques nombreuses mettent en place des cadres de mesure de performance concrets qu'ils font passer aux AIE, et ce sans se concerter sur leurs attentes vis-à-vis de ces structures. Ces parties prenantes écosystémiques pèsent très lourd dans le processus d'évaluation de la performance des AIE, et cela se traduit directement dans le cadre terrain dressé ici : plus de 70% des métriques du cadre terrain global (63 sur 89) sont issues des exigences des parties prenantes écosystémiques. En plus de cela, l'AIE possède ses propres exigences internes, en plus de devoir satisfaire les attentes des entrepreneurs. Cela explique la longueur et la complexité du cadre de mesure de performance effectif sur le terrain.

### 4.2.4 Comparaison des données des deux cadres

Pour dresser une comparaison plus détaillée de ces deux cadres, il est intéressant de regarder la nature des données qui sont suivies par chaque cadre.

**Niveaux d'évaluation de performance**

Tout d'abord, les différents attributs ont été construits de sorte à traduire les trois niveaux de suivi de la performance d'un AIE identifiés par la littérature : écosystème, interne, entrepreneurs accompagnés. Il est donc intéressant de comparer la représentation de ces niveaux d'évaluation au sein des différents cadres de mesure de performance.

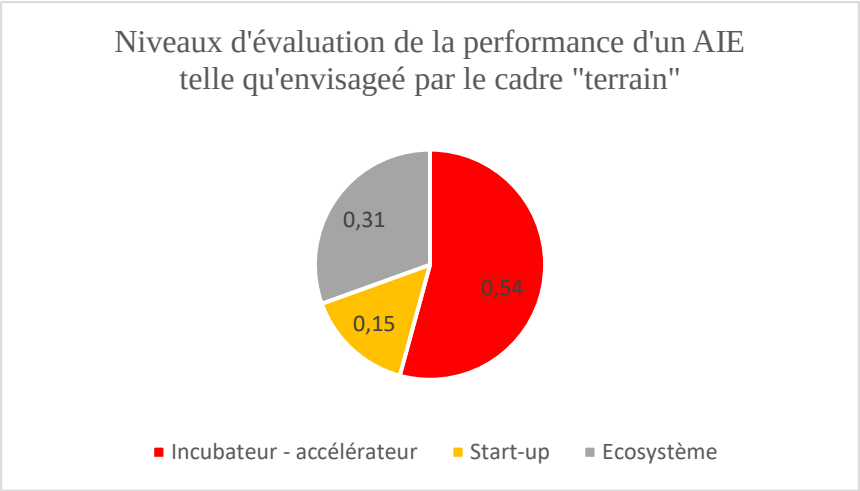


Figure 4.3 Graphique représentant la part des différents niveaux d'évaluation de la performance d'un AIE pour les données du cadre « terrain »

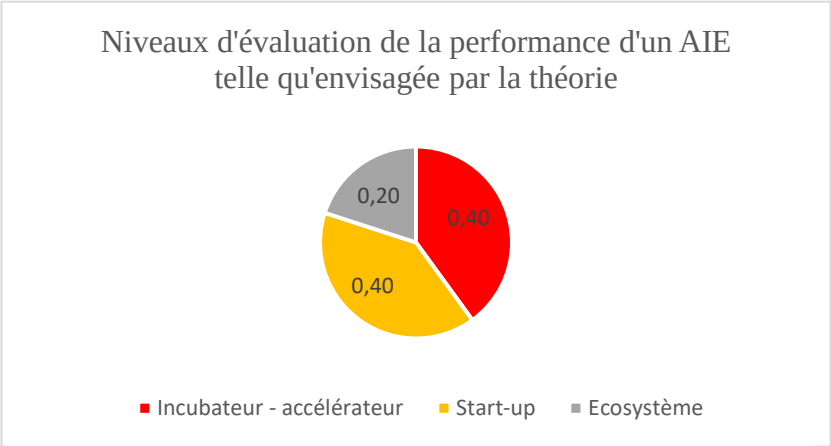


Figure 4.4 Graphique représentant la part des différents niveaux d'évaluation de la performance d'un AIE pour les données du cadre issu de la théorie

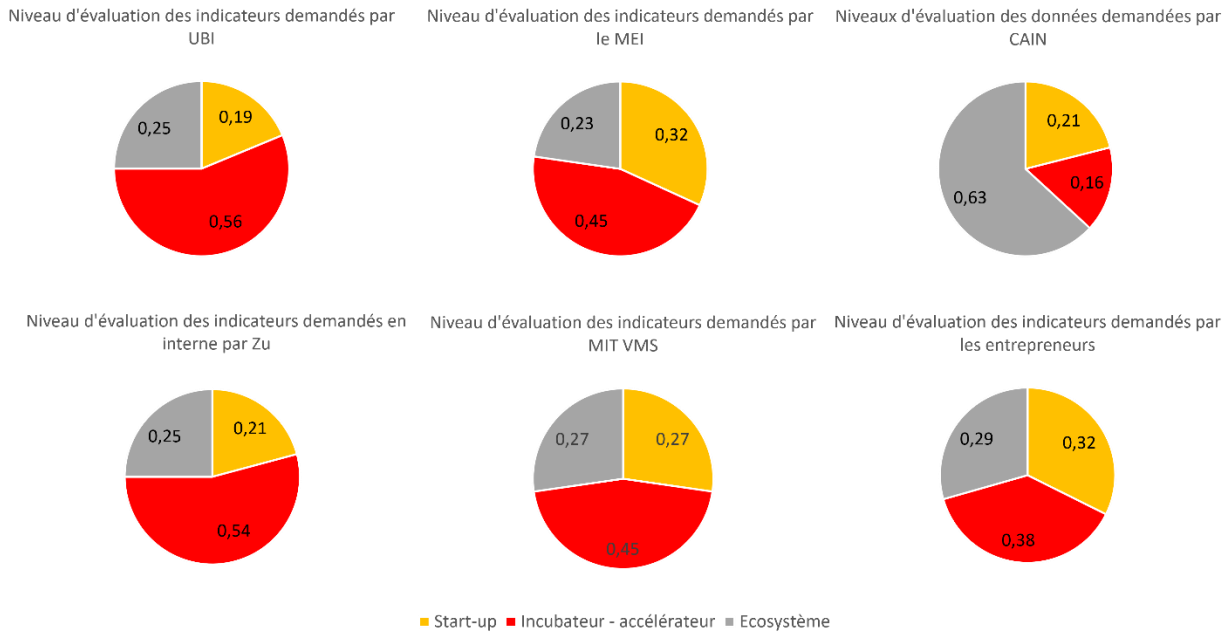


Figure 4.5 Graphiques représentant la part des différents niveaux d'évaluation de la performance d'un AIE pour les données suivies par chaque partie prenante sur le terrain

Ainsi, les métriques du cadre du terrain suivent beaucoup moins la performance des AIE au niveau des entreprises accompagnées que les données issues de la théorie. Sur le terrain, l'accent est mis sur le suivi de données internes aux AIE, qui vont concerner leurs processus et leur fonctionnement, ainsi que sur l'écosystème, c'est-à-dire les retombées que peuvent avoir les AIE sur leur écosystème. Cela est dû à l'importance des cadres de mesure de performance issus des parties prenantes écosystémiques, intervenant dans le cadre de redditions de compte de l'AIE auprès de ces parties prenantes. Les données qui y sont demandées sont très informatives (comme il sera vu ensuite) et concernent beaucoup la manière de fonctionner des AIE (notamment pour UBI et le MEIE). Le niveau écosystémique est celui qui est le moins représenté dans le cadre théorique avec 20% des données suivies qui concernent ce niveau d'évaluation, comme il a été constaté précédemment notamment grâce à l'état de l'art.

Il est également intéressant de regarder la ventilation des données issues du cadre de mesure de performance sur le terrain, en séparant les différents niveaux d'évaluation suivis par chaque acteur interrogé (Figure 4.5). Chacun possède sa propre répartition en ce qui concerne le niveau de suivi

permis par les métriques. Il est possible de constater que ce sont les données issues du MEIE qui vont correspondre le plus à la répartition entre les différents niveaux identifiée par la théorie.

**Type de données suivies**

Trois types de données ont été différenciées : des données « input », c'est-à-dire des données entrantes (comme par exemple le nombre de partenariats de l'AIE, la diversité des mentors) ; des données « output » qui sont des résultats directs de processus ou d'initiatives mises en place (par exemple le nombre d'événements de grande ampleur organisés par an par l'AIE, le nombre d'heures de mentorat données aux entreprises accompagnées) et des « outcome », qui sont des

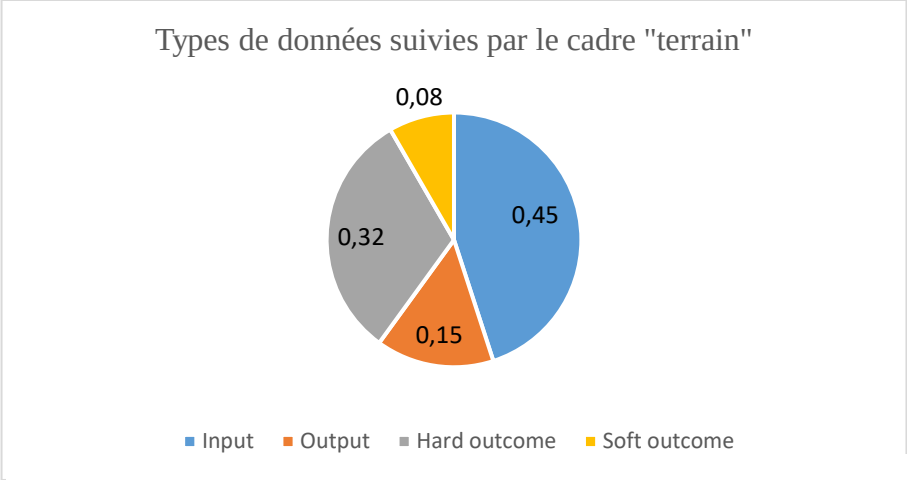


Figure 4.6 Graphique représentant les parts des différents types de données suivies par le cadre issu du terrain

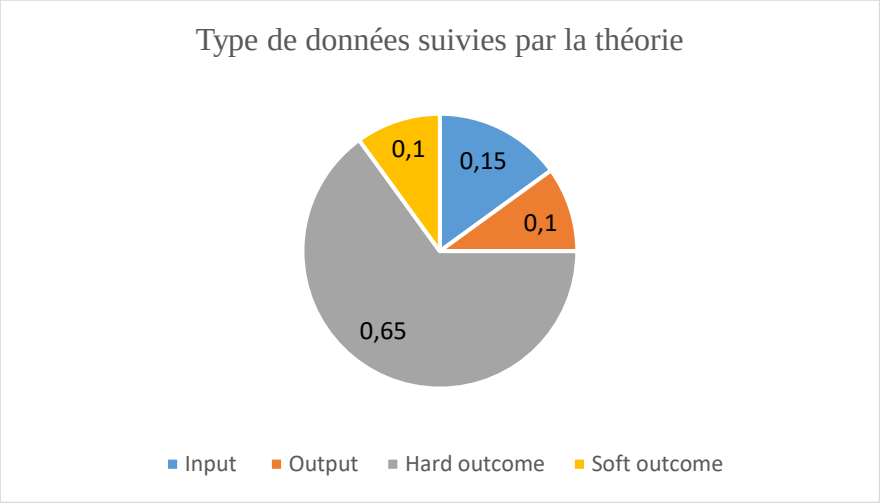


Figure 4.5 Graphique représentant les parts des différents types de données suivies par le cadre issu de la théorie

résultats plus long terme, quantifiables quand il s'agit de « hard outcomes » (par exemple le nombre d'éléments de propriété intellectuelle déposés par les entreprises accompagnées) et non quantifiables quand il s'agit de « soft outcomes  (par exemple le niveau de satisfaction des entreprises accompagnées).

Il est ainsi très intéressant de remarquer que l'ensemble des indicateurs issus de la théorie est majoritairement focalisé sur le suivi de données qualifiées de « hard outcomes », c'est-à-dire des résultats long terme et quantifiables. Les données qualifiées de « soft outcomes » sont peu présentes, mais il est important de se rappeler que la revue de littérature identifie l'importance de ces résultats « intangibles » qui, par nature, sont difficilement quantifiables. Au contraire, il est intéressant de constater que, sur le terrain, les données qualifiées de « input » et de « output », qui sont des données plus structurelles et informatives, sont les données suivies en majorité. Le terrain est très intéressé par ces données informatives, moins sur des données concernant des retombées plus long terme : comme présenté précédemment, cela est fortement lié à la prépondérance de données issues du niveau de parties prenantes « écosystème », dont les exigences (fortement liées à la reddition de compte de ces structures) se portent sur beaucoup de données très informatives concernant le fonctionnement des AIE.

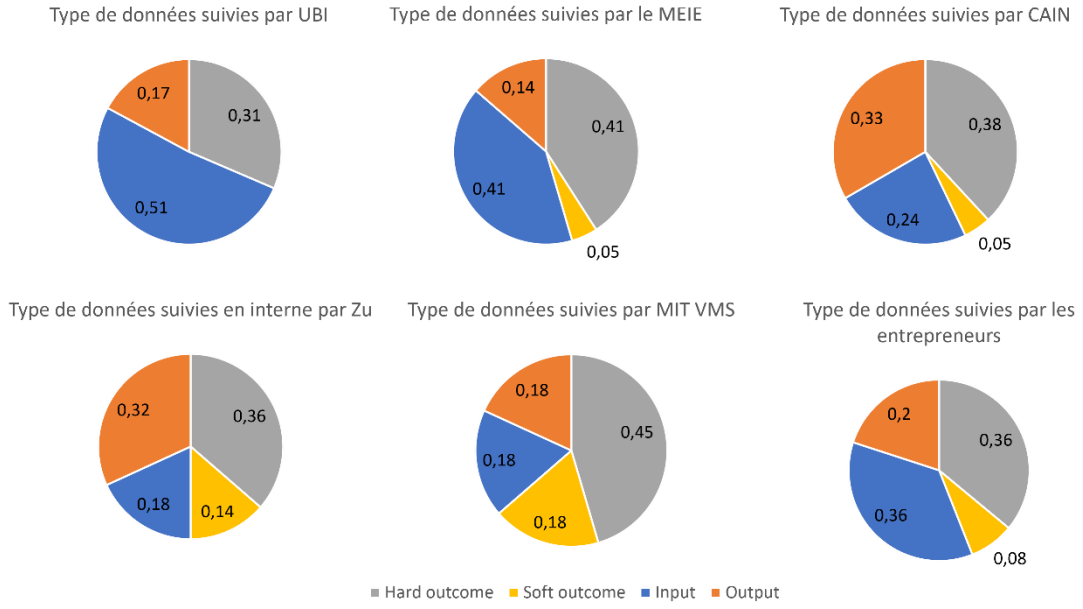


Figure 4.7 Graphiques représentant les parts des différents types de données suivies par chaque partie prenante prise en compte sur le terrain

Ainsi, les « hard outcomes » sont globalement moins suivis sur le terrain que dans la théorie. Les parties prenantes écosystémiques ainsi que les entrepreneurs se différencient par l'importance qu'elles accordent aux données qui sont très informatives, les « input » et les « output », ainsi que par leur manque voire leur absence de suivi de « soft outcomes ».

**Catégories des données suivies**

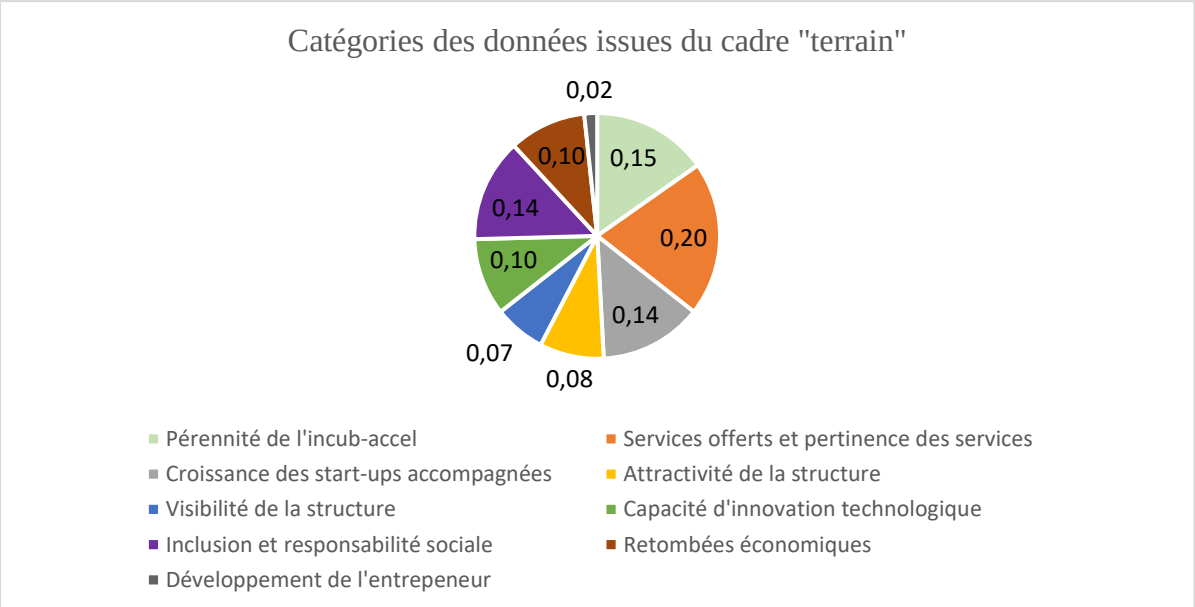


Figure 4.8 Graphiques représentant les parts des différentes catégories de données suivies par les différentes parties prenantes du cadre terrain

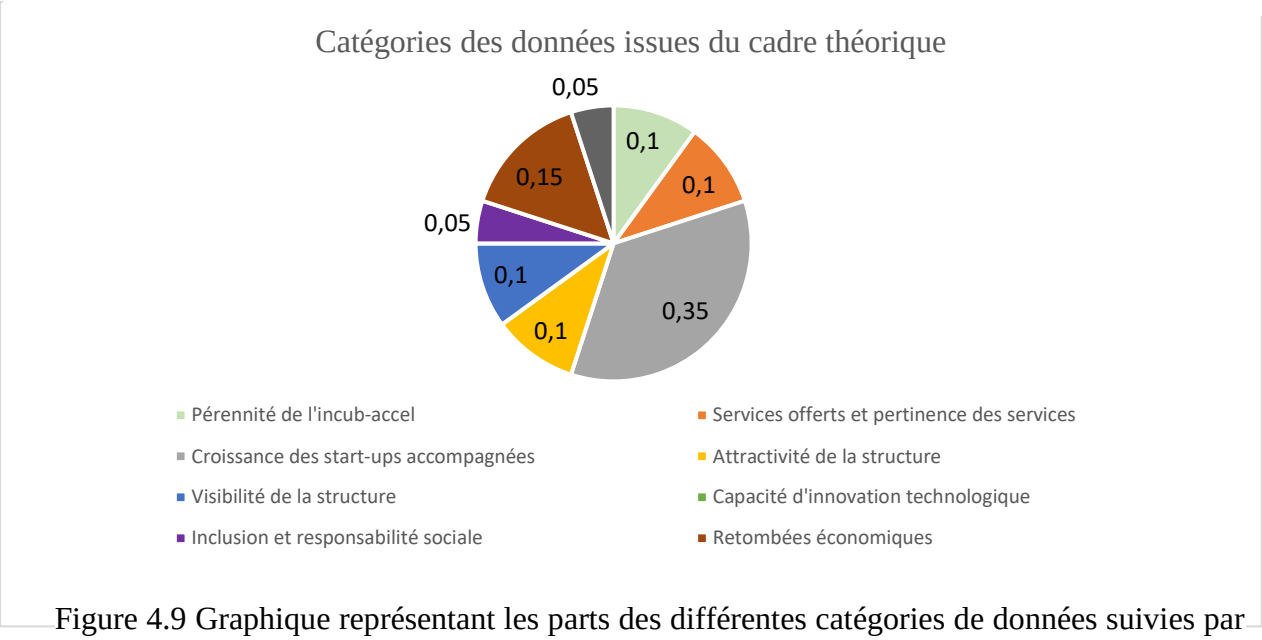


Figure 4.9 Graphique représentant les parts des différentes catégories de données suivies par le cadre issu de la théorie

Pour faciliter l'analyse de chaque cadre, une catégorisation des données a été effectuée selon les détails donnés dans la méthodologie. Une analyse des catégories les plus suivies par chacun des cadres et chaque partie prenante au sein de chaque cadre peut être effectuée.

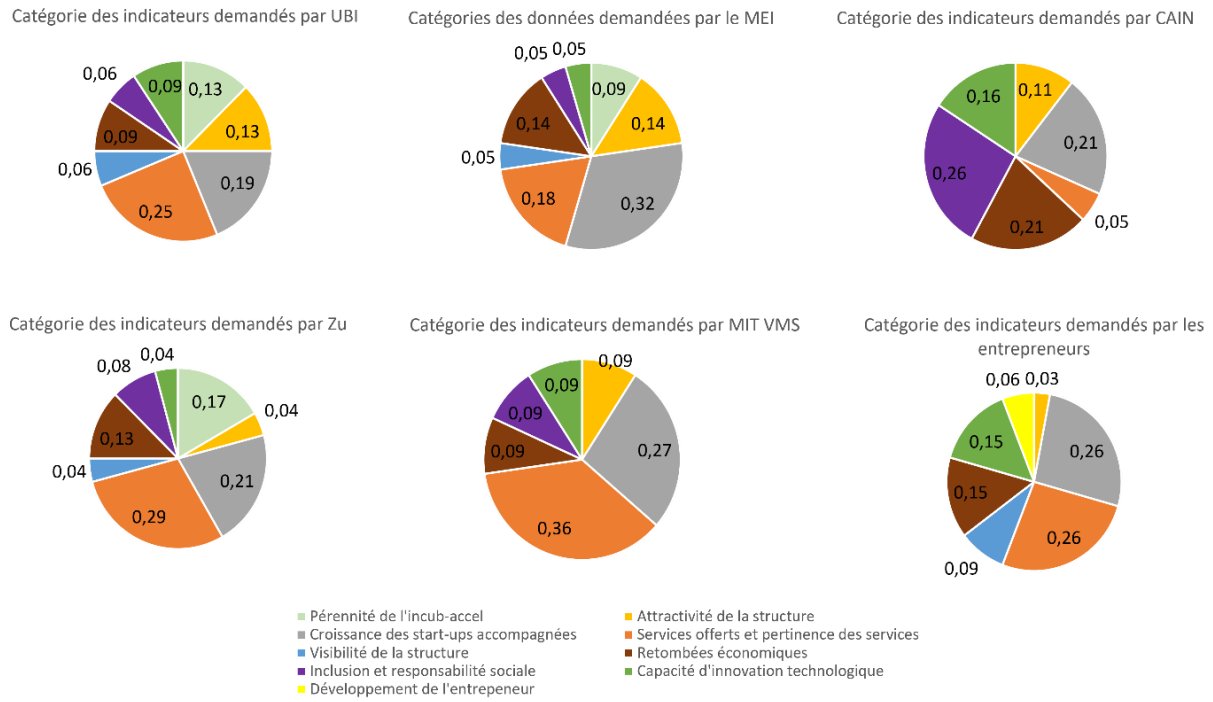


Figure 4.10 Graphique représentant les parts des différentes catégories de données suivies par le cadre terrain

Dans le cadre théorique, il est possible de remarquer l'importance donnée aux métriques concernant la croissance des entreprises accompagnées : elles représentent 35% du cadre global. En comparaison, les catégories de données les plus suivies sur le terrain sont beaucoup plus réparties, et aucune catégorie ne se distingue particulièrement. Il est possible de souligner que dans le cadre théorique, aucune métrique ne suit des données concernant la capacité d'innovation technologique. Effectivement, la revue de littérature souligne que les AIE à caractère technologique ont des effets similaires à ceux des AIE généralistes car les mécanismes à l'œuvre sont les mêmes. De plus, les données concernant les questions d'inclusion et de responsabilité sociale sont sous-représentées dans le cadre théorique par rapport à la situation sur le terrain, où ces thématiques occupent une place croissance dans les esprits de toute partie prenante.

Globalement, il est possible d'identifier 4 catégories de suivi de métriques qui semblent avoir de l'importance auprès des parties prenantes du terrain :

- Croissance des entreprises accompagnées;
- Services offerts par l'AIE et pertinence de ces services;
- Retombées économiques;
- Capacité d'innovation technologique.

### 4.2.5 Spécificités de chaque cadre

En se basant sur cette comparaison, il est possible de se pencher plus en détails sur le cadre exigé par chaque niveau de partie prenante. Cette ventilation intéresse tout particulièrement le cas d'étude, notamment en ce qui concerne les besoins des parties prenantes écosystémiques, qui sont des acteurs très structurants dans sa mesure de performance.

Ces spécificités sont basées sur la comparaison effectuée précédemment, c'est-à-dire qu'elle dépend des différents attributs de données qui ont été choisis et affectés à chaque métrique. Pointer du doigt ces spécificités permettra de structurer les présentations qui seront effectuées plus tard auprès des acteurs de l'écosystème. Elles reposent sur les différences du cadre proposé par chaque partie prenante prise en compte par rapport à ce qui est effectué par les autres acteurs. Les différents graphiques qui ont servi de base à cette analyse peuvent se retrouver en Annexe F.

**Spécificités du cadre de mesure de performance théorique**

La théorie tend à se focaliser sur le suivi de « hard outcomes » de manière beaucoup plus prononcée que tout acteur sur le terrain. Ces « hard outcomes » représentent 60% des données suivies par le cadre théorique. Il met également le doigt sur l'importance de suivi de « soft outcomes », même si ceux-ci ne représentent que 10% des données qui sont suivies.

Le niveau d'évaluation de performance d'un AIE le moins représenté dans le cadre de mesure de performance posé par la théorie est celui de l'écosystème, alors que celui-ci est souvent le deuxième niveau avec le plus d'importance pour les parties prenantes sur le terrain.

La théorie se focalise sur le suivi de la croissance des entreprises accompagnées, qui est la catégorie prépondérante dans l'ensemble des données qu'elle récolte.

Les données exigées par ce cadre sont difficiles à récolter, avec une difficulté moyenne de 3,5/5, ce qui est corrélé avec la prépondérance de « hard outcomes » qui sont souvent à aller récolter à l'externe et à mettre à jour.

Seul un indicateur suivi par la théorie n'est pas suivi par les autres parties prenantes : c'est le nombre de clients des entreprises accompagnées. Cela vient du choix effectué par les parties prenantes sur le terrain, qui se focalisent souvent sur le chiffre d'affaires de ces entreprises. De plus, deux indicateurs suivis par au moins quatre des six parties prenantes prises en compte dans l'établissement du cadre de mesure de performance terrain ne sont pas suivis par la théorie : le nombre total d'heures de mentorat données sur 1 an, et le taux de satisfaction des entreprises accompagnées.

**Spécificités du cadre de mesure de performance suivi à l'interne au cas d'étude**

Les données suivies à l'interne par le cas d'étude sont en majorité des « output » et des « hard outcomes » qui représentent près des trois quarts des données suivies. Les « output » sont des données issues de résultats de processus qui peuvent être mis en place à l'interne par l'AIE. Il est donc compréhensible de voir que les « output » représentent une part importante des données suivies à l'interne. Cela est cohérent avec le fonctionnement d'une entreprise qui cherche à monitorer les résultats des processus qu'elle met en place (Parmenter, 2015).

Cela est également corrélé avec la part donnée aux différents niveaux d'évaluation à l'interne : le niveau d'évaluation le plus suivi par les données suivies par l'AIE à l'étude est le niveau interne.

Les deux catégories de données majoritaires dans ce cadre suivi à l'interne sont la croissance des entreprises accompagnées ainsi que les données relatives aux services offerts par la structure et à la pertinence de ces services. Le cas d'étude cherche donc à directement suivre l'impact de ses processus interne sur les entreprises qu'il accompagne.

Les données suivies dans ce cadre sont également très difficiles à mettre à jour, avec une difficulté moyenne de 3,4/5 : en suivant beaucoup de données relatives aux entreprises accompagnées, beaucoup de ces données sont des « hard outcome » à aller chercher à l'externe et à mettre à jour, ce qui correspond au niveau de données le plus difficile à aller chercher selon l'échelle mise en place.

Deux indicateurs sont suivis par l'ensemble des autres parties prenantes sur le terrain, mais pas à l'interne :

- Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées chaque année;
- Secteur d'activité des entreprises accompagnées.

Certains indicateurs suivis à l'interne ne se retrouvent chez aucune autre partie prenante, aussi bien sur le terrain que dans la théorie :

- Part des entreprises accompagnées qui développent des solutions à impact positif ou qui incluent des critères ESG;
- Diversité des mentors;
- Taux de satisfaction des mentors;
- Équilibre budgétaire sur 1 an;
- Satisfaction des employés de l'AIE;
- Taux d'employés de l'AIE engagé sur des pratiques entrepreneuriales ou sociales;
- Nombre de contrats issus des services en innovation;
- Nombre d'études de cas sur l'innovation créées et diffusées.

**Spécificités du cadre de mesure de performance demandé par le MEIE**

Le MEIE calcule et suit 19 indicateurs de performance pour les AIE, mais demande 27 données au total à ces structures.

Les données de performance suivies par le MEIE se distinguent par l'importance d'« input » dans les données demandées, qui représentent plus de 40% de ces données (en proportions égales avec les « hard outcomes » pour ce cadre). Comme vu précédemment, cela est corrélé avec le fait que le MEIE va poser ce cadre de mesure de performance des AIE dans le but d'octroi de financement : il va donc se renseigner beaucoup sur des données informatives relatives à la structure des processus mis en place, à la nature des partenaires, des entreprises accompagnées.

La répartition des données demandées par cette partie prenante au sein des trois niveaux d'évaluation identifiés se rapproche énormément de la répartition des données issues du cadre théorique, avec les données écosystémiques qui sont les moins représentées.

Les deux catégories de données les plus suivies par le MEIE sont la croissance des entreprises accompagnées ainsi que les données relatives aux services offerts par l'AIE et à la pertinence de ces services.

La difficulté moyenne de la récolte des données issues de ce cadre est relativement faible avec un score de 2,7/5. Cela est dû à la forte présence de données qualifiées d'« input » qui sont souvent des données internes et donc plus simples à récolter.

Un seul indicateur demandé par la majorité des autres parties prenantes interrogées et ne figure pas dans le cadre de mesure de performance des AIE tel qu'envisagé par le M IE : c'est le taux de satisfaction des entreprises accompagnées.

Toutes les données demandées par le MEIE sont suivies par au moins une des autres parties prenantes prises en compte.

**Spécificités du cadre de mesure de performance demandé par CAIN**

CAIN ne spécifie pas suivre des indicateurs de performance en particulier. Les données sont récoltées auprès des AIE sans justification des indicateurs suivis. De plus, cette récolte est effectuée avec l'exigence du détail entreprise accompagnée par entreprise accompagnée : cela diffère des autres cadres qui vont, à chaque fois, demander des données pré-colligées. De plus, le cadre de mesure de performance posé par CAIN se distingue des autres par le niveau de détails très poussé dans les données qui sont demandées relativement aux entreprises accompagnées.

Les données de performance suivies par le CMR des AIE de CAIN sont, pour plus de la moitié d'entre elles, des données d'« input » et de « output » qui représentent à elles deux plus de 55% des données demandées.

Les données sont évaluées pour plus de la moitié d'entre elles au niveau de l'écosystème, et très peu focalisées sur la structure de l'incubateur – accélérateur à l'étude ou la croissance des entreprises accompagnées (qui représentent respectivement 18% et 22% des données suivies).

Il est intéressant de remarquer que la catégorie la plus suivie par CAIN est la catégorie des données relative à la responsabilité sociale et à l'inclusion, qui représente plus de 27% des données demandées dans ce cadre.

Les données à récolter selon CAIN sont très difficiles, avec une difficulté moyenne égale à celle des données du cadre théorique (3,5/5).

Différentes données sont exigées par l'ensemble des parties prenantes, sauf le CMR des AIE de C IN :

- Le suivi des heures de mentorat données aux entreprises accompagnées;
- Le taux de survie à 1 an et à 5 ans des entreprises accompagnées;
- Le nombre d'entreprises vendues et leur prix de vente;
- Le nombre d'événements de grande ampleur organisés et coorganisés par l'AIE.

De plus, certaines données suivies par CAIN ne sont suivies par aucune autre partie prena te :

- Des données d'inclusion et de responsabilité sociale, comme la part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des personnes d'orientation sexuelle ou d'identité de genre minoritaire, par des personnes de moins de 39 ans, part des personnes nées à l'extérieur du Canada, par des autochtones;
- Le nombre d'entreprises accompagnées qui ont pris part à des programmes mis en place par le gouvernement.

**Spécificités du cadre de mesure de performance demandé par UBI**

Si UBI Global suit 21 indicateurs qui lui permettent de mesurer la performance des AIE, il va chercher à récolter 37 données auprès des AIE.

Si on regarde le type de données suivies par UBI, deux éléments peuvent être soulevés : aucune donnée de type « soft outcome » ne se retrouve dans ce cadre, et les « input » représentent plus de la moitié (51%) des données récoltées.

UBI suit très peu de données relatives aux entreprises accompagnées (17%) et se focalise énormément sur des données relatives à la structure interne de l'AIE (60% des données).

Dans ce cadre proposé par UBI, l'accent est mis sur les services offerts par l'AIE et la pertinence de ces services, ainsi que sur l'attractivité de la structure de l'AIE.

Uniquement un indicateur demandé par la majorité des autres parties prenantes, y compris la théorie, pour l'élaboration du cadre de mesure de performance d'un AIE, n'est pas suivi par UBI : il s'agit du taux de satisfaction des entreprises accompagnées par la structure.

Cependant, quelques métriques suivies par UBI ne se retrouvent chez aucune autre partie prenante :

- Emplacement des candidatures aux programmes de l'AIE;
- Nombre d'employés de l'AIE;
- Budget annuel d'exploitation des programmes de l'AIE;
- Nombre de sponsors nationaux et internationaux aux programmes de l'AIE;
- Nombre de partenariats de l'AIE avec des investisseurs;
- Nombre d'abonnés aux réseaux sociaux de l'AIE;
- Nombre d'abonnés à l'infolettre de l'AIE.

## 4.3 Bilan de la comparaison entre les deux cadres

Un premier bilan de cette comparaison peut être effectué. Il a été vu que le cadre de mesure de performance sur le terrain présente plus de 4 fois plus de métriques que le cadre recommandé par la théorie. Les différentes parties prenantes du terrain ont globalement des besoins en données qui ne sont pas uniformisés entre elles, car beaucoup des données issues de ce cadre ne sont demandées que par une seule de ces parties prenantes. Ces données à récolter pour le terrain sont en moyenne plus simples à aller chercher que celles suivies par la théorie, mais la nature des données mesurées est moins focalisée sur des résultats et effets, mais plutôt sur des données informatives ou des services. Au contraire, la théorie tend à se concentrer sur la récolte de peu de données, certes plus difficiles à aller chercher mais beaucoup plus orientées sur les résultats ou les retombées des produits et services mis en place par un AIE. Elle note aussi l'importance de suivre des résultats plus intangibles, comme notamment la création de lien ou l'apprentissage de certaines compétences.

Les données récoltées sur le terrain se focalisent beaucoup moins sur les entreprises accompagnées que celles utilisées par la théorie. Une importance plus significative est donnée sur le terrain aux données concernant notamment l'écosystème ou même l'AIE en lui-même. Cela est dû à l'existence sur le terrain de cadres de mesure de performance concrets et structurés émanant de l'interne ou des parties prenantes écosystémiques, auxquels l'AIE doit rendre des comptes dans des objectifs de financement ou de visibilité.

La théorie donne une part très importante aux données concernant la croissance des entreprises que l'accélérateur ou incubateur d'entreprises va accompagner. Sur le terrain, quatre grandes catégories de données semblent avoir de l'importance : outre la croissance des entreprises accompagnées, les parties prenantes du terrain vont se focaliser sur les services offerts par l'AIE et la pertinence de ces services, sur les retombées économiques engendrées ainsi que sur la capacité d'innovation technologique. Ce dernier élément ne se retrouve pas dans les métriques suivies par la théorie, de même que les questions d'inclusion et de responsabilité sociale qui occupent une importance beaucoup plus grande dans les données issues du terrain. En plus, il est intéressant de constater qu'aucun cadre de mesure de performance posé au cas d'étude n'est spécifique au secteur spécifique dans lequel évolue ce cas d'étude : le caractère technologique des entreprises

accompagnées peut se retrouver, mais les cadres posés sont les mêmes quel que soit le secteur dans lequel officie l'AIE.

***

Ainsi, en prenant en compte différentes parties prenantes de l'AIE à l'étude, il est possible de dresser un cadre de mesure de performance tel que demandé sur le terrain. Une fois que celui-ci est complété et mis en forme, les différentes données de chaque cadre peuvent être analysées et une comparaison avec le cadre de mesure de performance issu de la littérature scientifique traitant du sujet, est réalisée. Ces comparaisons et analyses permettent de mettre en évidence divers éléments d'importance pour la mesure de performance d'un AIE, aussi bien au niveau de la forme du cadre que de la nature des métriques qui sont suivies. Ces premiers résultats servent de base pour la suite de l'étude.

# CHAPITRE 5 CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE SIMPLIFIÉ

Ce chapitre vise à présenter la construction du cadre de mesure de performance simplifié pour un AIE qui a été obtenu grâce à cette étude. Tout d'abord, les différents résultats obtenus dans le chapitre précédent sont présentés aux différentes parties prenantes de l'écosystème qui ont servi à élaborer le cadre de mesure de performance terrain. Leurs retours quant aux choix qu'ils effectuent sur le suivi ou non de certaines métriques de performance a été collecté. Cela permet de rendre compte et de comprendre l'importance accordée à certaines métriques suivies auprès les AIE. Ces retours ainsi que les conclusions tirées dans la partie précédente grâce à la comparaison effectuée entre le cadre théorique et le cadre terrain, ont alors servi de base pour construire un cadre de mesure de performance simplifié pour les AIE.

## 5.1 Présentation des résultats sur le terrain

Une fois que la comparaison entre le cadre de mesure de performance terrain et celui identifié par la littérature scientifique sur le sujet est dressée, des présentations de cette analyse sont effectuées auprès de diverses parties prenantes : des membres de la direction du cas d'étude, ainsi que les organismes de l'écosystème qui avaient été pris en compte pour établir le cadre de mesure de performance sur le terrain.

### 5.1.1 Présentation au cas d'étude

La présentation au cas d'étude est réalisée devant trois membres très intéressés par le sujet de mesure de performance de leur structure car ils en sont les principaux acteurs : la directrice des opérations relatives à l'entrepreneuriat et l'innovation, le directeur des programmes d'accélération, d'incubation et de financement, ainsi que la directrice des partenariats et des relations extérieures. Cette présentation vise à dresser un premier bilan des différences entre le cadre terrain et le cadre théorique, ainsi qu'à faire ressortir les premiers points les plus redondants et importants obtenus grâce à l'analyse et la comparaison entre chaque cadre effectuée précédemment. Les différents membres du cas d'étude devant lesquels la présentation est effectuée ont pu donner des retours sur cette présentation, qu'ils ont trouvée très intéressante. Les points suivants sont les retours les plus importants et intéressants que le cas d'étude a fait suite à cette comparaison.

**Sur le nombre de données demandées**

L'AIE à l'étude confirme la complexité du cadre de mesure de performance qui leur est demandé sur le terrain. Ils perdent beaucoup de temps à essayer de satisfaire chacune des parties prenantes. Ils évoquent la volonté d'avoir un cadre qui soit simple, unique et qui mette d'accord chaque partie prenante.

**Sur la nature des données demandées**

Les membres du cas d'étude ont beaucoup apprécié la différenciation en types de données. Les catégories « hard outcome » et « soft outcome » sont deux catégories qui leur ont beaucoup parlé et qu'ils ont trouvées très intéressantes à suivre. Ils ont été étonnés de voir la nature des données suivies par les parties prenantes sur le terrain, et notamment les parties prenantes écosystémiques.

**Sur la difficulté de récolte des données**

L'indice de difficulté de récolte des données qui a été construit et présenté au cas d'étude a été très apprécié, car il permet de rendre compte d'une réalité du terrain qui représente une vraie difficulté au jour le jour pour les AIE. L'accent a été mis sur la difficulté de récolte des données notamment issues des entreprises accompagnées qui sont généralement peu enclines à partager leurs données, surtout lorsque leur parcours d'accompagnement au sein des programmes est terminé et qu'ils quittent la structure d'accompagnement.

**Sur les catégories de données**

Le cas d'étude a exprimé son étonnement quant au manque de données concernant les questions de responsabilité sociale et d'inclusion, notamment dans le cadre théorique. L'accent a été mis sur le fait que cette thématique prend une place croissante sur le terrain, et ce à chaque niveau (aussi bien celui de l'AIE que celui des entreprises accompagnées et de l'écosystème). Ces données de responsabilité sociale et environnementale deviennent de plus en plus des conditions *sine qua none* à l'obtention de subventions pour les AIE et de financement pour les jeunes entreprises.

### 5.1.2 Présentation aux parties prenantes de l'écosystème

Les résultats de cette analyse sont ensuite présentés aux parties prenantes de l'écosystème qui ont été prises en compte dans l'établissement du cadre de mesure de performance exigé sur le terrain.

Seuls des représentants du MEIE et de CAIN ont donné une réponse positive quant à la possibilité d'effectuer cette entrevue. UBI Global n'a donc pas pu être interrogé. Cependant, la documentation disponible sur le site de UBI Global permet de comprendre différents aspects de leur mesure de performance, notamment les objectifs et les éléments qui sont pour eux les plus importants (UBI Global, 2019).

Les différents éléments qui découlent de ces entrevues et de cette analyse documentaire sont présentés ci-dessous.

**Retours sur les besoins et objectifs de chaque partie prenante écosystémique en ce qui concerne la mesure de performance d'un AIE**

Tout d'abord, pour pouvoir s'assurer de bien comprendre le contexte dans lequel se place la mesure de performance des différents acteurs interrogés, un retour sur leurs besoins et objectifs quant à la mesure de performance des AIE qu'ils effectuent a été réalisé. Le Tableau 5.1 présente les résultats pour chaque acteur interrogé ou analysé. Pour l'acteur qui n'a pas pu être interrogé (UBI Global) ces objectifs sont tirés de leurs publications officielles (UBI Global, 2019).

Tableau 5.1 Tableau présentant les objectifs et besoins de chaque partie prenante écosystémique interrogée quant à la mesure de performance des AIE

| **Acteur** | **Besoins et objectifs** |
|---|---|
| **MEIE** | Augmenter le nombre d'entrepreneurs innovants au Québec |
| | Augmenter la durabilité de ces jeunes entreprises |
| | Avoir des preuves de performance, de retombées concrètes des AIE financés |
| | Comprendre la stratégie des AIE pour anticiper les prochaines années |
| **CAIN** | Harmoniser le système de mesure de performance des AIE |
| | Communiquer des résultats concrets à des parties prenantes écosystémiques comme le gouvernement |
| | Améliorer les processus internes de chaque AIE du réseau |
| | Mesurer des données avec le plus de précision possible |
| **UBI** | Permettre à chaque AIE d'évaluer son potentiel pour augmenter la création de valeur à trois niveaux (interne, entreprises accompagnées, écosystèmes) |
| | Mesurer l'impact des AIE sur leur écosystème et les entreprises qu'ils accompagnent |

Il est possible de noter que les objectifs de ces différentes parties prenantes reprennent les trois niveaux d'évaluation identifiés par la théorie qui sont utilisés dans cette étude. Dans ces objectifs,

une faible part est focalisée sur le niveau d'évaluation correspondant aux entreprises accompagnées, ce qui concorde avec les différents résultats trouvés dans le chapitre précédent lors de l'analyse du cadre de mesure de performance posé par ces différents acteurs.

**Éléments les plus importants de la mesure de performance pour chaque acteur écosystémique**

Les différents cadres de mesure de performance proposés par chaque acteur écosystémique comportent chacun une multiplicité de données récoltées et d'indicateurs calculés. Pour s'assurer de comprendre l'importance relative de chaque élément, les acteurs de l'écosystème ont été interrogés sur les éléments les plus importants, selon eux, du cadre de mesure de performance des AIE. Ces éléments les plus importants sont présentés dans le Tableau 5.2, en reliant chacun de ces éléments à une catégorie d'évaluation identifiée plus tôt.

Tableau 5.2 Tableau présentant les éléments les plus importants pour les parties prenantes écosystémiques interrogées quant à la mesure de performance des AIE ainsi que la catégorie d'évaluation associée

| **Acteur** | **Éléments les plus importants de la mesure de performance** | **Catégorie associée** |
|---|---|---|
| **MEIE** | Influence des AIE sur les entreprises accompagnées | Services offerts et pertinence de ces services |
| | Capacité des AIE à créer et maintenir des partenariats | Retombées économiques |
| | Positionnement stratégique des AIE | Pérennité de la structure |
| | Atteinte d'objectifs de développement durable | Inclusion et responsabilité sociale |
| **CAIN** | Se focaliser sur la croissance d'entreprises en particulier | Croissance des entreprises accompagner |
| | Se focaliser sur des programmes et leurs ressources | Services offerts et pertinence des services |
| | Comprendre le lien entre la réussite d'une entreprise et son accompagnement par un programme en particulier | Services offerts et pertinence des services |
| **UBI** | Création d'emplois au niveau local | Retombées économiques |
| | Génération de revenus pour l'économie locale | Retombées économiques |
| | Être un acteur important dans l'accompagnement d'entreprises en démarrage, notamment au niveau local | Attractivité de la structure |
| | Capacité à attirer des investissements | Croissance des entreprises accompagnées |
| | Capacité des AIE à créer des partenariats | Retombées économiques |

**Retours sur les spécificités de chaque cadre**

Dans le chapitre précédent, les spécificités de chaque cadre ont été relevées. Ces spécificités ont été présentées à chaque acteur interrogé afin de recueillir leurs réactions quant à leurs choix d'indicateurs et de données récoltées.

*MEIE*

Le MEIE s'est inspiré des indicateurs de mesure de performance présentés par UBI Global pour construire les siens. En effet, UBI Global vise à effectuer un classement des AIE autour du monde, et le MEIE insiste sur sa volonté de comparer les AIE entre eux.

La volonté du MEIE est de se concentrer sur le fonctionnement et les spécificités de chaque AIE, car leur but est de distinguer les plus aptes à être les plus performants pour leur octroyer du financement. Ils ont une volonté de distinguer les effets de ces structures sur les entreprises que ceux-ci accompagnent. Cela explique donc que le MEIE suive beaucoup de données d'« input » relatives au fonctionnement et processus des AIE, ainsi que peu de données écosystémiques par rapport aux autres acteurs de l'écosystème. Les deux catégories les plus suivies par les données choisies par le MEIE (la croissance des entreprises accompagnées et les services offerts par l'AIE et la pertinence de ces services) traduisent bien cette volonté.

Le représentant du MEIE a également été interrogé sur le manque de représentation des catégories suivantes qui, au sein d'autres cadres, ont une place beaucoup plus importante :

- Capacité d'innovation technologique;
- Retombées économiques.

Les éléments suivants ont pu être collectés par rapport à ces choix. Pour la capacité d'innovation technologique, le MEIE trouve que ce n'est pas son rôle de suivre et de mesurer la capacité d'innovation technologique des AIE avec lesquels ils travaillent car ces AIE ne sont pas des entreprises mais des OBNL, et que ces données relatives à la capacité d'innovation sont des données très corrélées avec la performance économique des structures. Les retombées économiques sont, elles, considérées comme très difficiles à cerner mais aussi à récolter, notamment sur le long terme car les entreprises accompagnées sont beaucoup des entreprises en démarrage qu'il est très difficile de suivre sur le long terme.

Finalement, le MEIE a été interrogé sur le choix de ne pas suivre le taux de satisfaction des entreprises accompagnées par les AIE : celui-ci est considéré comme une donnée trop subjective et influencée par la manière dont elle est récoltée pour être parlante.

*CAIN*

La volonté de CAIN dans sa mesure de performance est de proposer un système harmonisé de mesure de performance pour les AIE, en collectant de la donnée fiable pour pouvoir la communiquer à des représentants du gouvernement notamment. Il a été spécifié par le représentant de CAIN que toute donnée manquante est complétée en utilisant notamment des bases de données publiques sur les entreprises telles que CrunchBase ou les statistiques de Statistics Canada, qui permettent d'obtenir des informations sur des entreprises. Leur volonté d'harmoniser les cadres de mesure de performance des AIE explique le niveau de détails très poussé du cadre demandé par CAIN : en demandant aux AIE un niveau de détail très important, il permettrait à ces structures de simplement avoir à traiter cette donnée récoltée de manière très détaillée pour répondre aux exigences de tous les autres cadres.

Ainsi, CAIN se focalise sur des données qu'il est possible de mesurer le plus précisément possible : cela n'est pas possible avec des entreprises qui ne sont plus accompagnées par les AIE à l'étude (car il est très difficile d'aller obtenir la donnée auprès de ces entreprises), pour des données très subjectives comme des « soft outcomes » ou des données relatives à des projets d'entreprises pas encore créées (pour lesquelles ils ne pourraient pas aller récolter la donnée sur les bases de données évoquées ci-dessus). Ils veulent également se focaliser sur les ressources apportées par chaque programme. Tout cela explique pour CAIN la forte représentation notamment d' « output », qui sont des données plus facile à suivre sur le court terme.

CAIN travaille beaucoup avec le gouvernement : le CMR des AIE est notamment un projet issu d'une collaboration avec le gouvernement du Canada. Ainsi, cela explique la part importante de données écosystémiques qui figurent dans le CMR. Certaines données suivies, comme les données relatives aux questions de responsabilité sociale et d'inclusion, sont spécifiées comme étant des exigences du gouvernement.

Un retour a également été effectué sur les données non suivies par le CMR des AIE, mais présentes dans tous les autres cadres de mesure de performance, pour comprendre les raisons de leur non présence :

- Le suivi des heures de mentorat données aux entreprises accompagnées : CAIN présente que c'est une donnée très difficile à monitorer et que la plupart des AIE n'ont pas d'outil interne permettant de suivre les heures de mentorat données. Dans leur volonté d'obtenir des données précises, la décision a été faite de ne pas suivre ces données.
- Le taux de survie à 1 an et à 5 ans des entreprises accompagnées : celui-ci est présenté comme une donnée non seulement difficile à suivre (car les bases de données et statistiques du gouvernement ont souvent plusieurs années de retard quant à cette donnée, et qu'il est difficile pour les AIE de suivre les entreprises une fois sorties d'un programme d'accompagnement) mais aussi corrélée à la philosophie des programmes d'accompagnement, qui parfois peut donc amener à des résultats faussés. Par exemple, certains accélérateurs (notamment des accélérateurs universitaires) sont présentés comme des structures qui vont encourager voire obliger leurs participants à enregistrer leur entreprise (car vu comme une compétence entrepreneuriale importante), même si l'idée initiale n'est pas viable. Le taux de survie résultant est donc très faible.
- Le nombre d'entreprises vendues et leur prix de vente : la problématique du maintien de lien avec les entreprises qui graduent d'un programme est encore évoquée. Ce lien n'est souvent pas assez solide pour espérer obtenir une donnée de haute qualité.
- Le nombre d'événements de grande ampleur organisés et coorganisés par l'AIE n'est pas une donnée que CAIN considère comme suffisamment parlante pour la récolter.

De plus, pour les données suivies par CAIN et aucune autre partie prenante, celles-ci concernent des questions d'inclusion et de responsabilité sociale ainsi que le nombre d'entreprises qui vont prendre part à des programmes gouvernementaux : ces données sont spécialement commandées par le gouvernement du Canada.

**Autres éléments communiqués**

À côté de ces premiers éléments sur lesquels il était prévu de revenir avec les différents acteurs interrogés, d'autres éléments ont pu être communiqués. Leur importance a semblé suffisamment grande pour être des éléments structurants de chaque cadre, pouvant alors impacter les différents choix effectués dans la collecte de données par chaque partie prenante :

- La difficulté de maintenir un lien avec les entreprises accompagnées par un programme d'incubation ou d'accélération a posteriori de ce programme. Une fois que ces entreprises

sont sorties de la structure d'accompagnement, il est difficile pour cette structure d'obtenir des renseignements sur la croissance de ces entreprises « alumni ».

- L'importance de suivre le parcours des entreprises au sein d'une structure donnée : beaucoup de jeunes entreprises en démarrage vont aujourd'hui participer à de multiples programmes d'incubation ou d'accélération. Suivre les résultats d'une entreprise sans corréler ces résultats à la participation à un programme donné ne permet donc pas d'identifier la performance de cet AIE.

### 5.1.3 Bilan de ces présentations

Ces présentations effectuées devant les différents acteurs qui structurent le cadre de mesure de performance terrain permettent de comprendre les différents choix effectués par chacun dans leur mesure de performance. Ainsi, il est possible de souligner les raisons pour lesquelles différents éléments sont mis en avant et se retrouvent dans l'analyse et la comparaison de ces cadres avec la théorie. Cela permet de pointer du doigt les différents éléments les plus importants, ainsi que les différentes difficultés qui se présentent dans cette mesure de performance.

Il y a sur le terrain une volonté effective d'avoir un cadre de mesure de performance unique et simplifié. La totalité des acteurs interrogés, qu'ils soient internes ou externes, pointent du doigt ce défaut du cadre effectif de mesure de performance sur le terrain qui souffre d'une grande multiplicité de données. Cependant, l'indice de difficulté de récolte créé pour les différentes données est très parlant pour les différentes personnes interrogées, qui sont unanimes sur le fait qu'il est extrêmement difficile pour les AIE de maintenir un lien avec les entreprises qu'ils ont accompagnées une fois que celles-ci terminent un programme et ne font plus partie de la structure. Il est donc très compliqué d'aller obtenir des données sur ces entreprises une fois qu'elles sont considérées comme des « alumni ». De plus, il est aujourd'hui très courant qu'une entreprise en démarrage passe par divers programmes d'accompagnement à son développement au sein de différents AIE : la réussite de ces entreprises décorrélée de sa participation en particulier à un programme donné au sein d'une structure donnée n'est pas une donnée parlante. Il est nécessaire, pour évaluer la performance de la structure d'accompagnement, de corréler réussite d'une entreprise à un programme d'accompagnement.

En ce qui concerne la forme du cadre de mesure de performance, l'importance de la mesure de « hard outcomes » est un élément qui est revenu notamment lors de la présentation au cas d'étude ainsi qu'au MEIE. Cependant, même si l'importance de suivre des « soft outcomes » est comprise, leur grande subjectivité est pointée du doigt ainsi que leur dépendance à divers facteurs comme la formulation de la question ainsi que la capacité de réponse du répondant. Chaque niveau de partie prenante interrogée va suivre des données relatives à chacun des trois niveaux d'évaluation identifiés (interne, entreprises accompagnées et écosystème), chacun avec une importance plus ou moins relative donnée à chaque niveau d'évaluation selon ses objectifs. Finalement, certaines catégories de données apparaissent comme plus ou moins importantes pour chacune des parties prenantes, et permettent de confirmer les résultats obtenus précédemment lors de l'analyse et de la comparaison entre les différents cadres de mesure de performance. Ces catégories sont les suivantes : croissance des entreprises accompagnées, retombées économiques, services offerts par l'AIE et pertinence de ces services, inclusion et responsabilité sociale. La catégorie relative à la capacité d'innovation technologique des AIE est, elle, discutée sur le terrain aussi bien que dans la littérature scientifique traitant du sujet.

## 5.2 Construction d'un cadre de mesure de performance simplifié

Le cadre de mesure de performance simplifié issu de cette étude est présenté dans cette section. Celui-ci permet de proposer une liste d'indicateurs de performance plus simple et répondant aux besoins de chaque partie prenante prise en compte, tout en simplifiant le cadre existant.

### 5.2.1 Indicateurs de performance

Pour dresser cette liste finale d'indicateurs de performance, les éléments issus de la comparaison entre les deux cadres ainsi que les différents retours effectués par les différentes parties prenantes interrogées sont pris en compte de la manière présentée dans la méthodologie. La liste finale de métriques à suivre pour la performance des AIE est présentée ci-après. Pour la construire, les différentes étapes présentées dans la section 4.7 sont suivies. Le détail des résultats obtenus étape par étape est donné.

*Première étape*

La première étape est de déterminer le type de données qui va être représenté dans le cadre de mesure de performance final. Le Tableau 5.3 présente le calcul du pourcentage de représentation de chaque type de donnée.

Tableau 5.3 Tableau présentant les différentes étapes de calcul du pourcentage de représentation de chaque type de données pour la liste finale d'indicateurs

| ***Type de donnée*** | **Taux de représentation dans le cadre théorique** | **Taux de représentation dans le cadre terrain** | **Moyenne** | **Taux réajusté** |
|---|---|---|---|---|
| *Input* | 10% | 35% | 22,5% | **20%** |
| *Output* | 15% | 23% | 19% | **30%** |
| *Hard outcome* | 65% | 32% | 48,5% | **40%** |
| *Soft outcome* | 10% | 10% | 10% | **10%** |

Le taux réajusté est obtenu grâce aux retours effectués sur le terrain, qui soulignent tous l'importance de suivre des « hard outcome » mais constatent la difficulté de le faire, notamment sur le long terme auprès des entreprises qui ne sont plus accompagnées par les AIE. Cette difficulté de suivre des « hard outcome » peut donc être contrebalancée par le suivi d' « output » qui sont des résultats plus « court terme ». Le choix a été fait de couper la part d' « input » dans ce cadre, car ces « input » rajoutent beaucoup de données à récolter sans peu d'information sur la performance.

Ensuite, il est possible de déterminer le taux de représentation de chaque niveau d'évaluation. C'est ce que présente le Tableau 5.4.

Tableau 5.4 Tableau présentant les différentes étapes de calcul du pourcentage de représentation de chaque niveau d'évaluation pour la liste finale d'indicateurs

| ***Niveau d'évaluation*** | **Taux de représentation dans le cadre théorique** | **Taux de représentation dans le cadre terrain** | **Moyenne** | **Taux réajusté** |
|---|---|---|---|---|
| *Entreprises accompagnées* | 40% | 15% | 27,5% | **30%** |
| *Interne* | 40% | 55% | 47,5% | **40%** |
| *Écosystème* | 20% | 30% | 25% | **30%** |

Le taux réajusté de représentation de chaque niveau d'évaluation dans la liste finale d'indicateurs est obtenu à la lumière de l'expérience sur le terrain ainsi que de l'analyse des données. Effectivement, la part des données suivies au niveau d'évaluation interne a été arrondie à la dizaine inférieure car le choix a précédemment été effectué de réduire la part de données de type « input » dans le cadre final. Or, ces données de type « input » représentent près de 50% des données suivies au niveau d'évaluation « interne » dans le cadre de mesure de performance global issu du cadre terrain et théorique, comme présenté dans la Figure 5.1. Les taux de représentation des autres niveaux d'évaluation ont ensuite été arrondis à la dizaine supérieure pour arriver à un total de 100%.

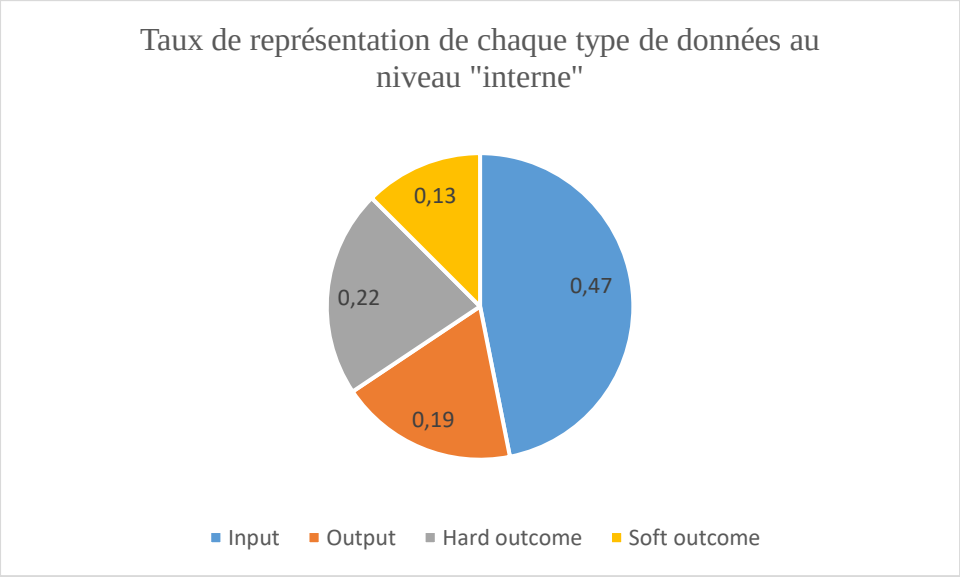


Figure 5.1 Graphique présentant la part de chaque type de données suivies dans le cadre de mesure de performance simplifié au niveau d'évaluation "interne"

*Deuxième étape*

Dans cette deuxième étape, les catégories des différents indicateurs sont déterminées. Pour cela, les catégories les moins suivies dans le cadre global au sein de chaque niveau d'évaluation sont mises de côté. Les figures qui montrent la répartition de la part de chaque catégorie au sein de chaque niveau d'évaluation peuvent être trouvées en Annexe G.

Ainsi, les catégories mises de côté dans chaque niveau d'évaluation sont les suivantes :

- Au niveau d'évaluation « Entreprises accompagnées », la catégorie « Développement de l'entrepreneur » est mise de côté.
- Au niveau d'évaluation « Interne », la catégorie « Pérennité de la structure » est laissée de côté. Ce choix a été effectué entre « Pérennité de la structure » et « Visibilité de la structure », deux catégories suivies avec un même niveau de représentation (8% pour la pérennité contre 7% pour la visibilité) en regardant deux éléments : le nombre d'acteurs suivant chaque catégorie d'une part, et le type de données suivies dans chaque catégorie d'autre part. Pour les données de la catégorie « Pérennité de la structure », deux acteurs ne suivent aucune métrique dans cette catégorie, composée à quasiment 50% de données de type « input ». De l'autre côté, la catégorie « Visibilité de la structure » possède le même nombre de parties prenantes qui la demandent, mais celle-ci est constituée uniquement de données « output » et « hard outcome » que l'on souhaite prioriser. C'est donc cette catégorie qui est mise en avant.
- Au niveau d'évaluation « Écosystème », la catégorie « Capacité d'innovation » est mise de côté. Cette catégorie, représentée au même niveau que « Retombées économiques » (avec respectivement 32% de représentation) est laissée de côté par choix. Effectivement, cette catégorie est discutée fortement sur sa pertinence par différents acteurs (la théorie ne la suit pas, et l'interne et le MEIE très peu). Le choix est donc fait de la laisser de côté.

De plus, les catégories mises de l'avant sont déterminées sur la base des résultats précédents issus de l'analyse des différents cadres et des retours avec les différents acteurs. Ces catégories sont les suivantes : croissance des entreprises accompagnées, services offerts par l'AIE et pertinence de ces services, retombées économiques, inclusion et responsabilité sociale.

Une fois que les catégories sont choisies, il est possible d'affecter à chaque catégorie sélectionnée le nombre d'indicateurs qui sont suivis au sein de chaque catégorie selon la méthode présentée dans le paragraphe 4.7. C'est ce qui est présenté dans le Tableau 5.5. Une fois que cela est fait, il est possible de vérifier que les niveaux de représentation de chaque niveau d'évaluation est aligné avec celui déterminé dans l'étape précédente.

Tableau 5.5 Tableau qui présente pour la liste d'indicateurs finale choisie les différentes catégories et le nombre d'indicateurs suivis dans chaque catégorie

| **Niveau d'évaluation** | ***Catégorie*** | **Nombre d'indicateurs choisis dans cette catégorie** | **Part de représentation du niveau d'évaluation associé** |
|---|---|---|---|
| **Entreprises accompagnées** | *Croissance des entreprises accompagnées* | 3 | 27% |
| **Interne** | *Services offerts et pertinence de ces services* | 2 | 36% |
| | *Attractivité de la structure* | 1 | |
| | *Visibilité de la structure* | 1 | |
| **Écosystème** | *Retombées économiques* | 2 | 36% |
| | *Inclusion et responsabilité sociale* | 2 | |

Le choix est fait de suivre 3 indicateurs dans la catégorie « croissance des entreprises accompagnées » car il s'agit de la seule catégorie suivie dans le niveau d'évaluation « entreprise accompagnée ». Cela permet de donner plus de poids à cette catégorie et de se rapprocher de la part de représentation de chaque catégorie voulue.

*Troisième étape*

La troisième étape est de choisir les indicateurs. Pour ce faire, la méthodologie présentée dans le paragraphe 4.7 est suivie. La liste d'indicateurs identifiés en suivant cette méthode se trouve dans le Tableau 5.6.

Tableau 5.6 Tableau qui présente les indicateurs de performance choisis pour chaque niveau d'évaluation et catégorie, ainsi que le type de donnée et la difficulté de récolte.

| ***Niveau d'évaluation*** | **Catégorie** | **Indicateur choisi** | **Type de donnée** | **Difficulté de récolte** |
|---|---|---|---|---|
| *Entreprises accompagnées* | **Croissance des entreprises accompagnées** | Croissance moyenne du chiffre d'affaires annuel des entreprises accompagnées | Hard outcome | 5 |
| | | Total du financement reçu par les entreprises accompagnées par an | Hard outcome | 5 |
| | | Taux de survie à 5 ans des entreprises accompagnées | Hard outcome | 4 |
| *Interne* | **Services offerts et pertinence de ces services** | Nombre moyen d'heures de mentorat suivies par an par les entreprises accompagnées | Output | 2 |
| | | Niveau d'influence des programmes sur la réussite des entreprises accompagnées | Soft outcome | 5 |
| | **Attractivité de la structure** | Nombre d'entreprises accompagnées chaque année | Hard outcome | 1 |
| | **Visibilité de la structure** | Nombre d'événements de grande ampleur organisés ou coorganisés chaque année | Output | 1 |
| *Écosystème* | **Retombées économiques** | Nombre d'emplois créés par les entreprises accompagnées chaque année | Hard outcome | 5 |
| | | Nombre de partenariats de l'AIE | Input | 1 |
| | **Inclusion et responsabilité sociale** | Part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des femmes | Input | 3 |
| | | Part des entreprises accompagnées qui développent des solutions à impact positif ou qui incluent des critères ESG | Output | 3 |

*Quatrième étape*

Une fois cette première liste d'indicateurs choisie, il est possible de regarder la représentation de chaque type de donnée. La répartition obtenue est confrontée à la répartition cible (Tableau 5.7).

Tableau 5.7 Tableau présentant les répartitions obtenues de chaque type de donnée et rappelant la répartition cible

| **Type de donnée** | **Répartition obtenue** | **Répartition cible** |
|---|---|---|
| *Input* | 18% | 20% |
| *Output* | 27% | 30% |
| *Hard Outcome* | 46% | 40% |
| *Soft Outcome* | 9% | 10% |

Ainsi, la répartition obtenue est très proche de la cible visée, il est donc possible de valider cette liste d'indicateurs pour le critère « Type de donnée ».

La difficulté moyenne de récolte de cet ensemble d'indicateurs est de 3,2/5. C'est une difficulté plus faible que la plus haute difficulté moyenne, issue du cadre de mesure de performance « terrain » qui s'établit à 3,6/5. Il est donc possible de valider cette liste d'indicateurs de performance en regard du critère « difficulté de récolte ».

### 5.2.2 Cadre complet de mesure de performance

Pour simplifier au cas d'étude le suivi et le calcul des indicateurs de performance qui ont été déterminés ci-dessus, le cadre complet de mesure de performance est déterminé. Pour cela, à chaque indicateur identifié ci-dessus sont rajoutés des éléments permettant de faciliter la collecte des données associées dans le temps, ainsi que le calcul de ces indicateurs. Ces différents éléments ajoutés à chaque indicateur sont déduits de l'expérience terrain.

Le cadre complet de mesure de performance obtenu peut se trouver dans le Tableau 5.8. Les différents commentaires visent à faciliter la récolte de la donnée.

Tableau 5.8 Tableau présentant le cadre final simplifié de mesure de performance

| Indicateur | Donnée associée à récolter | Lieu de récolte | Fréquence de mise à jour | Mode de récolte | Commentaire |
|---|---|---|---|---|---|
| **Croissance moyenne du chiffre d'affaires des entreprises accompagnées** | Chiffre d'affaires annuel des entreprises accompagnées | Externe | Annuelle | Enquête annuelle | Suivi des entreprises accompagnées jusqu'à 1 an après leur dernière participation à un programme d'incubation ou d'accélération |
| **Total du financement reçu par les entreprises accompagnées par an** | Total du financement reçu par chaque entreprise accompagnée par an | Externe | Annuelle | Enquête annuelle | Suivi des entreprises accompagnées jusqu'à 1 an après leur dernière participation à un programme d'incubation ou d'accélération |
| **Taux de survie à 5 ans des entreprises accompagnées** | Les entreprises accompagnées ces 5 dernières années sont-elles encore en activité ? | Externe | Occasionnelle | Veille réseaux sociaux | |
| **Nombre moyen d'heures de mentorat suivies par an par les entreprises accompagnées** | Nombre d'heures de mentorat données chaque année aux entreprises accompagnées | Interne | Suivi continu | Filo | |
| **Niveau d'influence des programmes sur la réussite des entreprises accompagnées** | Dans quelle mesure les entreprises accompagnées identifient l'influence du ou des programmes de l'AIE sur la croissance de leur entreprise ?<br>Faible – Significative - Essentielle | Externe | Annuelle | Enquête anonyme | Interroger les entreprises dans l'année qui suit leur dernière participation à un programme. Plus tôt, les effets pourraient ne pas se manifester. |
| **Nombre d'entreprises accompagnées chaque année** | Idem | Interne | Suivi continu | CRM | |
| **Nombre d'événements de grande ampleur organisés ou coorganisés chaque année** | Idem | Interne | Suivi continu | Plan d'action annuel | |

Tableau 5.8 Tableau présentant le cadre final simplifié de mesure de performance

| Indicateur | Donnée associée à récolter | Lieu de récolte | Fréquence de mise à jour | Mode de récolte | Commentaire |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre d'emplois créés par les entreprises accompagnées chaque année** | Idem | Externe | Annuelle | Enquête annuelle | |
| **Nombre de partenariats de l'AIE** | Idem | Interne | Suivi continu | CRM | |
| **Part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des femmes** | Nombre d'entreprises accompagnées dont au moins un membre fondateur s'identifie comme femme | Externe | Suivi continu | CRM | |
| **Part des entreprises accompagnées qui développent des solutions à impact positif ou qui incluent des critères ESG** | Nombre d'entreprises accompagnées qui ont un impact positif ou qui incluent des critères ESG | Externe | Suivi continu | CRM | Donnée qui peut être mise à jour dans le CRM au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise accompagnée dans les programmes d'incubation ou d'accélération |

Pour établir ce cadre de mesure de performance, et notamment au niveau des entreprises accompagnées, le choix a été fait de suivre seulement les entreprises en cours d'accompagnement par l'AIE, et ce jusqu'à 1 an après la fin de leur accompagnement par la structure. Ainsi, les entreprises qualifiées d' « alumni » (qui ont, dans le passé, participé à un ou plusieurs programmes) sont laissées de côté (sauf pour l'indicateur du taux de survie qui lui est calculé sur les entreprises accompagnées dans les 5 dernières années). Ce choix repose sur les retours effectués par les différents acteurs interrogés sur le terrain : chaque personne interrogée souligne la difficulté de récolter des données auprès de ces entreprises alumni. De plus, comme souligné par les parties prenantes écosystémiques, de plus en plus d'entreprises participent aujourd'hui à plusieurs programmes d'incubation ou d'accélération. Le but ici est de mesurer la performance d'un AIE donné, et de regarder son influence en particulier sur les entreprises qu'il accompagne. Puisque, sur le long terme, les entreprises accompagnées peuvent participer à d'autres programmes

d’incubation ou d’accélération, le choix est fait de regarder les effets des programmes obtenus immédiatement ou dans l’année suivant la participation des entreprises à ces programmes.

Une fois dressé, ce cadre de mesure de performance a été implanté au sein du cas d’étude. Un tableau de bord a pu être dressé pour visualiser ces différents indicateurs ainsi que leur évolution à travers les dernières années. Une copie de ce tableau de bord se trouve en Annexe H.

****

Finalement, le cadre de mesure de performance obtenu comporte 11 indicateurs de performance, construits de manière à satisfaire les exigences et besoins des diverses parties prenantes sur le terrain. Ces différents besoins et exigences ont été obtenus grâce à l’analyse des cadres de mesure de performance posés par différentes parties prenantes internes ou externes au cas d’étude, ainsi que grâce aux retours de ces parties prenantes quant à cette analyse. Ces éléments ont permis de mettre en avant les problématiques les plus importantes et les plus récurrentes lorsqu’il s’agit de mesurer la performance d’un AIE. Le cadre obtenu est donc un cadre qui permet de simplifier pour ces structures leur mesure de performance : en proposant un nombre d’indicateurs de performance réduit, permettant de répondre aux exigences de leurs parties prenantes, mais également en guidant la récolte et le calcul de ces indicateurs de performance en proposant les données associées à collecter, leur mode et lieu de collecte ainsi que leur fréquence de mise à jour.

# CHAPITRE 6 DISCUSSION GÉNÉRALE

La question de recherche était la suivante : « Comment simplifier le cadre de mesure de performance d'un accélérateur et incubateur d'entreprises ? ».

Pour répondre à cette question de recherche, différentes étapes ont été suivies : d'abord, le cadre de mesure de performance tel que demandé sur le terrain au cas d'étude a été dressé, en prenant en compte l'ensemble des niveaux de parties prenantes identifiées pour la mesure de performance d'un AIE (Crișan et al, 2021, Hausberg et Korreck, 2021). Ensuite, ce cadre de mesure de performance terrain a été analysé et comparé aux différents éléments théoriques de mesure de performance d'un AIE tel que présentés dans la littérature scientifique traitant du sujet. Cela permet de distinguer les différents éléments les plus importants sur le terrain en s'appuyant sur les recommandations effectuées par le cadre théorique, mais également de distinguer les éléments du terrain originaux par rapport à ces recommandations théoriques.

## 6.1 Établissement du cadre de mesure de performance effectif sur le terrain

Pour établir le cadre de mesure de performance d'un AIE tel que suivi sur le terrain, le choix a été fait d'effectuer la distinction entre les trois niveaux de parties prenantes tel qu'identifiés dans la théorie. Cela a mené à identifier sur le terrain ces différents niveaux de parties prenantes, et donc à choisir des acteurs dans chacune de ces catégories. Cependant, d'autres choix auraient pu être faits : certains auteurs identifient plutôt la mesure de performance des AIE selon des temporalités différentes (Dempwolf et al., 2014). D'autres font même la distinction entre accélérateurs et incubateurs, ou entre les secteurs de travail de ces structures (Colombo et Delmastro, 2002, Cohen, 2013). Ici, le choix a été fait de considérer les accélérateurs et les incubateurs de la même manière, tout en ne faisant pas de distinction entre le secteur de spécialisation de chaque structure. L'accent a cependant été mis sur la volonté de ces structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat de porter et de développer des innovations. Ce choix de ne pas effectuer de distinction sectorielle est, d'une part, bien accueilli par le cas d'étude car il travaille et interagit avec d'autres AIE de son écosystème qui ne sont pas des AIE qui évoluent dans le même secteur mais qui accompagnent des entreprises technologiques. Sa volonté d'obtenir un cadre simplifié de mesure de performance est donc aussi reliée à des objectifs de positionnement par rapport aux autres AIE de son écosystème. D'autre

part, cette décision fait du sens avec les pratiques du cadre global de mesure de performance effectif sur le terrain : parmi l'ensemble des parties prenantes prises en compte, aucune ne distingue de spécificité sectorielle (hormis le caractère technologique des entreprises accompagnées) lorsqu'elles vont mesurer la performance de ces structures.

Ayant gardé la catégorisation en trois niveaux de d'évaluation (écosystème, entrepreneurs accompagnés et structure interne) des choix ont été faits par rapport aux parties prenantes à interroger pour établir les exigences en matière de mesure de performance des AIE. Ce choix de parties prenantes est effectué grâce à l'observation participante menée sur le terrain, qui a mené à identifier la pertinence de certains acteurs par rapport à d'autres, notamment au niveau de l'écosystème. Ces acteurs se sont avérés particulièrement structurants pour la mesure de performance du cas d'étude. Ces choix de parties prenantes sont donc représentatifs des réalités du terrain pour une structure dont la situation est similaire à celle du cas d'étude (OBNL, dont le fonctionnement dépend de subventions entre autres octroyées par des organismes publics). D'autres écosystèmes peuvent également avoir des intérêts spécifiques, ce qui impacte le choix de métriques suivies.

De plus, des entrepreneurs accompagnés par le cas d'étude ont été interrogés afin de comprendre ce qui fait selon eux la performance d'un AIE. Parmi ces entrepreneurs, la moitié avait également déjà pris part à un autre programme d'accélération ou d'incubation. 10 entrepreneurs ont été interrogés, ce qui permet d'obtenir une bonne diversité d'opinion mais pas de généraliser et d'obtenir des résultats aussi précis que si une étude quantitative auprès d'un grand nombre d'entrepreneurs avait été menée. De plus, l'avis d'entrepreneurs non accompagnés par l'AIE à l'étude aurait permis d'avoir une vision plus globale des attentes des entrepreneurs quant à une telle structure.

Malgré tout, cette étude est originale dans le sens où le cadre de mesure de performance terrain est dressé en prenant en compte ces trois niveaux d'évaluation, soit divers types de parties prenantes. Les exigences de chaque niveau de parties prenantes sont prises en compte pour comprendre leurs attentes et les métriques suivies par chacun. La littérature à ce sujet, lorsqu'il est question d'établir des métriques de performance d'un incubateur ou d'un accélérateur, distingue bien trois niveaux d'évaluation : le niveau interne aux AIE, leur écosystème ainsi que les entrepreneurs accompagnés par ces AIE (Crișan et al., 2021, Hausberg et Korreck, 2021). Cependant, malgré la distinction de

ces trois niveaux, les différentes contributions existantes ne prennent pas en compte l'ensemble des attentes de ces différentes parties prenantes comme un tout. Ces études tendent à se focaliser sur sur niveau de parties prenantes à la fois (Voisey et al., 2006, Leatherbee et Gonzalez-Uribe, 2018). Les entreprises en démarrage sont les plus interrogées et représentées lorsqu'il s'agit de considérer la performance des AIE (Mann et al., 2020, Yu, 2020). Le niveau de l'écosystème est, lui, très rarement adressé dans les études existantes, alors qu'il occupe une place très importante sur le terrain : de nombreux acteurs de l'écosystème sont très structurants pour la mesure de la performance de l'AIE à l'étude car ils sont notamment au cœur de l'octroi de financement pour les AIE, pour les entreprises accompagnées, ainsi que des acteurs permettant de donner de la visibilité aux AIE. Cette importance des parties prenantes écosystémiques se voit dans le nombre d'acteurs structurant la mesure de performance au sein de ce niveau (ici, 3 acteurs ont été choisis mais ils pourraient être plus nombreux), par le nombre de métriques du cadre « terrain » (sur 89 métriques demandées au total, 63 proviennent d'acteurs de l'écosystème soit plus de 70%) et par la nature-même de ces métriques qui vont évaluer des retombées écosystémiques pour plus de 30% d'entre elles (contre 20% seulement dans le cadre posé par la littérature scientifique qui traite de ce sujet).

Puisque les AIE vont permettent de créer du lien entre l'écosystème et les entrepreneurs, il est important pour ces structures de s'assurer de leur performance à chaque niveau, et donc de prendre en compte les attentes de chacune des parties prenantes. La performance des AIE s'effectue dans leur capacité à répondre aux besoins de leurs différentes parties prenantes (écosystème et entrepreneurs) tout en s'assurant du fonctionnement interne de leur structure. Ces structures doivent donc jongler entre répondre aux exigences externes pour leur mesure de performance, et aux exigences interne : cela rend très complexe la tâche, car près de 90 métriques brutes sont exigées pour satisfaire l'ensemble de ces parties prenantes.

## 6.2 Analyse du cadre de mesure de performance terrain et comparaison avec les recommandations théoriques

Cette étude apporte une contribution car elle propose une comparaison entre les pratiques de mesure de performance d'un AIE telles que proposées par la théorie, et telles qu'effectuées dans les faits. Son originalité réside dans la confrontation entre les pratiques de mesure de performance suivies par chaque côté (le terrain et la théorie) ce qui permet de mettre en évidence les points communs et les différences de ces deux ensembles. Le cadre de mesure de performance identifié

sur le terrain est un cadre complet dans le sens où il prend en compte chacune des parties prenantes du terrain qui jouent un rôle dans l'évaluation de la performance d'un AIE. Cela résulte en un cadre terrain très exhaustif, qui comporte un nombre de données largement supérieur au cadre présenté par la théorie: nombreuses sont les données de ce cadre terrain qui ne sont exigées que par une seule des parties prenantes interrogées, ainsi que les données présentes avec une multiplicité de formulations. D'un autre côté, le cadre théorique est plus simple, plus concis : moins de métriques sont présentées comme nécessaires pour effectuer cette évaluation de performance. Cependant, ces données théoriques s'avèrent assez éloignées des réalités du terrain, notamment par leur difficulté de récolte. Cette difficulté de récolte des données exigées, qui dépend entre autres du lieu de collecte de la donnée (interne ou externe) et de sa fréquence de mise à jour, est une problématique très forte sur le terrain mais pas adressée dans la littérature qui traite du sujet. C'est l'observation participante qui permet notamment de noter l'importance de cette question de difficulté de récolte sur le terrain.

De plus, cette comparaison entre les cadres terrain et théorique permet de mettre en avant des thématiques récurrentes et donc importantes qui sont suivies par les métriques de performance : ainsi, les thématiques de croissance des jeunes entreprises accompagnées, de suivi des services offerts par l'AIE et de leur pertinence, des retombées économiques et de la capacité d'innovation technologique apparaissent comme les thématiques permettant de traduire au mieux les résultats donc la performance de ces structures. Il est intéressant de constater que ces thématiques apparaissent toutes dans le cadre théorique, à l'exception des questions de capacité d'innovation technologique qui ne se retrouvent pas dans les métriques proposées par la théorie.

Les retours effectués par le cas d'étude sur cette comparaison permettent de mettre en évidence les manques qui existent dans chaque cadre effectif sur le terrain ou en théorie. Cela permet de mettre en avant les réalités du terrain à l'œuvre dans les AIE qui n'apparaissent que pas ou peu dans les cadres de mesure de performance du terrain ou de la théorie. Par exemple, la nécessité de simplifier et d'unifier ces différents cadres est une réalité issue de l'expérience vécue sur le terrain par ces AIE qui subissent entre autres cette multiplicité de cadres, la difficulté de récolte et de mise à jour des données, ainsi que l'émergence de nouvelles problématiques auxquelles ils doivent sans cesse s'adapter. Par exemple, les questions sociales, environnementales et d'éthique sont des éléments de plus en plus demandés notamment aux entreprises en développement et aux structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Les financements octroyés à ces structures, qu'ils

proviennent de fonds publics ou privés, sont de plus en plus souvent conditionnés à des conditions de responsabilité sociale et environnementale.

La comparaison dressée dans cette étude entre les cadres de mesure de performance terrain et théorique repose notamment sur la qualification de chaque métrique par différents attributs et catégories (type de donnée, catégorie, difficulté de récolte entre autres). C'est notamment l'expérience sur le terrain et les retours du cas d'étude qui ont permis la construction de ces différentes catégories et attributs. Ces catégories et attributs ont guidé la comparaison entre les deux cadres, et donc les faits saillants qu'il est possible de tirer de cette analyse. Le choix des catégories et des attributs est donc un élément important dans l'analyse des résultats, et celui-ci dépend des différents retours effectués par le cas d'étude : d'autres catégories et attributs pourraient être choisis pour tirer des conclusions et des comparaisons supplémentaires.

## 6.3 Distinction des métriques de performance les plus pertinentes

L'analyse des différences entre les cadres de mesure de performance terrain et théorique permet de mettre en avant les éléments les plus importants de la mesure de performance des AIE. Les retours effectués par le cas d'étude sur ces éléments permettent également d'éclairer la pertinence ou non de ces éléments. Dans la volonté de raccourcir le cadre de mesure de performance effectif pour les AIE et de ne conserver que les éléments qui permettent de transcrire de manière la plus efficace et précise la mesure de performance d'un AIE auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes, un cadre de mesure de performance « simplifié » (c'est-à-dire comportant moins d'indicateurs et supprimant les doublons tout en gardant du sens pour l'ensemble des parties prenantes impliquées) est distingué. Cela est possible grâce aux retours du cas d'étude sur les cadres existants, couplés à l'analyse des différentes pratiques en place (grâce à l'observation participante et à l'étude de documents). Ainsi, le cadre final obtenu comme résultat à cette étude comporte 11 indicateurs de performance et se base sur différents éléments : la comparaison entre le cadre terrain et théorique, les retours effectués par le cas d'étude, et les retours effectués par les parties prenantes écosystémiques.

Cependant, la distinction de tels indicateurs comporte des limites : il a été vu ci-dessus que la comparaison entre les cadres terrain et théorique dépend de l'expérience terrain (qui a amené à l'identification d'attributs qui structurent la comparaison). De plus, les retours effectués par le cas d'étude ainsi que par les diverses parties prenantes écosystémiques sur les éléments qu'ils

identifient être les plus importants dépend énormément du contexte. Notamment, chaque acteur possède ses propres objectifs selon la nature de l'organisation, le contexte économique et politique dans lequel il évolue. Malgré le fait que ceux-ci aient été choisis de manière à être les plus représentatifs des différentes organisations structurantes pour l'ensemble des AIE, certains facteurs locaux peuvent influencer les choix de suivis des métriques. De plus, l'AIE à l'étude est un OBNL. Son fonctionnement repose en grande partie sur des subventions qui vont lui être octroyées par des organisations, notamment gouvernementales. Son but n'est pas de faire du profit, contrairement à d'autres types d'incubateurs ou d'accélérateurs qui, comme il a été présenté dans la revue de littérature, sont à but lucratif. Le cadre de mesure de performance simplifié présenté ici est donc plutôt valable pour des AIE à but non lucratif.

Un autre niveau de parties prenantes, peu adressé dans la littérature aurait pu également être pris en compte : celui des autres AIE présents au sein du même écosystème. Effectivement, le cas d'étude évolue dans un contexte très favorable à l'entrepreneuriat et l'innovation, et dans un écosystème où de nombreuses autres structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat co-existent. Les différents rapports des acteurs du terrain remarquent que le cadre de mesure de performance sur le terrain n'encourage pas la collaboration et les synergies entre ces AIE. Pour s'assurer de cerner l'ensemble des problématiques qui se posent à ces structures sur le terrain, d'autres AIE évoluant dans le même contexte auraient pu être interrogés pour cerner leurs difficultés et leurs attentes quant à leur mesure de performance.

Ainsi, cette étude contribue à la théorie ainsi qu'aux problématiques concrètes d'accélérateurs et d'incubateurs sur le terrain : en proposant une courte liste d'indicateurs de mesure de performance construite de sorte à satisfaire chaque niveau de partie prenante des AIE, elle permet de raccourcir et donc simplifier la mesure de performance pour ces structures. Celles-ci sont effectivement confrontées à une multitude de parties prenantes, ayant chacune leur vision de ce qui constitue la performance de telles structures : les AIE faisant le lien entre ces différents niveaux de parties prenantes, elles se doivent de répondre aux exigences de chacune et se retrouvent donc avec une multiplicité de données à récolter pour calculer une multiplicité d'indicateurs. La manière dont est construite cette liste finale d'indicateurs permet donc d'adresser les deux problèmes précédents. De plus, cette liste d'indicateurs est construite à partir d'un cas d'étude réel dont les problématiques actuelles ont été analysées et prises en compte. Cela permet, pour la théorie, de raffiner les problématiques inhérentes à ce type de structure actuellement, ainsi que de faire émerger de

nouveaux sujets alors non encore adressés dans la théorie (notamment les questions de responsabilité sociale, éthique et environnementale, la question de la difficulté de récolte et de mise à jour de telles données pour les AIE).

# CHAPITRE 7 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

## 7.1 Synthèse des travaux

Le travail de recherche présenté dans ce rapport a permis d'identifier un cadre simplifié de mesure de performance pour un AIE, reposant sur la comparaison entre les besoins des différentes parties prenantes sur le terrain et les recommandations de la littérature scientifique traitant du sujet.

La mise en place du cadre de mesure de performance suivi sur le terrain sur trois niveaux d'évaluation (l'écosystème, les entrepreneurs accompagnés et les pratiques mises en place à l'interne) a été effectuée grâce à une observation participante au sein d'un cas d'étude, des recherches documentaires et des entrevues semi-dirigées avec des entrepreneurs. Les données récoltées ont pu être traitées et comparées avec le cadre de mesure de performance tel que proposé dans la théorie. Cette comparaison, basée sur des critères issus de recommandations théoriques et de l'expérience sur le terrain, a permis d'identifier des premiers éléments importants dans la mesure de performance d'une telle structure, notamment l'importance de suivre des « hard outcomes » et la prédominance de certaines catégories de données qui, selon le niveau d'évaluation, occupent une place importante dans l'évaluation de la performance. Cette comparaison permet également d'analyser les pratiques de chaque partie prenante prise en compte dans la mesure de performance de l'AIE à l'étude, et de comparer ces différentes pratiques entre elles.

Ces comparaisons et analyses ont ensuite été présentées à des membres du cas d'étude ainsi qu'à des acteurs de l'écosystème qui sont des parties prenantes structurantes pour sa mesure de performance. Ces présentations, réalisées à l'interne au cas d'étude et sous la forme d'entrevues semi-dirigées auprès de membre de l'écosystème, ont permis de comprendre les besoins et problématiques de chaque partie prenante. Cela a permis d'établir une liste simplifiée d'indicateurs de performance à suivre permettant de satisfaire l'ensemble des parties prenantes, ainsi que le cadre associé à ces indicateurs de performance. En effet, cette liste finale a été bâtie sur les résultats issus de la comparaison entre le cadre théorique et le cadre terrain, qui avait permis d'identifier le type, les catégories et les niveaux d'évaluation à suivre; ainsi que sur les retours effectués par les différents acteurs pour s'assurer de choisir et formuler correctement les indicateurs recommandés.

## 7.2 Contributions pour la théorie et la pratique

D'un point de vue recherche, cette étude apporte une contribution car elle permet de prendre en compte les réalités effectives sur le terrain pour les AIE quand il s'agit de mesurer leur performance. L'observation participante au sein du cas d'étude a permis de se rendre compte non seulement de l'existence de nombreux facteurs compliquant la mesure de performance des AIE sur le terrain, mais également de thématiques qui n'apparaissent pas ou peu dans la littérature scientifique à ce sujet. D'abord, le cadre théorique reconnait bien trois niveaux de parties prenantes pour la mesure de performance de ces structures, mais ne prend que très peu en compte les exigences du niveau « écosystème » en se focalisant beaucoup sur le niveau des entreprises accompagnées par les AIE. Cette étude, en dressant un portrait complet du cadre de mesure de performance « terrain » de l'AIE étudié, permet de prendre en compte les exigences de chaque niveau de partie prenante et de se rapprocher de la réalité de ces structures quant à leur mesure de performance. De plus, elle met en avant l'importance des acteurs écosystémiques dans la mesure de performance des AIE, qui représentent une part très grande et très structurante de ces cadres sur le terrain.

Or, ces acteurs écosystémiques ne sont pas les seuls à avoir des attentes quant à la performance des AIE : les cadres de mesure de performance sur le terrain sont multiples. Cette réalité complique la tâche à ces structures, qui doivent sans cesse adapter leur collecte de données aux exigences du terrain. Cela n'encourage pas, sur le terrain, les synergies entre les AIE et l'entraide dans le partage de bonnes pratiques : ces cadres, très focalisés sur la mesure de performance pour l'octroi de financement notamment, cherchent à distinguer « les meilleurs » d'entre eux relativement à cette performance qu'ils identifient.

De plus, certaines données qui sont exigées sont des données difficiles à aller chercher, compte tenu de leur confidentialité et de leur nécessaire mise à jour. Plus ces données sont demandées, moins les entrepreneurs sont enclins à les partager. Cela complique d'autant plus la tâche aux AIE. Ainsi, cette étude permet de mettre en lumière un facteur d'importance pour la mesure de performance de ces structures, qui n'est pas adressé par la théorie : la difficulté de récolte et de calcul de ces métriques, qui va beaucoup impacter la mesure de performance effective des AIE.

Cette étude met également en avant le caractère non spécifique de la mesure de performance des AIE sur le terrain : de tous les cadres de mesure de performance proposés, seul le caractère

technologique des entreprises accompagnés est un facteur qui permet de différencier les AIE. Cette mesure de performance ne se fait pas, sur le terrain, de manière dépendante à un secteur en particulier.

En outre, cette étude souligne certaines problématiques dont l'importance croît sur le terrain sans pour autant apparaître dans la théorie à ce sujet, notamment les thématiques de responsabilité sociale et environnementale. Les questions de capacité d'innovation technologique permise par les AIE, qui ne sont pas adressées dans la littérature, le sont sur le terrain. Cependant, les discussions et entrevues menées à l'interne et à l'externe permettent de rendre compte de la faible importance accordée à ces questions : cela rejoint donc le positionnement de la théorie quant aux effets spécifiques des AIE technologiques, qui ne s'avèrent ainsi pas différents des AIE généralistes. Ainsi, cela permet de mettre à jour le cadre théorique en lui apportant de nouveaux éléments jusqu'alors pas adressés.

Finalement, la mise en avant de certaines thématiques et problématiques terrain quant à la mesure de performance des AIE et leur contraste avec les propositions de la théorie à ce sujet permettent de venir nourrir la théorie sur les études de la performance des AIE, et de mettre en avant les métriques les plus pertinentes qui permettent de répondre à ces enjeux terrain.

D'un point de vue pratique, cette étude a permis de proposer un cadre simplifié de mesure de performance au cas d'étude. En comparant l'ensemble des besoins des parties prenantes que ce cas d'étude possède sur le terrain, et en interrogeant ces parties prenantes pour comprendre leurs objectifs et leurs attentes quant à cette mesure de performance, des éléments clés ont pu être soulevés comme les plus importants dans cette mesure de performance. Cela a permis de déduire une liste raccourcie d'indicateurs les plus pertinents à suivre pour mesurer la performance d'une telle structure, et donc de simplifier le cadre existant. L'AIE à l'étude possède donc, grâce à cette étude, une connaissance des éléments qui sont les plus parlants dans la mesure de performance d'un AIE. Cela lui confère une position privilégiée pour communiquer ces éléments à l'ensemble de leur écosystème, et leur permet de se positionner sur cette question de mesure de performance de telles structures qui prend de plus en plus de place dans le fonctionnement des AIE. Cela permet également aux membres du cas d'étude de s'assurer continuellement de leur performance, en suivant 11 indicateurs dont ils peuvent être assurés de la pertinence. Cette liste d'indicateurs est également un très bon outil pour se constituer un tableau de bord, et pour communiquer des chiffres

impactant à l'ensemble de leurs parties prenantes. C'est le travail qui a été réalisé au sein du cas d'étude.

## 7.3 Limitations et généralisation du cadre proposé

Ce cadre de mesure de performance d'un accélérateur et incubateur d'entreprises résulte d'un projet de recherche en partenariat avec un AIE qui évolue dans un écosystème donné, et utilise des outils donnés. Ainsi, le cadre de mesure de performance terrain a été établi en prenant en compte les acteurs de cet écosystème qui sont structurants pour la mesure de performance, ainsi que les outils propres à cette structure. Il ne résulte pas d'une étude exhaustive sur les besoins de l'ensemble des parties prenantes, mais permet de traduire la tendance effective sur le terrain ainsi que les méthodes qui peuvent être mises en place pour mesurer cette performance. De plus, les entrepreneurs interrogés pour établir ce cadre de mesure de performance sur le terrain permettent d'avoir une bonne diversité d'opinion, mais les éléments qui sont tirés de ces entrevues ne constituent pas des résultats aussi précis que ce qu'une étude quantitative aurait permis. Ainsi, le cadre de mesure de performance « terrain » qui a été dressé dans cette étude est représentatif mais pas exhaustif des besoins qui peuvent exister quant à cette mesure de performance. De plus, le faible nombre d'entrepreneurs interrogés limite la prise en compte de leurs avis donc des métriques qui sont importantes à suivre pour eux au sujet de ce qui fait la performance des AIE qui les accompagnent dans leur croissance. Par le choix de ces parties prenantes et de leur nombre, la saturation des données n'est pas atteinte. Effectivement, l'étude de cas repose sur un seul AIE qui évolue dans un écosystème précis : il est donc possible que les résultats obtenus ne soient pas généralisables à d'autres structures, et ce n'est pas la prétention de cette étude.

Cependant, les cadres de mesure de performance effectifs sur le terrain ne font pas de différenciation sectorielle entre les différents AIE pour mesurer leur performance : seul le caractère technologique des entreprises accompagnées par ces AIE est présent dans les cadres sur le terrain. Les exigences de toutes parties prenantes prises en compte dans cette étude sont donc applicables à tout AIE qui évolue dans l'écosystème considéré par chaque partie prenante (à différentes échelles selon la partie prenante) tant que celui-ci accompagne des entreprises technologiques.

De plus, le cadre simplifié de mesure de performance obtenu grâce à cette recherche aurait pu être partagé avec différents acteurs, qu'il s'agisse d'acteurs structurants pour la mesure de performance aussi bien que d'autres incubateurs ou accélérateurs de l'écosystème pour s'assurer de sa pertinence

et éventuellement y apporter des bonifications sur la base des retours effectués par ces acteurs. Cependant, puisque le projet est effectué en partenariat avec un AIE, celui-ci possède des intérêts notamment politiques et de communication vis-à-vis de cette étude. La liste finale d'indicateurs obtenus et sa communication devait rester confidentielle jusqu'à sa publication par l'AIE. Effectivement, cette étude initiée par le cas d'étude est valorisante pour leur structure, car elle leur permet de se positionner en acteur d'un sujet qui est aujourd'hui majoritairement subit par les autres structures de son écosystème.

Les indicateurs du cadre de mesure de performance simplifié qui ressort de cette étude sont des indicateurs très « classiques » et non originales. Elles sont effectivement reprises du cadre théorique ou du cadre terrain, avec une formulation parfois identique et parfois simplement reformulée. Elles ne sont pas une proposition inédite de nouveaux indicateurs qui pourraient être suivis.

Finalement, le temps sur lequel cette étude a été réalisée n'a pas permis de constater les effets du déploiement de ce cadre au sein du cas d'étude, en ce qui concerne la pertinence des différentes métriques identifiées.

## 7.4 Suggestions pour des futurs projets de recherche

Concernant l'analyse du cadre de mesure de performance effectif sur le terrain, la prise en compte d'un plus grand nombre de parties prenantes pourrait permettre de compléter et de bonifier celui utilisé dans cette étude. Il apparaît notamment très intéressant de mener une étude quantitative auprès d'entrepreneurs pour comprendre les éléments qui font pour eux la performance de ces structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Ces entrepreneurs pourraient avoir suivi ou non des programmes d'incubation ou d'accélération, et ce au sein de différentes structures d'accompagnement. Une étude plus exhaustive des parties prenantes écosystémiques pourrait également être effectuée pour compléter ce cadre de mesure de performance sur le terrain.

De plus, comme cette étude a été menée pour un seul AIE, il apparaîtrait intéressant de comparer les pratiques de mesure de performance effectuées dans d'autres AIE évoluant dans le même écosystème, afin de compléter l'identification des bonnes pratiques quant aux indicateurs les plus pertinents à suivre et arriver à un cadre plus généralisé. Cela pourrait également être effectué au sein d'écosystèmes différents (dans un autre pays ou bien dans une autre ville du Canada) pour

comparer les résultats obtenus dans deux écosystèmes différents, afin de voir dans quelle mesure le cadre identifié dépend du contexte dans lequel les AIE évoluent.

De même, des AIE non OBNL pourraient être étudiés car leur mode de financement repose sur des fonds privés et pas sur des subventions gouvernementales : il serait intéressant de regarder la part de chaque niveau de partie prenante dans la mesure de performance de telles structures à but lucratif.

Ces métriques de performance identifiées par cette étude pourraient être implanté dans un AIE OBNL évoluant dans le même contexte afin d'étudier sa pertinence pour l'AIE à l'étude mais également pour les différentes parties prenantes. Les éléments de ce cadre pourraient donc être modifiés ou bonifiés en fonction de la pertinence de tels éléments.

# RÉFÉRENCES

Almagro, L. (2019). Classification des données (White paper series, Édition 6). Organisation des États Américains. https://www.oas.org/fr/ssm/cicte/docs/FRA-Classification-Des-Donnees.pdf

Andreani, J. C., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives. ESCP-EAP. Paris.

Armellini, F., Dega, C., Garcia, A., & Machado, F. (2019). Techno-Entrepreneurship Development Support in Theory and Practice: The case of incubators and accelerators in Canada. In Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship, Third Edition (pp. 125-155). Edward Elgar Publishing.

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. Technovation, 28(1-2), 20-28.

Blair, B., Khan, M. S., & Iftikhar, R. (2020). Role of accelerators in innovation ecosystems: The case of New Zealand. journal of general management, 46(1), 47-59.

Bonjour Start-up Montréal (2020). Portrait de l'écosystème Start-up de Montréal.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative research journal, 9(2), 27-40.

Brunet, S. M., Grof, M., & Izquierdo, D. (2015). Global Accelerator Report.

Carpentier, C., & Suret, J. M. (2006). Création et financement des entreprises technologiques: les leçons du modèle israélien. L'Actualité économique, 82(3), 419-438.

Carvalho, A. C. C. C. D. (2016). Digital startups accelerators: Characteristics and evolution trends (Doctoral dissertation).

Cavalcanti, A. F. D. R. (2019). A Method for Documenting the Goals and KPIs of Accelerators and Startups (Doctoral dissertation, Carleton University).

Chen, C., & He, J. (2021). Teaching Them How to Fish: The Makings of Business Accelerators. Available at SSRN 3869952.

Clarysse, B., Wright, M., & Hove, J. V. (2016). A look inside accelerators in the United Kingdom: Building technology businesses. Technology Entrepreneurship and Business Incubation: Theory, Practice, Lessons Learned; World Scientific: London, UK, 57-86.

Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 8(3), 19-25.

Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon.

Cohen, S. L., Bingham, C. B., & Hallen, B. L. (2019). The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. Administrative Science Quarterly, 64(4), 810-854.

Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. Research policy, 31(7), 1103-1122.

Crișan, E. L., Salanță, I. I., Beleiu, I. N., Bordean, O. N., & Bunduchi, R. (2021). A systematic literature review on accelerators. The Journal of Technology Transfer, 46, 62-89.

Del Sarto, N., Cazares, C. C., & Di Minin, A. (2022). Startup accelerators as an open environment: The impact on startups' innovative performance. Technovation, 113, 102425.

Dempwolf, C., Auer, J., & D'Ippolito, M. (2014). Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations. Small Business Administration, Office of Advocacy. Retrieved from www.sba.gov

Dewson, S., Eccles, J., Tackey, N. D., & Jackson, A. (2000). Guide to measuring soft outcomes and distance travelled. Institute for Employment Studies, Brighton, UK.

Drori, I., & Wright, M. (2018). Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem. In Accelerators. Edward Elgar Publishing.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of management review, 14(4), 532-550.

Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. A handbook of research methods for clinical and health psychology, 5(2), 65-78.

Gabrielsson, J., Politis, D., Persson, K. M., & Kronholm, J. (2018). Promoting water-related innovation through networked acceleration: Insights from the Water Innovation Accelerator. Journal of Cleaner Production, 171, S130-S139.

Global Innovation Index (2022). Global Innovation Index : What is the future of innovation-driven growth ?

Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2018). The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-up Chile. The Review of Financial Studies, 31(4), 1566-1603.

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. The Journal of Technology Transfer, 29(1), 55-82.

Hallen, B. L., Bingham, C. B., & Cohen, S. (2016). Do accelerators accelerate? The role of indirect learning in new venture development. Available at SSRN 2719810.

Hallen, B. L., Cohen, S. L., & Bingham, C. B. (2020). Do accelerators work? If so, how?. Organization Science, 31(2), 378-414.

Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2021). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. Handbook of Research on Business and Technology Incubation and Acceleration, 39-63.

Innovation, Science et Développement Économique du Canada. (2021). Cadre de mesure de rendement des AIE.

Isabelle, D. A. (2013). Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. Technology innovation management review, 3(2).

Jackson, P., & Richter, N. (2017). Situational logic: An analysis of open innovation using corporate accelerators. International Journal of Innovation Management, 21(07), 1750062.

Kilcrease, K. (2012), The Batavia Industrial Center: the hatching of the world's first business incubator, New York History, 93(1), 71–93.

Kumar, U. and Kumar, V. (1997), Incubating Technology: Best Practices, Federal Partners in Technology Transfer, Ottawa.

Kulkov, I., Hellström, M., & Wikström, K. (2021). Identifying the role of business accelerators in the developing business ecosystem: the life science sector. European Journal of Innovation Management, 24(4), 1459-1479.

Kuratko, D. F., & LaFollette, W. R. (1987). Small business incubators for local economic development. Economic Development Review, 5(2), 49.

Lange, G. S., & Johnston, W. J. (2020). The value of business accelerators and incubators–an entrepreneur's perspective. Journal of Business & Industrial Marketing.

Leatherbee, M., & Gonzalez-Uribe, J. (2018). Key performance indicators. In Accelerators (pp. 100-122). Edward Elgar Publishing.

Lewis, D. A., Harper-Anderson, E., & Molnar, L. A. (2011). Incubating success. Incubation best practices that lead to successful new ventures. Ann Arbor: Institute for Research on Labor, Employment, and Development, 1-144.

Malek, K., Maine, E., & McCarthy, I. P. (2014). A typology of clean technology commercialization accelerators. Journal of Engineering and Technology Management, 32, 26-39.

Mann, H., Harrison-Mirauer, V., & Bassett, J. (2020, September). A framework for understanding how entrepreneurial accelerator programmes add value to the success of early stage ventures and corporate partnerships. In Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, 2020-September (pp. 360-368).

Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. Journal of Small Business Management, 56(4), 658-680.

Miller, P., & Bound, K. (2011). The startup factories. NESTA. http://www. nesta. org. uk/library/documents/StartupFactories. pdf.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec. (2022). Appui aux organismes qui offrent des services d'incubation et d'accélération : Appel de projets dans le cadre de la stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation 2022 – 2027. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/programmes/aide_financiere/aide_entrepreneuriat/guide_appel_appuiAIE.pdf

Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec. (2022). Incursion dans l'écosystème start-up des régions du Québec : connaissances actuelles et pistes pour développer l'écosystème. https://mainqc.com/wp-content/uploads/2022/01/MAIN_INCURSION-2021_Rapport-complet.pdf

Notat, N. (2007). Une question centrale. Acteurs de l'Économie, 72.

Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. Technovation, 50, 13-24.

Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. The Journal of Technology Transfer, 29(1), 83-91.

Polo García-Ochoa, C., De Pablos Heredero, C., & Blanco Jiménez, F. J. (2020). How business accelerators impact startup's performance: Empirical insights from the dynamic capabilities approach. Intangible Capital, 16(3), 107-125.

Ratinho, T., & Henriques, E. (2010). The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. Technovation, 30(4), 278-290.

Schmidt, C. (2004). The analysis of semi-structured interviews. A companion to qualitative research, 253(41), 258.

Start-up Canada (2021). 2021 Entrepreneur Census Summary : Trends, Challenges & Opportunities facing Canada's Entrepreneurship Community.

Start-up Genome (2022). The Global Start-up Ecosystem Report 2022

Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. Technovation, 25(2), 111-121.

Tang, M., Huang, H., Walsh, G., & Guerrero, M. (2022). The impact of entrepreneurial overconfidence on incubator effectiveness. The Journal of Technology Transfer, 1-25.

Thietart, R-A. (2007). "Méthodes de recherche en management", Dunod.

UBI Global. (2019). World Rankings Report 19/20. https://resources.ubi-global.com/hubfs/Publications/Rankings/UBI%20Global%20-%20Rankings%201920%20v2.pdf

UBI Global. (2020). The World Benchmark Study 2019-2020 : Survey Questionnaire with Example Answers v1.2 en. https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/2919995/Projects/WBS1920/WBS1920%20Survey%20Questionnaire%20with%20Example%20Answers%20-%20en.pdf

Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., & Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(3), 454-468.

Welsh European Funding Office. (2003). A Practical Guide to Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled : Guidance Document.

Wanklin, T. (2002). Understanding business incubation. Nature biotechnology, 20(Suppl 6), BE23-BE24.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. Recherches qualitatives, 3(3), 243-272.

Yin, R. K. (2011). Applications of case study research, 3ème édition. sage.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Sage Books.

Yu, S. (2020). How do accelerators impact the performance of high-technology ventures?. Management Science, 66(2), 530-552.

# ANNEXE A COMPLÉMENTS SUR LES MÉTHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNÉES

## Étude de documents externes

Trois parties prenantes externes sont considérées comme structurant la mesure de performance de l'AIE étudié au niveau de l'écosystème : le MEIE, CAIN et UBI Global. Les documents de chaque partie prenante qui posent cette structure de mesure de performance de l'AIE sont utilisés et présentés ci-après.

Le MEIE (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie) du Québec est la première partie prenante écosystémique prise en compte. Il a lancé en 2022 un appel à projets auprès de incubateurs et accélérateurs d'entreprises du Québec dans le but de leur octroyer du financement (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec, 2022). Cet appel à projet se place dans le cadre de la SQRI2, la Stratégie Québécoise de recherche et d'investissement en innovation 2022-2027. Il vise à octroyer du financement aux organismes dont la mission consiste à offrir des services d'incubation ou d'accélération à des start-ups à fort potentiel de croissance, que le MEIE identifie comme « les plus performants ». Pour évaluer la performance de ces structures, le MEIE leur demande de répondre à l'appel à projet en fournissant une liste de données et d'indicateurs de performance relatifs au succès des entreprises accompagnées, à la qualité des services offerts, et au positionnement et à la vision de l'AIE. Ce sont ces données demandées dans le cadre de cet appel à projet qui ont été utilisées pour le portrait de mesure de performance au sein de l'écosystème, à l'échelle provinciale.

CAIN est le réseau canadien des accélérateurs et incubateurs. Il recense plus de 125 AIE à l'échelle nationale qu'il permet de faire collaborer au sein de groupes de travail pour le partage de connaissances et de bonnes pratiques. Il effectue chaque année depuis 2018 pour l'ISDE (Innovation, Sciences et Développement Économique du Canada, un organisme fédéral qui gère le portefeuille des projets dans ces secteurs) la récolte des données pour le CMR des AIE (Cadre de Mesure de Rendement), un projet de récolte de données auprès d'AIE canadiens pour la comparaison de leurs propres performances et la favorisation de leur amélioration. Il coordonne donc chaque année une récolte de données de performance auprès des AIE de son réseau. Le CMR des AIE de l'année 2021 (Innovation, Science et Développement Économique du Canada, 2021) a

été utilisé comme support pour colliger les données de performance demandées par CAIN, et donc comme cadre de mesure de performance effectué par l'écosystème, à l'échelle nationale.

Finalement, UBI Global est une entreprise suédoise qui se veut identifier les principales places d'innovation à l'échelle mondiale et de partager ce qui rend ces places performantes. Ayant identifié les accélérateurs et incubateurs d'entreprises comme des acteurs majeurs de lancement de l'innovation, UBI Global a lancé son « World Benchmark Study » en 2013, dans un but d'identifier les meilleures pratiques de ces AIE. Aujourd'hui, le World Benchmark Study est un baromètre mondial qui distingue les accélérateurs et incubateurs d'entreprises les plus performants. Selon eux, les programmes performants se distinguent par leur durabilité, leur contribution à leur écosystème, ainsi que leur contribution à la croissance des entreprises en démarrage qu'ils accompagnent ou ont accompagné. Pour ce faire, UBI lance chaque année une récolte de données via un questionnaire d'enquête (UBI Global, 2020) auquel répondent les AIE participants autour du monde entier. Ce baromètre est reconnu par les accélérateurs et incubateurs d'entreprises comme un acteur majeur de la mesure de performance de leur structure. Ce sont donc les données de performance récoltées via le questionnaire d'enquête de UBI Global pour les années 2019 et 2020 qui seront utilisées dans l'établissement du cadre de mesure de performance tel qu'envisagé par l'écosystème, comme acteur global. Effectivement, ce questionnaire présente toutes les données demandées aux AIE contrairement à une simple liste d'indicateurs de performance suivis. C'est la version la plus récente de ce questionnaire qui a pu être trouvée en ligne.

**Étude de documents internes**

Les documents interne utilisés sont issus de deux sources : la planification stratégique réalisée au sein du cas d'étude, ainsi que les exigences issues du système de mentorat MIT VMS.

Après les séances de planification stratégique, plusieurs documents ont été produits notamment présenter le plan d'actions issu de la planification au conseil d'administration du cas d'étude. Dans ce plan d'actions figurent les objectifs du cas d'étude pour les années 2022-2027, ainsi que différentes métriques de suivi, qu'ils établissent comme leurs métriques de performance. Ce sont ces métriques qui sont présentées de manière trimestrielle au conseil d'administration du cas d'étude, et qui sont donc utilisées comme métriques suivies à l'interne dans l'établissement du cadre de mesure de performance tel que demandé sur le terrain.

Le cas d'étude est également détenteur d'une accréditation délivrée par le MIT (Massachussets Institute of Technology), accréditation appelée VMS (Venture Mentoring Services) depuis l'été 2022. Cette accréditation repose sur la mise en place, au sein d'organismes délivrant de l'accompagnement aux entreprises en démarrage – comme des AIE notamment- d'une méthode de mentorat spécifique et élaborée par le MIT. Le mentorat est une méthode d'accompagnement de jeunes entrepreneurs récurrente dans des programmes d'accélération ou d'incubation (Isabelle, 2013, Yu, 2020). Cette méthode de mentorat développée par MIT VMS vise à mieux employer cette ressource que sont les mentors dans l'accompagnement de jeunes entrepreneurs, et donc à favoriser la croissance de nouvelles entreprises, soit indirectement favoriser l'innovation. Après avoir suivi une formation spécifique à la mise en place de ces services de mentorat, le cas d'étude s'est donc vu attribuer cette accréditation. Celle-ci fournit, outre une méthodologie à appliquer, des indicateurs à suivre pour s'assurer de la performance de la méthodologie lorsqu'elle est appliquée. La documentation permettant de structurer l'implémentation et le suivi de cette méthode est détenue en interne. Elle a donc été utilisée dans le cadre de la revue documentaire de ce projet.

**Catégorisation et attributs**

***Niveau de sensibilité***

- Niveau de sensibilité faible : concerne des informations considérées comme publiques, généralement connues et utilisées par toute personne, à l'interne comme à l'externe.
- Niveau de sensibilité moyen : concerne les informations réservées à l'usage interne, qui peuvent être connues et utilisées par certains employés et autorités externes.
- Niveau de sensibilité élevé : concerne les informations qui sont classées comme confidentielles ou secrètes et qui ne peuvent être connues que par un certain nombre de personnes.

***Type de données***

- « Input » : concerne toutes les ressources financières, matérielles, humaines ou de connaissances nécessaires pour développer une intervention.
- « Output » : ce sont les services tangibles qu'un projet délivre (un produit, un bien, un service …).

- « Outcome » : concernent les résultats ou effets à court ou long terme qui découlent indirectement d'un produit, d'un bien ou d'un service. Ces « outcomes » sont différenciés en deux catégories : d'une part les « hard outcomes » sont les résultats tangibles, qui peuvent être chiffrés et mesurés, et d'autre part les « soft outcomes » réfèrent à des résultats intermédiaires, obtenus avant l'atteinte de « hard outcomes ». Ce sont des résultats intangibles, qui concernent un capital immatériel dont l'obtention est nécessaire à la réalisation de ces « hard outcomes ».

**Échelle de difficulté de récolte**

***Paramètres pris en compte dans l'établissement de l'échelle***

- Lieu de récolte de la donnée : Interne – Externe. Il est plus facile de récolter une donnée à l'interne qu'une donnée à l'externe. En effet, les données internes sont facilement documentées ou accessibles, car elles concernent les opérations quotidiennes de la structure. Il suffit au personnel de l'AIE de chercher dans la documentation interne ou de mettre à profit les employés qualifiés. Les données externes nécessitent, elles, l'interrogation d'une partie prenante. L'effort nécessaire à sa récolte est donc plus grand : contacter la personne concernée, lui expliquer le contexte de la récolte de données, attendre sa réponse et si nécessaire relancer.
- Mise à jour de la donnée et fréquence de mise à jour : Pas de mise à jour – Mise à jour occasionnelle – Mise à jour annuelle. Les données à mettre à jour vont nécessiter un effort plus grand que les données qu'il n'est pas nécessaire de mettre à jour. Ces dernières ne nécessitent qu'une seule récolte, là où les données à mettre à jour vont en nécessiter une multiplicité, d'où le caractère difficile de leur récolte. Il est nécessaire, chaque année, de se pencher sur leur récolte via une campagne de mise à jour. Celles qui demandent une mise à jour occasionnelle peuvent l'être au fil de l'eau des opérations, et ne demandent donc pas un effort aussi grand qu'une mise à jour annuelle.
- Sensibilité de la donnée : Faible – Moyenne – Élevée. Les données les plus sensibles sont celles qu'il est plus difficile de récolter, par leur caractère souvent confidentiel. Les parties prenantes détentrices de ces données sensibles peuvent donc être réticentes à partager ces données, par peur d'un mauvais usage par l'organisme auquel ils en font part.

***Construction de l'échelle***

Tableau A.1 Niveau de difficulté associé à chaque attribut

| Lieu de récolte de la donnée | Niveau de difficulté | Fréquence de mise à jour de la donnée | Niveau de difficulté | Sensibilité de la donnée | Niveau de difficulté |
|---|---|---|---|---|---|
| Interne | 0 | Pas de mise à jour | 0 | Faible | 0 |
| Externe | 1 | Occasionnelle | 1 | Moyenne | 1 |
| | | Annuelle | 2 | Élevée | 2 |

-

Tableau A.2 Niveau de difficulté global associé à chaque de donnée selon ses attributs

| Lieu de récolte | Mise à jour | Sensibilité | Niveau de difficulté global |
|---|---|---|---|
| Interne | Aucune | Faible | 0 |
| Interne | Aucune | Moyenne | 1 |
| Interne | Occasionnelle | Faible | 1 |
| Externe | Aucune | Faible | 1 |
| Interne | Aucune | Élevée | 2 |
| Interne | Annuelle | Faible | 2 |
| Interne | Occasionnelle | Moyenne | 2 |
| Externe | Aucune | Moyenne | 2 |
| Externe | Occasionnelle | Faible | 2 |
| Interne | Occasionnelle | Élevée | 3 |
| Interne | Annuelle | Moyenne | 3 |
| Externe | Aucune | Élevée | 3 |
| Externe | Occasionnelle | Moyenne | 3 |
| Externe | Annuelle | Faible | 3 |
| Interne | Annuelle | Élevée | 4 |
| Externe | Occasionnelle | Élevée | 4 |
| Externe | Annuelle | Moyenne | 4 |
| Externe | Annuelle | Élevée | 5 |

-

# ANNEXE B GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ENTREPRENEURS

Les entretiens sont des entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien suivant est suivi afin d'aborder les thématiques les plus pertinentes, avec des possibles adaptations afin de laisser la libre parole à l'entrepreneur sur des sujets qu'il souhaiterait évoquer.

Les grandes lignes directrices de l'entretien sont présentées ci-dessous.

**Introduction**

Présentation du chercheur, du thème et du cadre de l'étude. Présentation de l'objectif de la recherche et du cadre d'utilisation des données qui restera celui du projet et de l'utilisation par Zú. Il sera spécifié à la personne interrogée qu'elle peut se rétracter à tout moment de la recherche, et que le cas échéant toute donnée à son sujet sera détruite. Présentation du format de l'entretien.

**Informations Générales**

Présentation de l'entrepreneur, de son expérience, de son business et de son activité.

**Questions ouvertes**

*Attentes et motivations*

- Quelles ont été vos motivations à rejoindre un programme de Zú ?
    - Dans quel contexte avez-vous entendu parler de Zú ?
    - Aviez-vous des attentes spécifiques ?
- Ces attentes ont-elles été satisfaites ?
    - Si non, pourquoi ?

*Offre de Zú*

- Quelles sont les offres de service qui vous ont le plus aidé dans la construction et l'évolution de votre entreprise ?
    - Infrastructures, formations, coachs et mentors, discussion avec d'autres entreprises, maillage, espaces de test
- Au contraire, lesquelles vous ont le moins aidé ?

- Il y a-t-il des points manquants à cette offre que vous auriez souhaité y voir figurer ?

- Qu’avez-vous trouvé chez Zú  que vous n’avez pas trouvé ailleurs ?

*Effets du ou ces programmes sur l’entreprise*

- Quels ont été les effets du programme sur votre entreprise ?
- Quels sont les prochains objectifs pour vous ?
- Que feriez-vous différemment si vous deviez réitérer l’expérience ?
- Quels seraient vos intérêts à rester dans la communauté Zú  ?

**Conclusion - Remerciements**

# ANNEXE C GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

Les entretiens sont des entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien suivant est suivi afin d'aborder les thématiques les plus pertinentes, avec des possibles adaptations afin de laisser la libre parole à la personne interrogée sur des sujets pertinents qu'il ou elle souhaiterait évoquer.

Les grandes lignes directrices de l'entretien sont présentées ci-dessous.

À la suite de la comparaison et à l'analyse des cadres de mesure de performance issus de chaque partie prenante prise en compte sur le terrain, nous avons pu identifier les spécificités de chaque cadre. Notre objectif est ici de soumettre ces spécificités à chaque partie prenante interrogée pour comprendre leurs choix et leurs objectifs en ce qui concerne la mesure de performance des AIE.

## Introduction

Présentation du chercheur, du thème et du cadre de l'étude. Présentation de l'objectif de la recherche et du cadre d'utilisation des données qui restera celui du projet de recherche.

Il sera spécifié à la personne interrogée qu'elle peut se rétracter à tout moment de la recherche, et que le cas échéant toute donnée à son sujet sera détruite.

Présentation du format de l'entretien : présentation initiale, durée approximative de 60min, entretien enregistré.

## Déroulement de l'entretien

*Présentation du contexte de l'étude*

Pour cela, une présentation PowerPoint sera déroulée. Celle-ci présentera brièvement le contexte et les objectifs du projet de recherche.

*Retour sur le cadre de mesure de performance posé par chaque partie prenante interrogée*

Le but de cette partie est de comprendre les choix réalisés par les parties prenantes pour la mesure de performance des AIE. Pour ce faire, les spécificités du cadre de chaque partie prenante seront mises en avant et contrastées avec les autres pratiques mises en place sur le terrain ou bien dans la théorie.

- Dans cette partie, les questions suivantes pourront être posées :

- Quels sont vos besoins vis-à-vis de la mesure de performance des AIE ?
- Sur quels éléments vos choix d'indicateurs à suivre reposent-ils ?
- Quels sont pour vous les aspects les plus importants de la mesure de performance d'un AIE ?
- Quelles sont vos réactions quant à ce qui vient de vous être présenté ?

*Retour sur les indicateurs à multiples formulations*

Des exemples d'indicateurs évoquant les mêmes sujets mais ayant différentes formulations seront donnés. Le but est de mettre en évidence la multiplicité de pas de temps et de méthodes de calcul demandées, et de comprendre ce qui motive les choix de chaque partie prenante.

**Conclusion – Remerciements**

# ANNEXE D MÉTRIQUES DE PERFORMANCE SUIVIES PAR LES PARTIES PRENANTES SUR LE TERRAIN

Tableau D.1 Métriques de performance des AIE suivies par le MEIE (2022)

| **Données suivies par le MEIE dans leur mesure de performance des AIE** |
|---|
| Revenu généré par l'AIE |
| Nombre total de candidatures sur 1 an |
| Nombre total d'entreprises accompagnées sur 1 an |
| Nombre total d'entreprises accompagnées sur 5 ans |
| Nombre total d'entreprises alumni sur 10 ans |
| Nombre d'emplois créés par les entreprises accompagnées sur 1 an |
| Nombre total d'employés des entreprises accompagnées |
| Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées sur 1 an |
| Nombre de services offerts par l'AIE |
| Nombre moyen d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par an |
| Total du financement reçu par toutes les entreprises accompagnées sur 1 an |
| Moyenne du financement reçu sur 5 ans par toutes les entreprises accompagnées |
| Nombre d'entreprises qui ont obtenu du financement initial sur 1 an |
| Type de financement obtenu par les entreprises accompagnées |
| Nombre de partenariats de l'AIE |
| Nombre d'événements de grande ampleur organisés ou coorganisés par l'AIE par an |
| Montant total des commandites reçues par l'AIE |
| Taux de survie à 1 an des entreprises accompagnées |
| Taux de survie à 5 ans des entreprises accompagnées |
| Taux d'entreprises accompagnées sur les 10 dernières années qui sont en hyper-croissance |
| Nombre d'entreprises vendues pour plus de 5M$ |
| Année de création des entreprises accompagnées |
| Secteur et sous-secteurs d'activités des entreprises accompagnées |
| Influence des programmes sur la réussite des entreprises accompagnées |
| Nombre de cofondateurs des entreprises accompagnées |
| Emplacement d'incorporation des entreprises accompagnées |
| Temps moyen d'accompagnement des entreprises par l'organisme |

Tableau D.2 Métriques de performance des AIE suivies par CAIN (2021)

| **Données suivies par CAIN dans leur mesure de performance des AIE** |
|---|
| Année de création des entreprises accompagnées |
| Nombre moyen d'entreprises accompagnées par an |
| Emplacement d'incorporation des entreprises accompagnées |
| Nombre d'établissements au Canada |
| Nombre d'établissements à l'étranger |
| Nombre d'entreprises étrangères accompagnées qui se sont installées au Canada |
| Année de la première vente des entreprises accompagnées |
| Stade de développement des entreprises accompagnées |
| Secteur et sous-secteurs d'activités des entreprises accompagnées |
| Nombre de cofondateurs des entreprises accompagnées |
| Part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des femmes |
| Part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des personnes d'orientation sexuelle ou d'identité de genre minoritaire |
| Part des start-up accompagnées qui sont fondée par des personnes de moins de 39 ans |
| Part des start-up accompagnées qui sont fondées par des personnes nées à l'extérieur du Canada |
| Part des start-up accompagnées qui sont fondées par des autochtones |
| Antécédents professionnels des co-fondateurs |
| Nombre d'employés des entreprises accompagnées à temps plein au Canada sur 1 an |
| Nombre d'employés des entreprises accompagnées à temps partiel au Canada sur 1 an |
| Nombre total d'employés des entreprises accompagnées à l'étranger |
| Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées sur 1 an |
| Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées à l'étranger sur 1 an |
| Total du financement reçu par toutes les entreprises accompagnées sur 1 an |
| Type de financement obtenu par les entreprises accompagnées |
| Nombre de participation à des programmes gouvernementaux sur 1 an |
| Nombre d'éléments de propriété intellectuelle déposés et demandés sur 1 an |
| Net Promoteur Score des services de l'AIE |
| Influence des programmes sur la réussite des entreprises accompagnées |

Tableau D.3 Métriques de performances des AIE suivies par UBI Global (2020)

| **Données suivies par UBI dans leur mesure de performance des AIE** |
|---|
| Temps moyen d'accompagnement des entreprises par l'organisme |
| Nombre d'employés de l'AIE |
| Nombre de mentors actifs |
| Nombre d'experts actifs |
| Nombre total de candidatures sur 1 an |
| Emplacement des candidatures aux programmes |
| Nombre total d'entreprises accompagnées sur 1 an |
| Nombre total d'entreprises accompagnées sur 5 ans |
| Budget d'exploitation des programmes sur 1 an |
| Revenus générés par les programmes sur 1 an |
| Nombre de sponsors nationaux et internationaux aux programmes |
| Nombre et types de services offerts par l'AIE |
| Nombre moyen d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par mois |
| Nombre moyen d'heures d'experts par entreprise accompagnée par mois |
| Nombre de cours et d'ateliers proposés par an |
| Nombre d'événements de grande ampleur organisés ou coorganisés par l'AIE par an |
| Nombre de partenariats nationaux et internationaux |
| Nombre de partenariats avec des investisseurs |
| Nombre total d'entrepreneurs alumni |
| Nombre de mentions de l'AIE dans la presse sur 1 an |
| Nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux de l'AIE |
| Nombre d'abonnés à l'infolettre de l'AIE |
| Secteur et sous-secteurs d'activités des entreprises accompagnées |
| Technologies utilisées par les entreprises accompagnées |
| Stade de développement des entreprises accompagnées à leur entrée dans le programme |
| Antécédents professionnels des co-fondateurs des entreprises accompagnées |
| Part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des femmes |
| Emplacement d'incorporation des entreprises accompagnées |
| Nombre d'entreprises qui ont obtenu du financement initial sur 1 an |
| Total du financement reçu sur 5 ans par toutes les entreprises accompagnées |
| Nombre total d'employés en équivalent temps plein des entreprises accompagnées |
| Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées sur 1 an |
| Taux de survie à 1 an des entreprises accompagnées |

Tableau D.3 Métriques de performance des AIE suivies par UBI Global (2020), suite et fin.

| |
|---|
| Taux de survie à 5 ans des entreprises accompagnées |
| Nombre d'entreprises accompagnées vendues sur les 10 dernières années |

Tableau D.4 Métriques de performance des AIE suivies à l'interne issues d'ateliers de planification stratégique

| |
|---|
| Métriques suivies à l'interne – issues d'ateliers de planification stratégique |
| Équilibre budgétaire sur 1 an |
| Taux de rétention des employés de l'AIE |
| Satisfaction des employés de l'AIE |
| Taux d'employés de l'AIE engagés sur des pratiques entrepreneuriales ou sociales |
| Rentabilité des services |
| Nombre total d'entreprises accompagnées sur 1 an |
| Taux d'entreprises accompagnées qui continuent à utiliser les services après participation à un programme |
| Taux de survie à 1 an des entreprises accompagnées |
| Taux de survie à 5 ans des entreprises accompagnées |
| Taux de satisfaction des entrepreneurs accompagnés |
| Nombre de mentors actifs |
| Part de femmes dans les mentors |
| Taux de satisfaction des mentors |
| Nombre total d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par an |
| Nombre d'experts actifs |
| Total du financement reçu par toutes les entreprises accompagnées sur 1 an |
| Nombre de contrats issus des services en innovation |
| Part des entreprises accompagnées qui développent des solutions à impact positif ou qui incluent des critères ESG |
| Nombre d'entreprises étrangères accompagnées qui se sont installées dans la région |
| Nombre d'entreprises de la région accompagnées qui se sont développés à l'international |
| Nombre d'événements de grande ampleur organisés ou coorganisés par l'AIE par an |
| Nombre d'études de cas sur l'innovation créées et diffusées |

Tableau D.5 Métriques de performance des AIE suivies à l'interne pour la méthodologie MIT VMS

| Métriques de performance selon la méthodologie MIT VMS |
|---|
| Taux de satisfaction des entrepreneurs accompagnés |
| Taux de satisfaction des mentors |
| Nombre total d'entrepreneurs accompagnés |
| Nombre total d'entreprises accompagnées sur 10 ans |
| Nombre de mentors actifs |
| Nombre total d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par an |
| Stade de développement des entreprises accompagnées |
| Total du financement reçu sur 1 an par toutes les entreprises accompagnées |
| Nombre d'emplois créés par les entreprises accompagnées sur 1 an |
| Nombre de contrats issus des services en innovation |
| Valeur des entreprises lors de leur vente |

Tableau D.6 Métriques qui constituent le cadre de mesure de performance d'un AIE selon le point de vue d'un entrepreneur

| Axes les plus évoqués par les entrepreneurs | Métrique associée |
|---|---|
| Développement du réseau de l'entrepreneur | Nombre d'événements de grande ampleur organisés ou coorganisés par l'AIE par an |
| | Nombre de partenariats nationaux et internationaux |
| | Nombre total d'entreprises accompagnées sur 10 ans |
| | Technologies utilisées par les entreprises accompagnées |
| | Secteur et sous-secteurs d'activités des entreprises accompagnées |
| Structuration et développement de l'entreprise | Nombre de mentors actifs |
| | Nombre d'experts actifs |
| | Nombre moyen d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par mois |
| | Nombre moyen d'heures d'experts par entreprise accompagnée par mois |
| | Temps moyen d'accompagnement des entreprises par l'organisme |
| | Influence des programmes sur la réussite des entreprises accompagnées |
| | Croissance du chiffre d'affaires des entreprises accompagnées sur 1 an |
| | Nombre d'éléments de propriété intellectuelle déposés et demandés sur 1 an |
| | Année de la première vente des entreprises accompagnées |
| | Nombre d'emplois créés par les entreprises accompagnées sur 1 an |
| | Taux de survie à 1 an des entreprises accompagnées |
| | Taux de survie à 5 ans des entreprises accompagnées |
| | Nombre d'entreprises accompagnées vendues sur les 10 dernières années |
| | Moyenne du financement reçu sur 5 ans par toutes les entreprises accompagnées |
| Apprentissage de connaissances | Nombre et types de services offerts par l'AIE |
| | Nombre de cours et d'ateliers proposés par an |
| | Apprentissage de connaissances par les entreprises accompagnées |
| | Taux de satisfaction des entrepreneurs accompagnés |

Tableau D.7 Regroupement des métriques avec des formulations similaires et choix d'une formulation pour chaque groupe

| Intitulés demandés | Intitulés choisis |
|---|---|
| Nombre total d'entreprises accompagnées sur 1 an<br>Nombre total d'entreprises accompagnées sur 5 ans<br>Nombre total d'entreprises accompagnées sur 10 ans<br>Nombre moyen d'entreprises accompagnées par an<br>Nombre total d'entreprises alumni sur 10 ans | Nombre d'entreprises accompagnées chaque année |
| Nombre d'emplois créés par les entreprises accompagnées sur 1 an<br>Nombre total d'employés des entreprises accompagnées<br>Nombre d'employés des entreprises accompagnées à temps plein au Canada sur 1 an<br>Nombre d'employés des entreprises accompagnées à temps partiel au Canada sur 1 an<br>Nombre total d'employés en équivalent temps plein des entreprises accompagnées<br>Croissance annuelle den nombre d'employés des entreprises accompagnées<br>Nombre total d'employés des entreprises accompagnées à l'étranger | Nombre total d'employés des entreprises accompagnées chaque année |
| Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées sur 1 an<br>Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées à l'étranger sur 1 an<br>Croissance annuelle du chiffre d'affaires de toutes les entreprises accompagnées | Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées chaque année |
| Nombre moyen d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par an<br>Nombre moyen d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par mois<br>Nombre total d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par an | Nombre d'heures de mentorat total reçu par entreprise accompagnée sur 1 an |

Tableau D.7 Regroupement des métriques avec des formulations similaires et choix d'une formulation par groupe, suite et fin.

| | |
|---|---|
| Total du financement reçu par toutes les entreprises accompagnées sur 1 an<br>Total du financement reçu sur 5 ans par toutes les entreprises accompagnées<br>Moyenne du financement reçu sur 5 ans par toutes les entreprises accompagnées<br>Nombre d'entreprises qui ont obtenu du financement initial sur 1 an<br>Type de financement obtenu par les entreprises accompagnées<br>Total financement initial (de démarrage) obtenu par toutes les entreprises accompagnées par an | Total financement reçu par les entreprises accompagnées chaque année –<br>Sous total financement initial |
| Stade de développement des entreprises accompagnées<br>Taux d'entreprises accompagnées sur les 10 dernières années qui sont en hyper-croissance<br>Stade de développement des entreprises accompagnées à leur entrée dans le programme | Stade de développement des entreprises accompagnées chaque année |
| Nombre d'entreprises vendues pour plus de 5M$<br>Nombre d'entreprises accompagnées vendues sur les 10 dernières années<br>Valuation des entreprises à la vente | Pour chaque entreprise accompagnée qui effectue une sortie : année et valuation |
| Net Promoteur Score des services de l'AIE<br>Taux de satisfaction des entrepreneurs accompagnés | Taux de satisfaction des entreprises accompagnées |
| Emplacement d'incorporation des entreprises accompagnées<br>Nombre d'établissements au Canada<br>Nombre d'établissements à l'étranger | Emplacement des entreprises accompagnées |
| Nombre de cofondateurs des entreprises accompagnées<br>Nombre total d'entrepreneurs alumni<br>Nombre total d'entrepreneurs accompagnés | Nombre de co-fondateurs pour chaque entreprise accompagnée |

# ANNEXE E ENSEMBLE DES DONNÉES DEMANDÉES DANS LES DEUX CADRES

| | MEIE | CAIN | UBI | Interne | MIT VMS | Entrepreneurs | Littérature | Catégorie | Niveau d'évaluation | Lieu | Type | Sensibilité | Mise à jour ? | Fréquence de MAJ ? | Difficulté |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre total de candidatures sur 1 an | x | | x | | | | x | Attractivité de la structure | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 2 |
| Emplacement des candidatures aux programmes | | | x | | | | | Attractivité de la structure | Incubateur - accélérateur | Externe | Input | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 3 |
| **Nombre d'entreprises accompagnées chaque année** | x | x | x | x | x | x | x | Attractivité de la structure | Incubateur - accélérateur | Interne | Hard outcome | Faible | Oui | Occasionnelle | 1 |
| **Emplacement des entreprises accompagnées** | x | x | x | | | | | Attractivité de la structure | Incubateur - accélérateur | Externe | Input | Moyenne | Non | | 2 |
| Nombre de partenariats avec des investisseurs | | | x | | | | | Attractivité de la structure | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Faible | Oui | Annuelle | 2 |
| Secteur et sous-secteurs d'activités des entreprises accompagnées | x | x | x | | | x | | Capacité d'innovation technologique | Ecosystème | Externe | Input | Faible | Non | | 1 |
| Technologies utilisées par les entreprises accompagnées | | | x | | | x | | Capacité d'innovation technologique | Ecosystème | Externe | Input | Faible | Non | | 1 |
| Antécédents professionnels des co-fondateurs | | x | x | | | | | Capacité d'innovation technologique | Ecosystème | Externe | Input | Élevée | Non | | 3 |
| Nombre d'éléments de propriété intellectuelle déposés et demandés sur 1 an | | x | | | | x | | Capacité d'innovation technologique | Ecosystème | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Nombre de contrats issus des services en innovation | | | | x | x | | | Capacité d'innovation technologique | Ecosystème | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Nombre d'études de cas sur l'innovation créées et diffusées | | | | x | | | | Capacité d'innovation technologique | Ecosystème | Interne | Output | Faible | Non | | 0 |
| **Total chiffre d'affaires des entreprises accompagnées chaque année** | x | x | x | | | x | x | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| **Total financement reçu par les entreprises accompagnées chaque année - Sous total financement initial** | x | x | x | x | x | x | x | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Taux de survie à 1 an des entreprises accompagnées | x | | x | x | | x | x | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Hard outcome | Moyenne | Oui | Annuelle | 4 |
| Taux de survie à 5 ans des entreprises accompagnées | x | | x | x | | x | x | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Hard outcome | Moyenne | Oui | Annuelle | 4 |
| **Stade de développement des entreprises accompagnées chaque année** | x | x | x | | x | | x | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Hard outcome | Moyenne | Oui | Annuelle | 4 |
| **Pour chaque entreprise accompagnée qui effectue une sortie : année et valuation** | x | | x | | x | x | x | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Occasionnelle | 4 |
| Année de création des entreprises accompagnées | x | x | | | | | | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Input | Moyenne | Non | | 2 |
| Année de la première vente des entreprises accompagnées | | x | | | | x | | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Output | Moyenne | Non | | 2 |
| Nombre de clients des entreprises accompagnées | | | | | | | x | Croissance des start-ups accompagnées | Start-up | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Apprentissage de connaissances par les entrepreneurs accompagnés | | | | | | x | x | Développement de l'entrepeneur | Start-up | Externe | Soft outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| **Nombre de co-fondateurs pour chaque entreprise accompagnée** | | x | x | | x | | | Inclusion et responsabilité sociale | Ecosystème | Externe | Input | Moyenne | Non | | 2 |
| Part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des femmes | | x | x | | | | x | Inclusion et responsabilité sociale | Ecosystème | Externe | Input | Élevée | Non | | 3 |
| Part des entreprises accompagnées qui sont fondées par des personnes d'orientation sexuelle ou d'identité de genre minoritaire | | x | | | | | | Inclusion et responsabilité sociale | Ecosystème | Externe | Input | Élevée | Non | | 3 |
| Part des start-up accompagnées qui sont fondées par des personnes de moins de 39 ans | | x | | | | | | Inclusion et responsabilité sociale | Ecosystème | Externe | Input | Élevée | Non | | 3 |
| Part des start-up accompagnées qui sont fondées par des personnes nées à l'extérieur du Canada | | x | | | | | | Inclusion et responsabilité sociale | Ecosystème | Externe | Input | Élevée | Non | | 3 |
| Part des start-up accompagnées qui sont fondées par des autochtones | | x | | | | | | Inclusion et responsabilité sociale | Ecosystème | Externe | Input | Élevée | Non | | 3 |
| Part des entreprises accompagnées qui développent des solutions à impact positif ou qui incluent des critères ESG | | | | x | | | | Inclusion et responsabilité sociale | Ecosystème | Externe | Output | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 3 |
| Taux d'employés engagés sur des pratiques entrepreneuriales ou sociales | | | | x | | | | Inclusion et responsabilité sociale | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Moyenne | Oui | Annuelle | 3 |
| Revenu généré par l'AIE sur 1 an | x | | x | | | | | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 4 |
| Montant total des commandites reçues par l'AIE | x | | | | | | | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Moyenne | Oui | Annuelle | 3 |

Figure E.1 Liste globale de données avec leurs attributs obtenues grâce aux cadres de mesure de performance issus du terrain et de la théorie – Première partie

| | MEIE | CAIN | UBI | Interne | MIT VMS | Entrepreneurs | Littérature | Catégorie | Niveau d'évaluation | Lieu | Type | Sensibilité | Mise à jour ? | Fréquence de MAJ ? | Difficulté |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre d'employés de l'AIE | | | x | | | | | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 2 |
| Budget d'exploitation des programmes sur 1 an | | | x | | | | | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Élevée | Oui | Annuelle | 4 |
| Nombre de sponsors nationaux et internationaux aux programmes | | | x | | | | | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Moyenne | Non | | 1 |
| Équilibre budgétaire sur 1 an | | | | x | | | | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Output | Élevée | Oui | Occasionnelle | 3 |
| Taux de rétention des employés | | | | x | | | x | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Hard outcome | Élevée | Oui | Occasionnelle | 3 |
| Satisfaction des employés | | | | x | | | | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Soft outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 4 |
| Rentabilité des services | | | | x | | | x | Pérennité de l'incub-accel | Incubateur - accélérateur | Interne | Output | Élevée | Oui | Annuelle | 4 |
| **Nombre total d'employés des entreprises accompagnées chaque année** | x | x | x | | x | x | x | Retombées économiques | Ecosystème | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Nombre de partenariats de l'AIE | x | | x | | | x | x | Retombées économiques | Ecosystème | Interne | Input | Faible | Oui | Occasionnelle | 1 |
| Emplacement de ces partenariats | | | x | | | x | | Retombées économiques | Ecosystème | Interne | Input | Moyenne | Non | | 1 |
| Nombre d'entreprises étrangères accompagnées qui se sont installées au Canada | | x | | x | | | x | Retombées économiques | Ecosystème | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Nombre d'entreprises de la région accompagnées qui se sont développés à l'international | | x | | x | | | | Retombées économiques | Ecosystème | Externe | Hard outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Nombre de participation à des programmes gouvernementaux sur 1 an | | x | | | | | | Retombées économiques | Ecosystème | Externe | Hard outcome | Moyenne | Oui | Annuelle | 4 |
| Nombre de services offerts par l'AIE | x | | x | | | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Faible | Non | | 0 |
| Types de services offerts par l'AIE | | | x | | | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Faible | Non | | 0 |
| **Nombre moyen d'heures de mentorat par entreprise accompagnée par an** | x | | x | x | x | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Output | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 2 |
| Influence des programmes sur la réussite des entreprises accompagnées | x | x | | | | x | x | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Externe | Soft outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| **Taux de satisfaction des entreprises accompagnées** | | x | | x | x | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Externe | Soft outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Temps moyen d'accompagnement des entreprises par l'organisme | x | | x | | | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Hard outcome | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 2 |
| Nombre de mentors actifs | | | x | x | | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Faible | Oui | Occasionnelle | 1 |
| Diversité des mentors | | | | x | | | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Externe | Input | Élevée | Non | | 3 |
| Satisfaction des mentors | | | | | x | | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Externe | Soft outcome | Élevée | Oui | Annuelle | 5 |
| Nombre d'experts actifs | | | x | x | | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Faible | Oui | Occasionnelle | 1 |
| Nombre moyen d'heures d'experts par entreprise accompagnée par mois | | | x | | | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Output | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 2 |
| Nombre de cours et d'ateliers proposés par an | | | x | | | x | | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Input | Faible | Oui | Occasionnelle | 1 |
| Taux d'entreprises accompagnées qui continuent à utiliser les services après participation à un programme | | | | x | | | x | Services offerts et pertinence des services | Incubateur - accélérateur | Interne | Hard outcome | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 2 |
| Nombre d'événements de grande ampleur organisés ou coorganisés par l'AIE par an | x | | x | x | | x | x | Visibilité de la structure | Incubateur - accélérateur | Interne | Output | Faible | Oui | Occasionnelle | 1 |
| Nombre de mentions de l'AIE dans la presse sur 1 an | | | x | | | | x | Visibilité de la structure | Incubateur - accélérateur | Externe | Hard outcome | Faible | Oui | Occasionnelle | 2 |
| Nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux de l'AIE | | | x | | | | | Visibilité de la structure | Incubateur - accélérateur | Interne | Output | Faible | Oui | Occasionnelle | 1 |
| Nombre d'abonnés à l'infolettre de l'AIE | | | x | | | | | Visibilité de la structure | Incubateur - accélérateur | Interne | Hard outcome | Moyenne | Oui | Occasionnelle | 2 |

Figure E.2 Liste globale de données avec leurs attributs obtenues grâce aux cadres de mesure de performance issus du terrain et de la théorie – Deuxième partie

# ANNEXE F SPÉCIFICITÉS DU CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE SUIVI PAR CHAQUE PARTIE PRENANTE

## Littérature

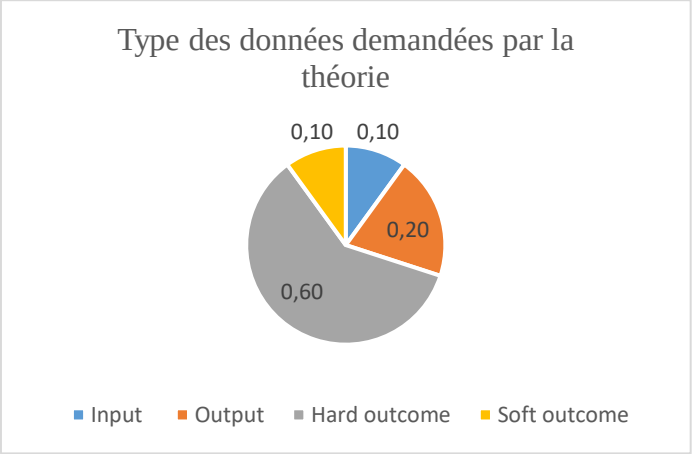


Figure F.1 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance dressé par la théorie

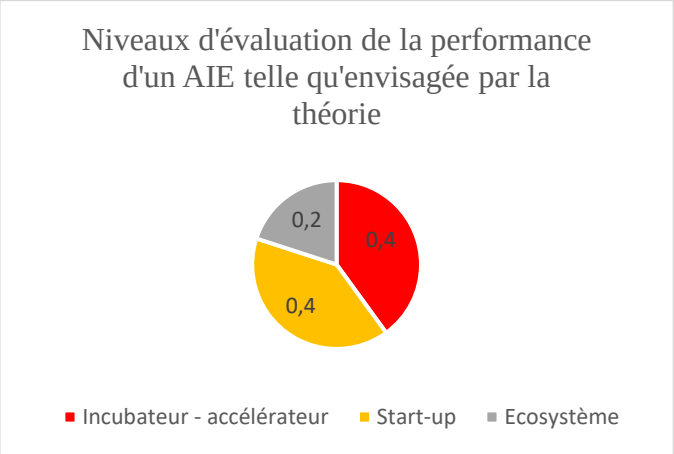


Figure F.2 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées par la théorie

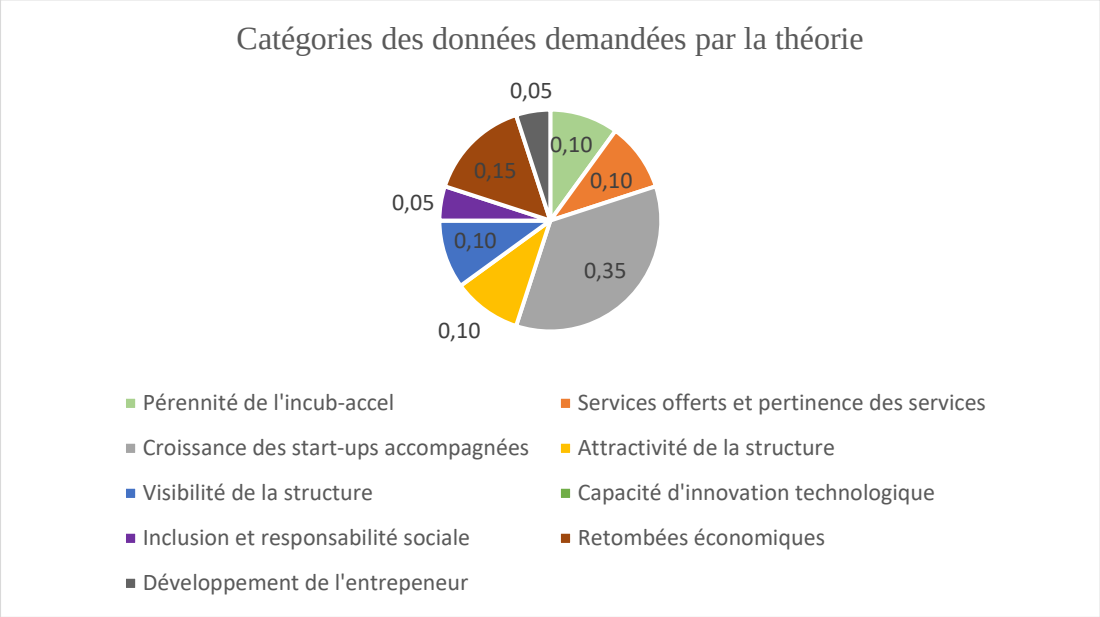


Figure F.3 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance demandé par la théorie

**Interne**

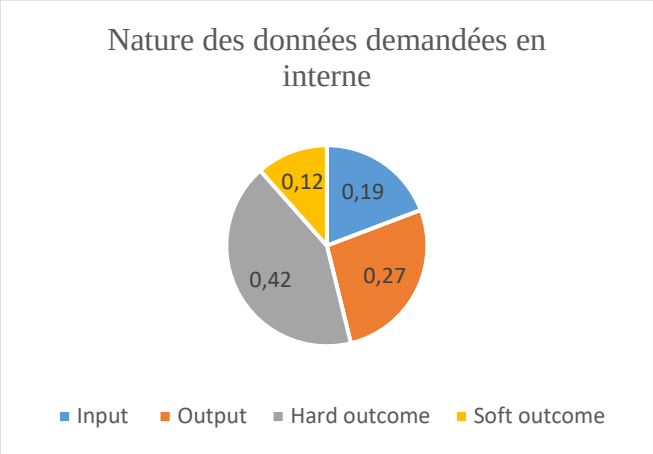


Figure F.4 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance suivi en interne

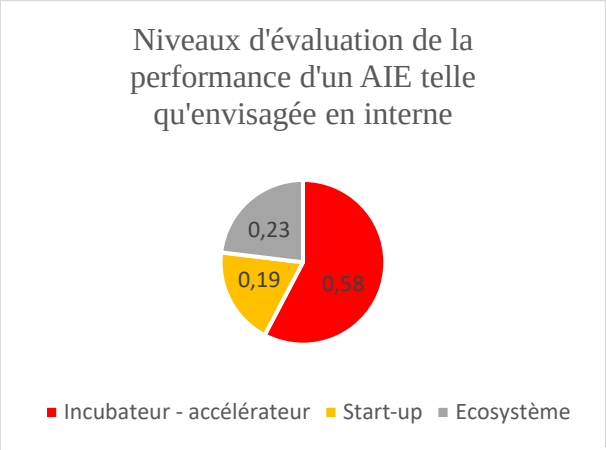


Figure F.5 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées à l'interne

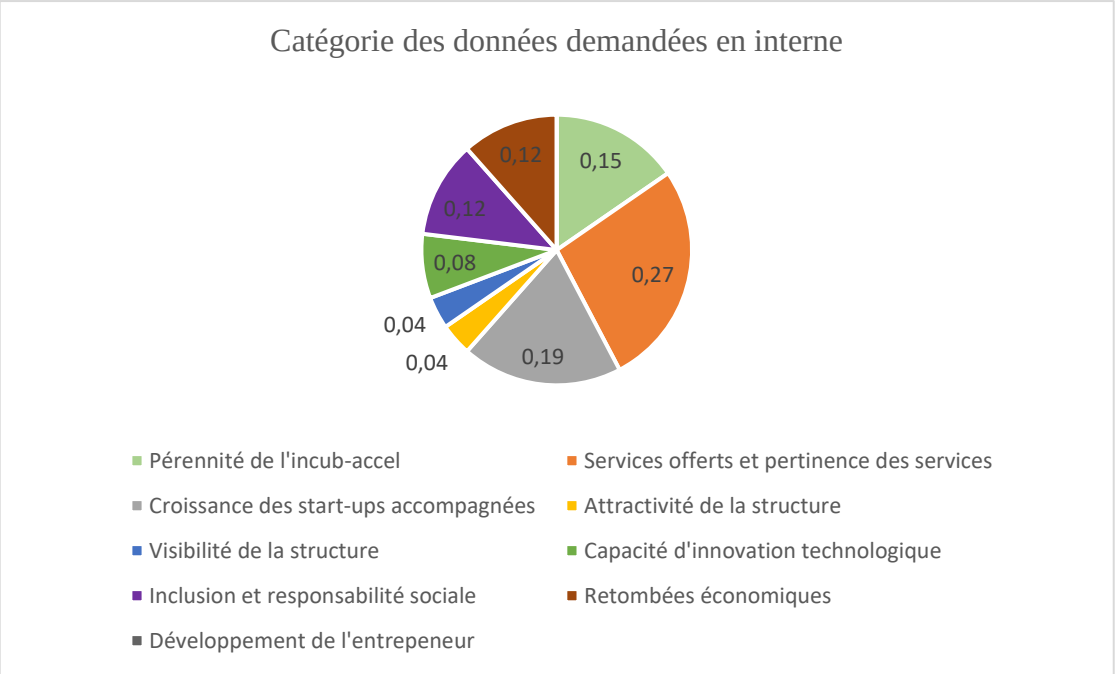


Figure F.6 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance suivi en interne

**MEIE**

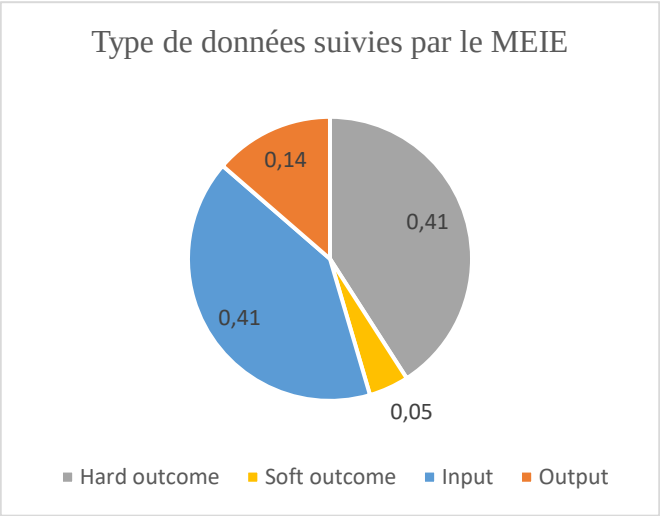


Figure F.7 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance suivi par le MEIE

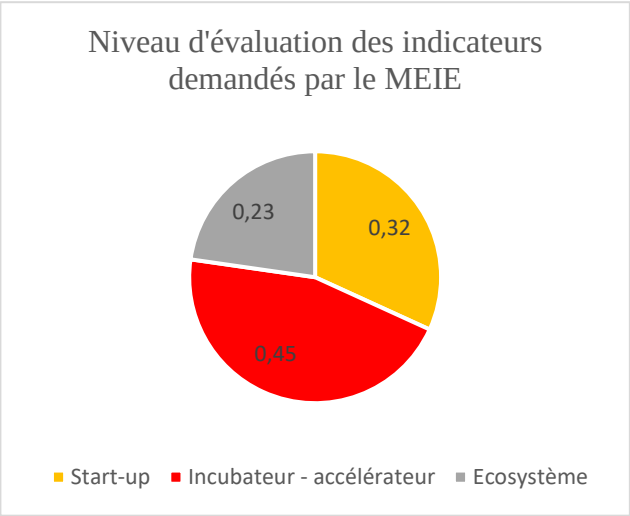


Figure F.8 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées par le MEIE

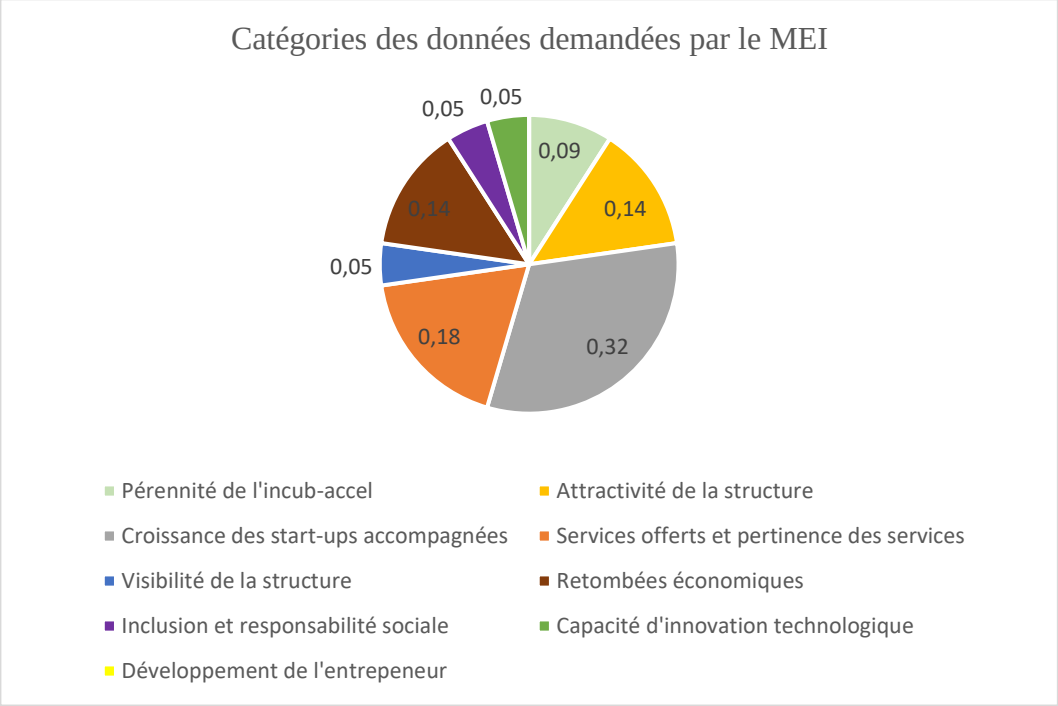


Figure F.9 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance suivi par le MEIE

**CAIN**

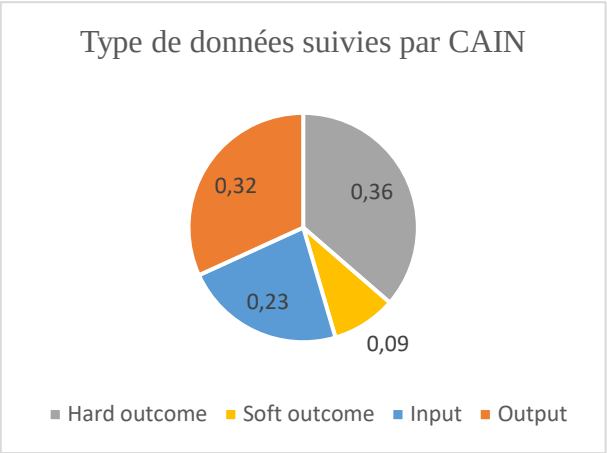


Figure F.10 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance suivi par CAIN

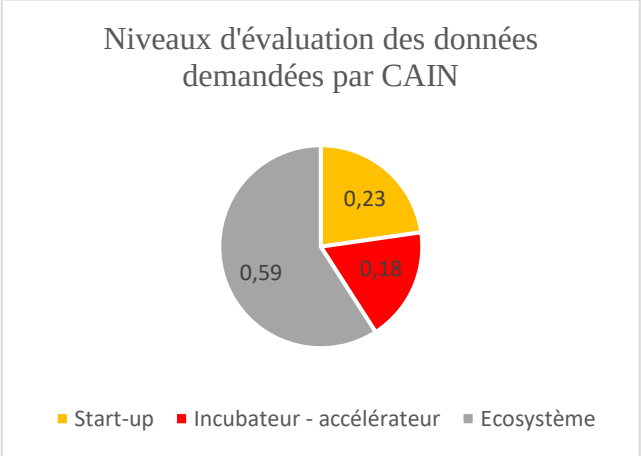


Figure F.11 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées par CAIN

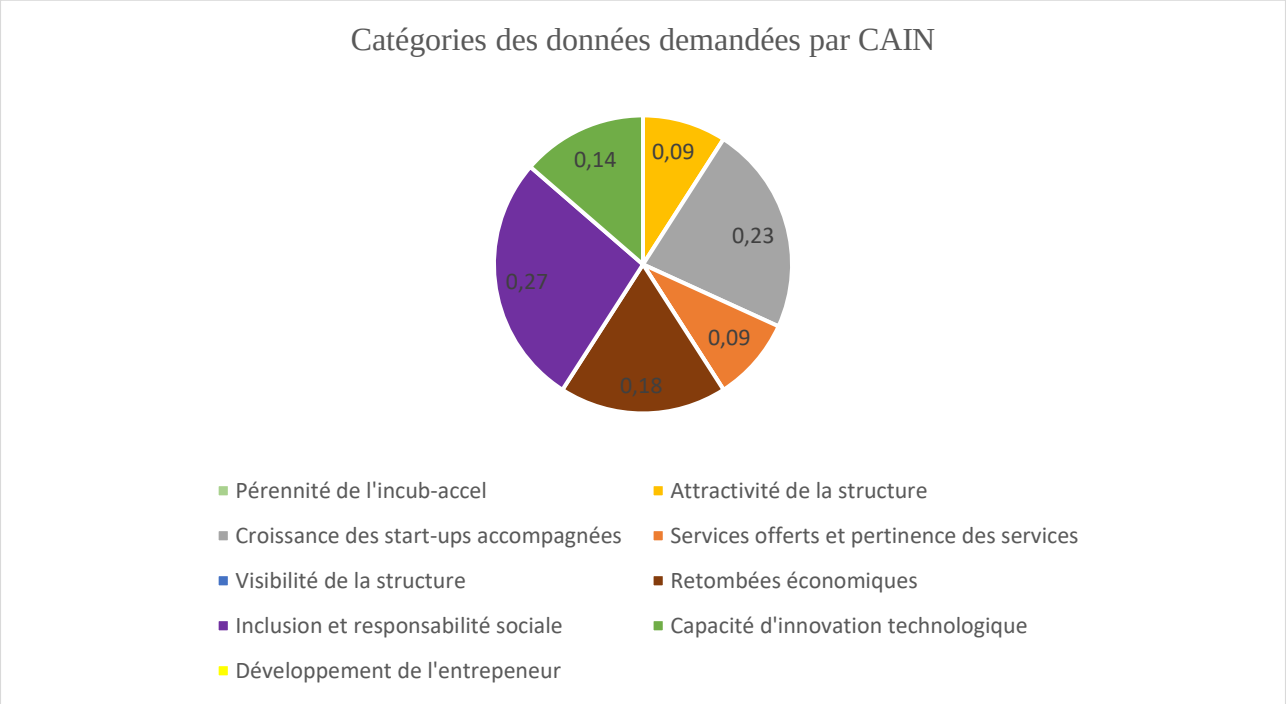


Figure F.12 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance suivi par CAIN

**UBI**

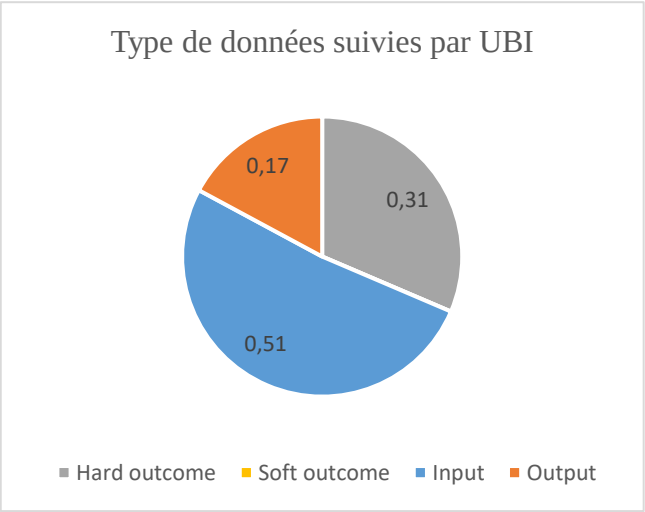


Figure F.13 Graphique représentant la part de chaque type de donnée demandées dans le cadre de mesure de performance suivi par UBI

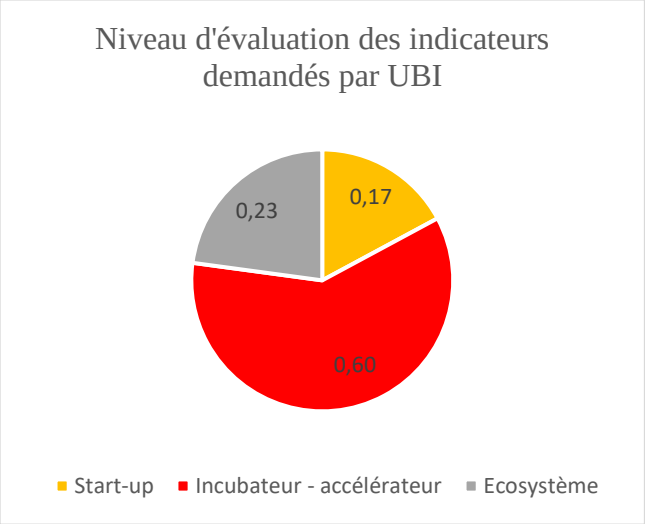


Figure F.14 Graphique représentant la part de chaque niveau d'évaluation de performance d'un AIE dans les données demandées par UBI

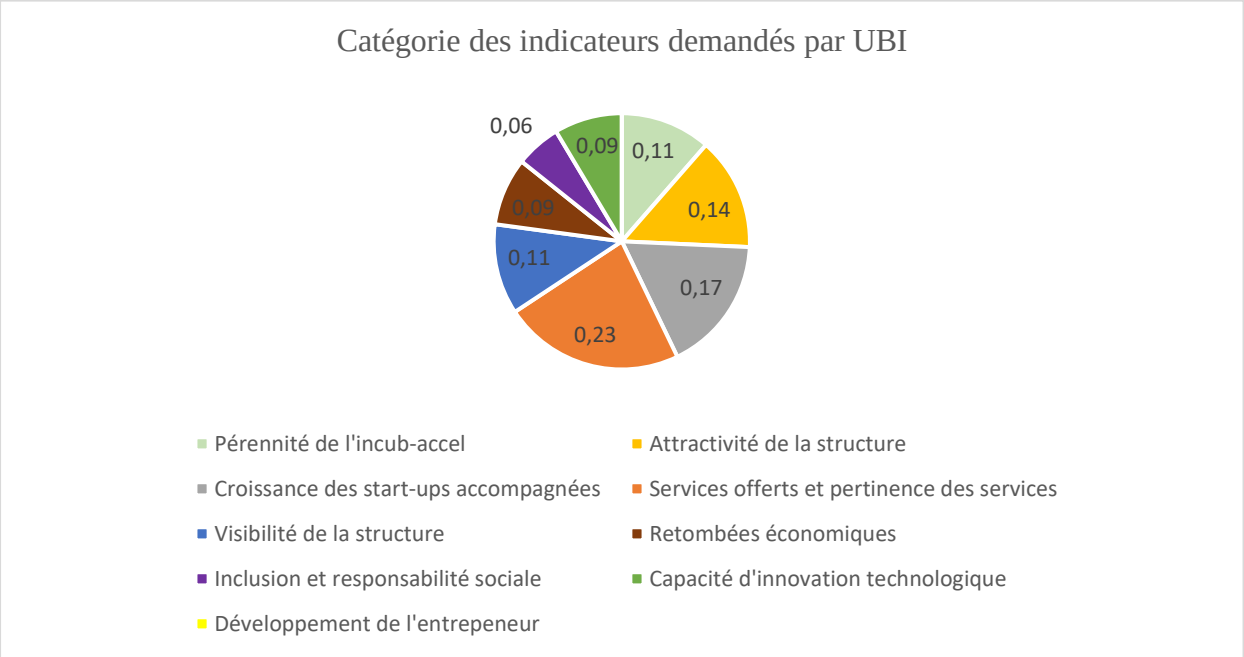


Figure F.15 Graphique représentant les catégories des données issues du cadre de mesure de performance suivi par UBI

# ANNEXE G CONSTRUCTION DE LA LISTE FINALE D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

**Part des différentes catégories au sein de chaque niveau d'évaluation**

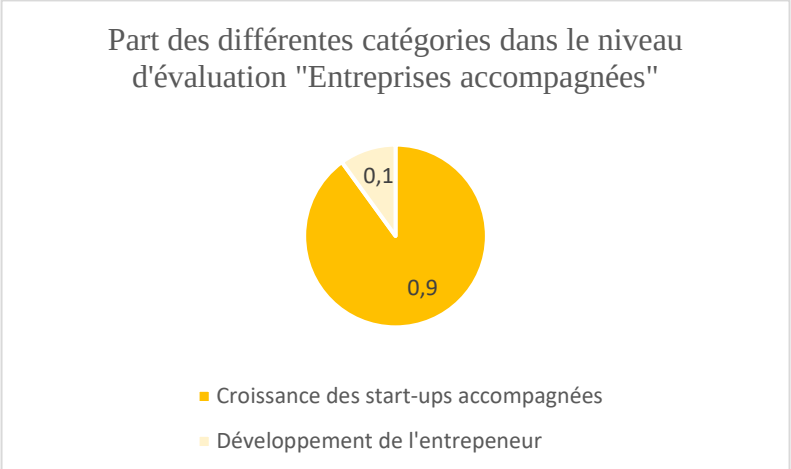


Figure G.1 Graphique représentant la part des catégories suivies dans le cadre de mesure de performance global pour le niveau "Entreprises accompagnées"

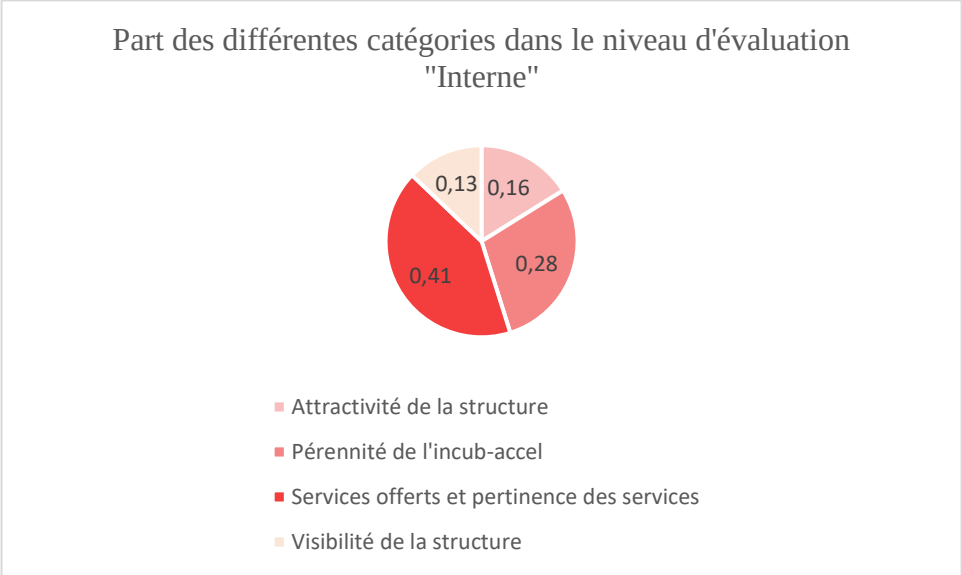


Figure G.2 Graphique représentant la part des catégories suivies dans le cadre de mesure de performance global pour le niveau "interne"

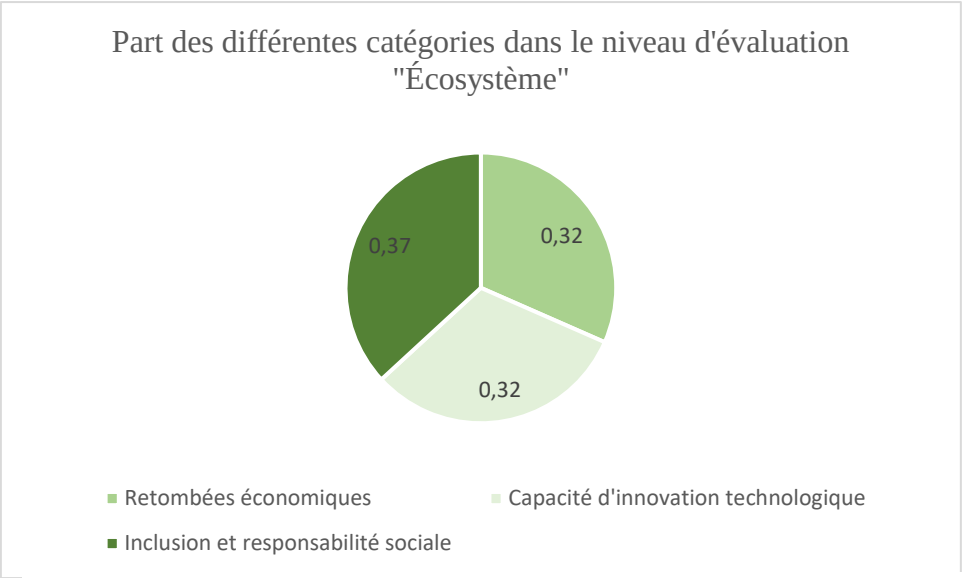


Figure G.3 Graphique représentant la part des catégories suivies dans le cadre de mesure de performance global pour le niveau "Écosystème"

# ANNEXE H TABLEAU DE BORD IMPLANTÉ AU SEIN DU CAS D'ÉTUDE

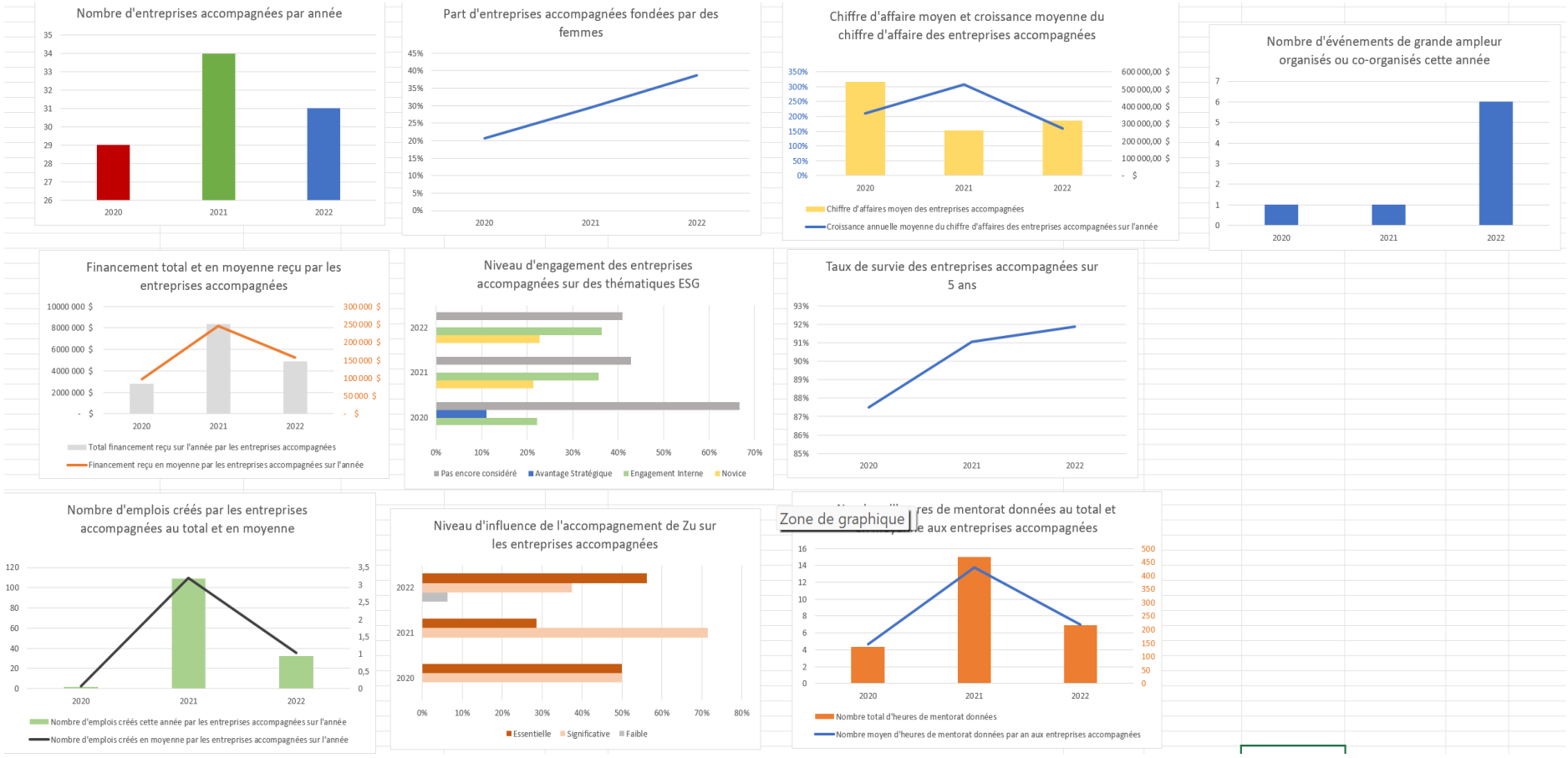


Figure H.1 Tableau de bord implanté au sein du cas d'étude représentant les différents indicateurs de performance distingués par les résultats de cette étude