



HAL
open science

La démarche qualité au sein d'un incubateur public : comment assurer le maintien et l'évolution d'une démarche qualité dans l'univers par nature entrepreneurial d'un incubateur public ? Le cas IPE

Élodie Maureau

► To cite this version:

Élodie Maureau. La démarche qualité au sein d'un incubateur public : comment assurer le maintien et l'évolution d'une démarche qualité dans l'univers par nature entrepreneurial d'un incubateur public ? Le cas IPE. Gestion et management. 2019. dumas-02330686

HAL Id: dumas-02330686

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02330686>

Submitted on 24 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License



Mémoire de stage/ de recherche



La démarche qualité au sein d'un incubateur public

“Comment assurer le maintien et l'évolution d'une démarche qualité dans l'univers par nature entrepreneurial d'un incubateur public ? Le cas IPE”

Présenté par : Elodie Maureau

**Entreprise d'accueil : Incubateur Paca-Est
1047 route des Dolines, 06560 Valbonnes**

Date de stage : du 01/04/2019 au 31/08/2019

**Tuteur entreprise : Laurent Masson
Tuteur universitaire : Didier Bernard**

Master 1 Entrepreneuriat et management de projets

2018-2019



La démarche qualité au sein d'un incubateur public

“Comment assurer le maintien et l'évolution d'une démarche qualité dans l'univers par nature entrepreneurial d'un incubateur public ? Le cas IPE”



Présenté par : Elodie Maureau

**Entreprise d'accueil : Incubateur Paca-Est
1047 route des Dolines, 06560 Valbonnes**

Date de stage : du 01/04/2019 au 31/08/2019

**Tuteur entreprise : Laurent Masson
Tuteur universitaire : Didier Bernard**

Master 1 Entrepreneuriat et management de projets

2018-2019

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord Laurent Masson, mon maître de stage qui m'a donné l'opportunité de travailler sur ce sujet et d'enrichir mon expérience à travers des missions variées, enrichissantes et en parfait accord avec mon projet professionnel. Je le remercie de la confiance et de l'autonomie qu'il m'a accordé.

Je souhaite aussi remercier Didier Bernard, mon tuteur IAE, pour sa disponibilité et ses conseils qui m'ont permis de développer et d'enrichir ma réflexion.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers l'équipe de l'incubateur : Vincent Denis, Sophie Gitton, Nicolas Laruelle, Sophie Monteil et Pauline Penalva pour leur confiance, leurs conseils et leur soutien au cours de missions que j'ai eu la chance de mener à leurs côtés.

Enfin, je remercie toutes les personnes que j'ai pu rencontrer durant mon stage et qui m'ont permise de mieux comprendre ce milieu entrepreneurial. Toutes les rencontres, discussions et événements auxquels j'ai eu la chance de participer n'ont fait que confirmer mon envie d'entreprendre et je les en remercie.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	9
Introduction	12
PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION	14
Chapitre 1 – Environnement de l’Incubateur Paca-Est	15
I. Incubateur public: quelles spécificités ?	15
A. Spécificités d’un incubateur public	15
B. Les enjeux d’un incubateur public	17
II. Ecosystème de l’Incubateur Paca-Est	18
A. Ecosystème de l’Incubateur	18
B. Gouvernance de l’incubateur	19
Chapitre 2 – La démarche qualité: un facteur clé de succès complexe à maîtriser	21
I. Raisons d’être et objectifs de la démarche qualité au sein de l’IPE	21
A. La certification n’est pas au cœur des préoccupations	21
B. Optimiser l’organisation interne	22
C. Une meilleure gestion des relations avec les parties prenantes	23
II. Gestion de la qualité: les contraintes liées à l’univers entrepreneurial de l’IPE	24
A. Un univers fait d’incertitudes et de risques	24
B. Des besoins qui évoluent sans cesse: adaptation et réactivité	25
C. Un standardisation difficile	26
Partie 2 : Les actions menées par l’ipe afin s’assurer la démarche qualité	28
Chapitre 3 – Les 7 principes du management de la qualité: actions menées par l’ipe	29
I. Systèmes du management de la qualité (SMQ) : les 7 principes du management de la qualité selon la norme iso 9001	29
II. Application des SMQ par l’incubateur pacca-est: les actions menées	31
A. Mise en évidence des système “inconscients” : les actions quotidiennes	31
B. Les procédures mises en place pour la démarche qualité	34
Chapitre 4 – analyse des actions menées par l’ipe	36
I. Efficacité des actions menées	36
A. Taux de maîtrise des SMQ au sein de l’incubateur	36
B. Analyse des outils qualité de l’IPE	37
II. Forces et faiblesses des actions menées	38
Partie 3 : Bilan	41
Chapitre 5 – préconisations	42
I. Prochaines étapes	42
II. Recommandations	43
Chapitre 6 – Prise de recul et apprentissages	46
I. Prise de recul sur le travail effectué	46
A. Prise de recul sur le mémoire	46
B. Prise de recul sur les différentes missions du stage	47
II. Savoir-faire et savoir-être développés	48
A. Soft skills	48
B. Compétences	49
CONCLUSION	50
Bibliographie	52

Sitographie	53
tables des figures	54
Sigles et abréviations utilisés	54
Glossaire	55
Tables des Annexes	56

AVANT-PROPOS

Qu'est-ce qu'un incubateur ?

Selon le glossaire e-marketing¹, un incubateur se définit comme « une structure permettant à des startups, parfois encore en voie de création, de faire leurs premiers pas, en les accompagnant par un soutien logistique et / ou des conseils. » Les incubateurs proposent souvent un hébergement, un apport d'outils, de matériel et de réseau. Il est fréquent que les incubateurs proposent aussi des solutions de financement.

« La majorité des incubateurs d'entreprises sont à but non lucratif et souvent d'initiative publique. Il existe aussi des incubateurs d'entreprise privées dont le modèle est plus proche de celui d'un Business Angel » puisqu'ils attendent un retour sur investissement en cas de succès.

On distinguera l'incubateur des autres structures d'accompagnement à la création d'entreprise comme la couveuse (qui intervient avant l'incubation et qui a pour but de tester une activité avant qu'elle soit juridiquement créée), l'accélérateur (qui se différencie de l'incubateur par un mentorat et la présence de Business Angels et qui « accueillent principalement les entreprises désireuses de lever des fonds rapidement » comme l'explique l'article de l'entreprise.lexpress.fr²) et enfin la pépinière (qui accueille essentiellement des entreprises en phase de développement qui s'installeront très vite dans leurs propres locaux).

Les incubateurs peuvent être hébergés par différentes structures et on distingue ainsi différents « types » d'incubateurs :

→ Les incubateurs hébergés par le MESRI : ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Cela représente 28 incubateurs au niveau national. Les projets incubés doivent collaborer avec un laboratoire de recherche public ou être reçus au concours national d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes organisé par le ministère.

¹ Définition donnée par le Glossaire E-marketing disponible sur www.e-marketing.fr/

² D'après l'article de l'Express Entreprise "Pépinière, couveuse, incubateur, accélérateurs: quelles différences ?" de Valérie Froger

→ Les incubateurs hébergés par les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs qui proposent des services d'incubation.

→ Ceux hébergés par l'Union Européenne. En effet, le centre européen d'entreprises et d'innovation héberge des incubateurs accueillant des projets innovants.

→ Les incubateurs hébergés par les collectivités locales comme les régions les métropoles ou les départements.

→ Et enfin, les incubateurs hébergés par des entreprises (on parle d'incubateurs privés) qui proposent leurs propres services d'incubation dans une stratégie de diversification. Certains incubateurs privés prennent part au capital de la société. On parle aussi dans ce cas là « d'accélérateurs à la création d'entreprise ».

L'incubateur Paca-Est

L'incubateur Paca-Est est une association loi 1901 créée en 2001 et labellisée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). Fondé et soutenu par l'Inria et les universités de Nice et Toulon, il compte de nombreux membres académiques comme le CNRS, les Mines Paristech, le CHU, l'INRA, l'Inserm et bien d'autres.

Situé dans le Var et les Alpes Maritimes, son siège social se trouve au Business Pôle de Sophia Antipolis (06). L'incubateur propose, sur une période de 6 à 24 mois, un accompagnement personnalisé, des formations et expertises, des facilités d'hébergement et dans certains cas l'attribution d'une avance remboursable (environ 20 000 euros).

Il accueille principalement des projets innovants technologiques issus ou en lien avec la recherche publique française. Il a pour objectif la valorisation des compétences et le transfert des technologies issues des laboratoires universitaires et organismes de recherche publics à travers la création d'entreprises innovantes et la création d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire.

Les critères de sélections sont les suivants:

- Siège social dans les Alpes Maritimes ou le Var
- Être issu ou adossé à un laboratoire de recherche public
- Le caractère innovant du projet
- La faisabilité technique et temporalité

- La faisabilité économique et le potentiel de marché
- L'équipe projet
- L'état de la propriété intellectuelle

Depuis 2001, on compte 1116 emplois directs créés par les 165 entreprises accompagnées qui ont levé près de 155 millions d'euros.

L'incubateur accueille différents types de programmes, très variés. Certains sont permanents et d'autres sont temporaires:

- Le programme "Deep Tech" est financé par le MESRI. Il accompagne les startups issues de la recherche publique.
- L'incubateur participe également à des programmes européens (comme le projet franco-italien Fristart³)
- ESA BIC, permet, entre autre, de favoriser le transfert de la technologie et des services issus du domaine spatial.
- EFC Startups accompagne des projets souhaitant trouver un nouveau business model économique et collaboratif, circulaire et plus durable grâce à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.
- L'IPE est aussi membre des PEPITE Paca-Est et accompagne ainsi les étudiants entrepreneurs.

Afin de guider au mieux les startups, l'IPE offre différents services. Les porteurs de projets bénéficient d'un suivi avec un chargé d'affaires durant toute la durée de son incubation⁴. Les services proposés peuvent se diviser en trois grandes catégories comme le présente le tableau ci-dessous.

Services individuels	Services collectifs	Avance remboursable
RDV périodiques sur l'état d'avancement des projets	Accès à un plan de formation: Business plan, Marketing, vente, communication, levée de fonds, PI ...	20 000 € en moyenne: - Etude de marché - Business Plan - Juridique - PI - RH - Communication - Site web - Visuels / plaquettes - Salons -Frais d'hébergement en pépinières
Mise en réseau		
Accompagnement par la méthode ISMA 360 et Performanse	Minikonfs (mini conférences sur des thèmes variés)	
Aide aux montages de dossiers de financement	Club des créateurs	
Appel à des experts externes (3C): juridique, stratégique, ergonomie, RGPD ...	Préparation au concours I Lab	

³ Cf annexe 1 : Présentation des programmes de l'incubateur , page 57

⁴ Cf annexe 2 : Accompagnement des projets, Incubateur Paca-Est, page 61

INTRODUCTION

La démarche qualité correspond à l'ensemble des processus et procédures mis en place par une entreprise pour proposer les meilleurs services possible et piloter sa gestion de la qualité au sein de son établissement. Initialement issu du domaine logistique, le management de la qualité devient de plus en plus populaire dans les structures d'accompagnement. On compte aujourd'hui près de 20 incubateurs ou pépinières certifiées AFNOR⁵.

Cependant, les exigences présentées dans les normes qualité sont nombreuses et demandent d'appliquer un grand nombre de procédures et de standardisations. Alors si cette démarche est devenu un facteur concurrentiel intéressant et un gage de qualité pour les parties prenantes, cela reste toutefois complexe de maintenir de tels procès dans un milieu entrepreneurial par nature changeant et incertain.

En effet, ces systèmes se sont d'abord développés dans des entreprises de production telles que Toyota (1970). Certains auteurs se sont déjà questionnés sur l'application du Lean Management et des concepts logistiques à des entreprises de petites tailles et innovantes telles que les startups. C'est la cas par exemple d'Eric Ries, qui a adapté le concept d'amélioration continue aux startups dans son livre "Le Lean Startup" devenu aujourd'hui un best-seller mondial. Mais dans le cas de l'incubateur Paca-Est, une autre question se pose : comment appliquer ce management à un incubateur ?

C'est dans ce cadre là que l'IPE a été mené à se questionner sur ce sujet. Ce fut également l'une des missions de mon stage : améliorer la démarche qualité au sein de l'incubateur.

L'objet de ce mémoire est donc de répondre à la question suivante : **Comment assurer le maintien et l'amélioration d'une démarche qualité dans l'univers par nature entrepreneurial d'un incubateur public ?** Pour cela, nous nous appuyerons sur le cas de l'Incubateur Paca-Est.

Ce mémoire de stage s'organise en trois parties. Dans un premier temps, il présentera le contexte dans lequel s'intègre la démarche qualité de l'incubateur. Pour ce faire, nous nous questionnerons sur les spécificités de l'univers entrepreneurial et des incubateurs publics et présenterons les motivations et objectifs de cette démarche. La deuxième partie sera consacrée à une analyse de la démarche qualité de

⁵ Certification qualité. D'après les chiffres donnés par l'annuaire AFNOR disponible sur <https://certificats-attestations.afnor.org/>

l'incubateur Paca-Est. Celle-ci s'appuiera sur les fondamentaux du management de la qualité. Enfin, la dernière partie présentera le bilan de ce mémoire à travers les préconisations destinées à l'incubateur et une prise de recul sur le travail effectué.

PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION

Avant de pouvoir répondre à la problématique “Comment assurer le maintien d’une démarche qualité dans l’univers par nature entrepreneurial de l’incubateur public Paca-Est ?”, il nous faut d’abord comprendre l’environnement dans lequel évolue celui-ci ainsi que les enjeux de cette démarche qualité.

Cette partie présentera l’incubateur Paca-Est à travers les spécificités d’un incubateur public ainsi qu’une description de l’écosystème dans lequel il évolue. Elle expliquera également pourquoi la démarche qualité est un facteur clé de succès complexe à maîtriser pour l’incubateur en abordant la raison d’être et les objectifs de cette démarche et en exposant les contraintes liées à l’univers entrepreneurial de l’IPE.

Plan de la partie I

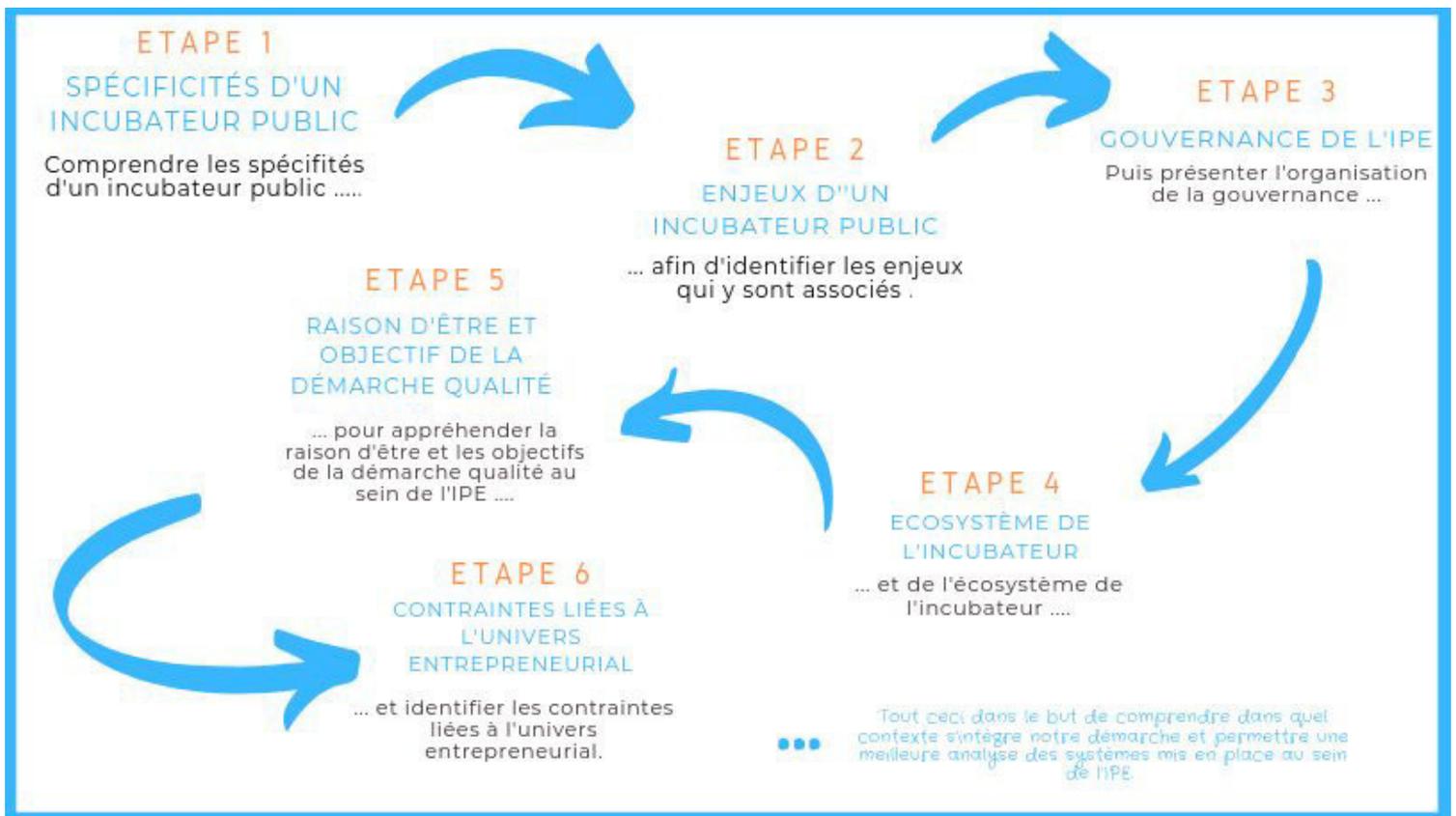


Figure 1: Déroulé de la partie I

CHAPITRE 1 – ENVIRONNEMENT DE L'INCUBATEUR PACA-EST

Afin de pouvoir contextualiser la problématique et présenter au mieux le cadre dans lequel s'insère cette démarche qualité, ce premier chapitre présentera les spécificités d'un incubateur public ainsi que l'écosystème dans lequel évolue l'IPE.

I. Incubateur public: quelles spécificités ?

Nous avons précédemment défini et présenté les différents types d'incubateurs. Mais quelles sont réellement les spécificités d'un incubateur public et en quoi est-ce important de les comprendre pour pouvoir aborder notre sujet le plus justement possible ?

Cette partie aura pour objectif d'appréhender la notion d'incubateur public ainsi que ses spécificités et ses enjeux. Assurément, nous ne pourrons percevoir ce sujet dans sa globalité mais le but est de communiquer les informations clés en vue de comprendre le périmètre dans lequel s'insère notre problématique.

A. Spécificités d'un incubateur public

Un incubateur « public » peut donc être hébergé et financé par plusieurs « structures » présentées précédemment. C'est le cas de l'incubateur Paca-Est financé par le MESRI, la région Sud-PACA, les agglomérations Nice Côte d'Azur, Sophia Antipolis, Pays de grasse, Toulon Provence Méditerranée et Cannes-Pays de Lérins. Nous pouvons légitimement nous questionner sur la nature du client dans un incubateur public. En effet, le client est défini par le glossaire E-marketing⁶ comme "l'acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. [...] Il doit être distingué du consommateur, car bien qu'acheteur du produit, le client ne le consomme pas et/ou ne l'utilise pas nécessairement." Si on se réfère à cette définition, ceux sont donc les financeurs (ministère, collectivités locales ...) que l'on qualifierait de "clients" puisque ceux sont eux qui paient pour la mise en place des services proposés. Les porteurs de projets incubés seraient donc, quant à eux, qualifiés de "consommateurs".

⁶ Définition du glossaire emarketing disponible sur <https://www.e-marketing.fr/>

Néanmoins, si l'on souhaite approfondir ce questionnement, nous pouvons nous appuyer sur la notion "d'orientation client" qui, selon Définitions Marketing⁷: "désigne généralement le fait qu'une entreprise ou organisation se donne pour priorité le fait de maximiser la satisfaction et l'expérience client [...]" En effet, si l'on s'appuie sur cette explication, au sein d'un incubateur c'est le porteur de projet qui répondra à cette définition puisque c'est principalement sa satisfaction et son expérience que l'on cherche à optimiser, plus que celle des financeurs. Cette ambivalence est donc l'une des spécificités des incubateurs publics.

En ce qui concerne l'IPE, ce sont les porteurs de projets qui seront considérés comme clients dans la suite de ce mémoire⁸.

Comme notifié précédemment, contrairement aux incubateurs "privés", les structures d'accompagnement publiques n'attendent pas, à proprement parler⁹, de retour sur investissement. Elles ont pour raison d'être le développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation sur le territoire et ce à différents niveaux d'échelle (européen, français, régional, départemental ...). La création d'emploi, la valorisation de la recherche et de l'innovation sont en définitive l'essence même de ces incubateurs publics. Ceci est une des caractéristiques les plus importantes à formuler puisqu'elle va influencer un grand nombre d'éléments en interne (stratégie, gouvernance, sélection et gestion d'équipe, sélection des projets, services proposés, démarche qualité ...).

Une autre spécificité des incubateurs publics se trouve dans sa gouvernance. En effet, il existe un grand nombre de parties prenantes avec des rôles variés tels que l'orientation, la stratégie, le financement, la performance... Certaines d'entre elles sont intégrées à plusieurs voir l'ensemble des structures publiques d'accompagnement sur le territoire alors que d'autres ne sont présentes que dans certaines d'entre elles. Comme l'expliquent Fatiha Fort, Isabelle Boriès-Azeau, Florence Noguera et Catherine Peyroux au cours d'un colloque sur la gouvernance¹⁰: "Au niveau local, de nombreux acteurs sont impliqués dans la dynamique [...] et l'écosystème entrepreneurial. Même si le concept d'écosystème a été critiqué [...] il offre un cadre d'analyse [...] car il se concentre sur les déterminants externes de l'entrepreneuriat sur lesquels les politiques publiques peuvent facilement agir." Ces recherches montrent que "la

⁷Selon la définition disponible sur www.definitions-marketing.com et écrite par B.Barthelot (2016)

⁸ Ceci est en accord avec la définition du terme "client" donné par la norme NF 248, qui spécifie les démarches à suivre pour mettre en place une démarche qualité au sein d'une pépinière.

⁹ Ici nous parlons de retours financiers sur investissement

¹⁰ Colloque Gouvernance à l'Université de Montpellier (2018)

gouvernance de l'incubateur est construite selon un processus à géométrie variable pour répondre aux besoins des porteurs de projet et pour créer un écosystème et un réseau pertinents pour accompagner les entrepreneurs.”

Ainsi, la nature des parties prenantes et l'organisation de la gouvernance dans les incubateurs publics peuvent représenter une opportunité de rapprocher l'écosystème entrepreneurial et de faciliter le développement des nouvelles entreprises. Cependant, elles peuvent aussi, dans certains cas, représenter une lourdeur administrative et organisationnelle, qui rendra complexe la validation de certaines décisions dans ce secteur d'activité qui, par nature, demande réactivité et adaptation constantes. Par conséquent, le choix de la gouvernance et les liens entretenus avec les parties prenantes sont des éléments clés dans la gestion d'une telle structure.

B. Les enjeux d'un incubateur public

Ainsi, les enjeux d'un incubateur public sont multiples et doivent être pris en compte dans sa gestion quotidienne.

L'un d'eux est le financement, ainsi que la notion de performance. Ces incubateurs sont donc financés par des structures publiques. Celles-ci ne demandent pas un retour sur investissement au sens financier mais l'incubateur devra tout de même rendre compte d'une certaine performance. Il devra répondre aux objectifs fixés en terme de création d'emploi, d'innovation et d'entrepreneuriat sur le territoire, et ce afin de justifier la légitimité de ces financements¹¹. Les facteurs étudiés par les financeurs seront : le nombre d'emploi créés, le nombre de projets incubés, le nombre d'entreprises créées, le taux de survie des entreprises ... Ainsi la performance de l'incubateur sera évaluée dans sa capacité à soutenir et développer l'innovation et l'entrepreneuriat au sein de son territoire grâce à un accompagnement adapté et une offre de service de qualité correspondant aux besoins des porteurs de projets ...

La gestion des relations avec les parties prenantes représente également un enjeu important. Pour les raisons présentées un peu plus tôt, une gouvernance adaptée et de bonnes relations avec ses financeurs sont indispensables à la réussite de l'incubateur. De plus, c'est l'écosystème qui permettra aux porteurs de projets de se développer et de rencontrer certaines opportunités essentielles à leur réussite. La

¹¹ Exemple d'objectif donné par les financeurs: mettre en oeuvre un maximum d'actions pour passer le cap des 20 salariés et /ou du million d'euro de CA pour les entreprises accompagnées

gestion des relations avec les membres de l'écosystème est donc un élément clé sur lequel un incubateur doit travailler quotidiennement.

II. Ecosystème de l'Incubateur Paca-Est

De ce fait, il est essentiel de comprendre l'écosystème dans lequel évolue l'incubateur Paca-Est afin de pouvoir adapter la démarche qualité à ces enjeux.

A. Ecosystème de l'Incubateur

Mais qu'entendons-nous par partenaires ou acteurs de l'écosystème entrepreneurial ?

Un écosystème est initialement défini comme un « système formé par un environnement et par l'ensemble des espèces qui y vivent, s'y nourrissent et s'y reproduisent. »¹². Ainsi l'écosystème entrepreneurial des Alpes maritimes et du Var inclura toutes les entités (entreprises, structures d'accompagnement, financeurs, pôles de compétitivité, organismes de recherche, universités ...) qui naissent, évoluent et permettent d'accroître le nombre de structures présentes sur le territoire. Elles coopèrent pour faire émerger de nouvelles idées, de nouvelles entreprises, de nouveaux services en accompagnant, conseillant ou finançant divers projets. Si leur raison d'être et leurs objectifs ne sont pas toujours les mêmes, ils convergent cependant vers un but commun : le développement de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Ainsi, l'écosystème dans lequel évolue l'incubateur comprend différents types de structures qui travaillent quotidiennement ensemble. Les pôles de compétitivité (comme Euriobiomed, SAFE Cluster ...) « regroupent sur un même territoire des entreprises, des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche publics ou privés qui ont pour vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation »¹³. Les universités et écoles ainsi que les organismes de recherche tels que le CNRS permettent de renforcer le lien avec la recherche publique et de valoriser celle-ci à travers la création d'entreprises innovantes. Les financeurs appartenant à l'écosystème sont nombreux et indispensables ; ils "englobent" les banques, les

¹² Définition extraite du dictionnaire Larousse

¹³ Loi n°2004-1484 du 30 décembre 2004 de finances pour 2005

Business Angels, les Capital Risques, Bpifrance et de façon plus générale toutes les structures pouvant financer les entreprises et innovations du territoire.

Les structures se regroupent régulièrement autour d'évènements, de « workshops », de concours, de présentations permettant à chacun d'atteindre ses objectifs. Ainsi travailler en réseau permet d'obtenir de meilleurs résultats mais cela signifie également prendre en compte toutes ces entités lorsque l'on construit une démarche qualité et ceci n'est pas une chose facile.

B. Gouvernance de l'incubateur

Pour avoir une vue globale de l'environnement dans lequel se place l'incubateur, il est aussi important de visualiser son organisation interne qui se présente comme ceci :

- Un bureau dans lequel nous retrouvons le président, les vice-présidents, le trésorier et le secrétaire général de l'association¹⁴. Ce bureau intègre des membres de différents organismes de l'écosystème (Universités, CNRS, Club entreprises, pôle de compétitivité ...) ce qui leur permet d'appréhender de façon pragmatique les problématiques liées au secteur entrepreneurial.
- Un conseil d'administration qui aura aussi pour rôle d'élire les membres du bureau.
- Une assemblée générale qui élira le conseil d'administration. Les représentants de l'Assemblée Générale diffèrent de ceux du conseil d'administration. Ceci permet d'élargir le point de vue sur certains sujets et d'éviter de potentiels conflits d'intérêts.
- Un comité de sélection qui aura pour mission de déterminer quels projets, correspondants aux critères de l'incubateur, ont un potentiel suffisamment intéressant pour entrer en incubation.
- Un comité d'évaluation et de recommandation qui intervient sur l'offre et la stratégie de l'incubateur. Il est composé d'administrateurs, d'anciens incubés et de partenaires¹⁵ afin que ses membres aient une vraie connaissance du terrain et puissent faire des préconisations adaptées. Ce comité remplace les anciens comités (exécutif et de pilotage) qui n'étaient pas mobilisés et ne répondaient plus au besoin de l'incubateur. Ceci est un bon exemple d'adaptation de sa gouvernance à la « réalité du terrain ». Des organes trop complexes ou trop

¹⁴ Président : Laurent Londeix, Vice-présidents : Frédéric Bouchara, Thierry Marteu, David Simplot, Marjorie Nanteuil, Trésorier : Patrick Valverde, Secrétaire général : Pascal Flamand.

¹⁵ Comme Bpifrance par exemple

nombreux viennent parfois freiner la fluidité de prise de décision et de gestion interne.

- Une équipe opérationnelle dans laquelle nous retrouvons le directeur Laurent Masson, la responsable administrative et financière Sophie Gitton ainsi que les quatre chargés d'affaires qui ont pour rôle d'assurer l'accompagnement des porteurs de projets et la mise en place des services associés à cet accompagnement (conférences, formations, ...).

Ainsi, nous pouvons voir dans cette gouvernance, que les décisions et enjeux de la démarche qualité que nous souhaitons maintenir (et/ou améliorer) ne dépendent pas uniquement de l'équipe opérationnelle mais qu'ils s'intègrent dans une dynamique bien plus complexe.

Par conséquent, il est crucial de prendre en compte l'ensemble des collaborateurs qui pourraient influencer ou seront influencés par cette démarche qualité. Au-delà des parties prenantes internes citées précédemment, nous retrouverons également les financeurs, les partenaires mais aussi les fournisseurs, les experts intervenants au sein de l'incubateur, les porteurs de projets ainsi que la communauté d'entrepreneurs et la presse.

CHAPITRE 2 – LA DÉMARCHE QUALITÉ: UN FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS COMPLEXE À MAÎTRISER

Pour de nombreuses raisons, la démarche qualité reste un facteur clé de succès difficile à maîtriser dans ce type de structure. Non seulement, ce concept est issu d'un milieu logistique (activités de production) et peut parfois être complexe à adapter à d'autres secteurs mais il existe également différentes motivations pouvant pousser une entreprise à se questionner sur sa démarche qualité. Il est en effet difficile de maîtriser une telle démarche sans en comprendre la raison d'être, ses objectifs et les contraintes liées au secteur dans lequel l'entreprise évolue.

I. Raisons d'être et objectifs de la démarche qualité au sein de l'IPE

C'est pourquoi nous avons commencé par nous questionner sur la raison d'être de cette démarche au sein de l'incubateur Paca-Est. Le premier point que nous noterons est que la certification ISO 9001 n'est pas au cœur des préoccupations de l'incubateur.

A. La certification n'est pas au cœur des préoccupations

C'est la démarche qualité qui est recherchée et non la certification. Celle-ci demande un investissement initial élevé et le ROI¹⁶ est parfois long et complexe à atteindre. Ainsi, malgré la « popularité » de la norme ISO 9001 avec plus d'un million d'entreprises certifiées dans le monde¹⁷, il est important de se demander si celle-ci représenterait réellement un atout majeur pour l'entreprise. Car une "labellisation" demande un engagement particulier, une méthode "irréprochable" et restreint la souplesse de l'incubateur en terme d'adaptation des outils et méthodes. La norme ISO 9001 contient plus de 300 critères qu'il faudra valider (ou à défaut justifier pourquoi l'entreprise n'a pas mis en place ou respecter l'exigence) si l'on souhaite obtenir la certification.

Ainsi, celle-ci n'apporterait pas beaucoup de valeur à l'incubateur, essentiellement car ce n'est pas un argument qui intéresserait les parties prenantes. Cependant adopter

¹⁶ Return On Investment (retour sur investissement)

¹⁷ 1,1 millions en 2014 d'après les chiffres d'ISO

une démarche adaptée à l'activité fournirait à l'IPE quelques avantages et une maîtrise de certaines fonctions indispensables à la bonne réussite de l'incubateur (suivi administratif et financier, savoir-faire, processus métier, ...). C'est en ce sens que l'IPE a souhaité mettre en place ces outils.

B. Optimiser l'organisation interne

L'objectif premier de cette démarche est d'optimiser l'organisation interne c'est-à-dire de faciliter la gestion quotidienne de l'incubateur toujours dans le but de maximiser la satisfaction des clients ou de façon plus générale des parties prenantes. Entre autre, un système de management de la qualité permet de formaliser une partie des savoir-faire en vue d'être moins dépendant des absences des uns ou des autres. Partant du fait que l'équipe opérationnelle de l'incubateur est assez réduite (4 chargés d'affaires, une responsable administrative et financière et un directeur), l'absence d'un de ses membres peut rapidement devenir problématique. Les processus métier, le suivi des porteurs de projet, l'état d'avancement des projets, les procédures à suivre ... tout autant d'informations qu'il est nécessaire de formaliser et de pouvoir maîtriser en cas d'absence ou de remplacement.

En ce sens, la démarche qualité permettrait également de répondre au besoin de convergence dans les procédures, tant entre les différentes fonctions de l'incubateur qu'au sein d'une même fonction. Une certaine standardisation des procès et une démarche cohérente faciliteraient ainsi la collaboration entre chargés d'affaires. En effet, la standardisation des procédés en interne représente plusieurs avantages. Premièrement, l'utilisation des mêmes outils par tous les membres de l'équipe permet de centraliser les informations et les ressources. Ainsi, il est possible d'éviter les « répétitions de tâches », de faciliter l'apprentissage et de coordonner le travail et les responsabilités. Ceci est à fortiori complexe à réaliser si chaque collaborateur travaille de manière indépendante avec des outils non "normalisés". La standardisation permettra également de traiter les anomalies et de partager les bonnes pratiques entre les différents services. Elle peut aussi faire gagner un temps et un argent considérable à l'entreprise comme nous l'expliquerons plus tard à travers le concept d'amélioration continue¹⁸.

¹⁸ Partie 2, Chapitre 3 du mémoire

Un autre objectif est d'assurer un niveau élevé de compétences au sein de l'équipe opérationnelle tout en contribuant à l'épanouissement personnel et au bien-être des collaborateurs. De ce fait, l'équilibre vie privé / vie professionnelle est une des préoccupations de l'incubateur. Une convergence des procédures, la mise en place de systèmes du management de la qualité et une collaboration efficace permettent d'optimiser cet équilibre. Que ce soit d'un point de vue qualité ou d'un point de vue RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), les moyens mis en place pour maximiser l'épanouissement des collaborateurs joueront de façon indéniable sur l'investissement de l'équipe et par conséquent sur la satisfaction des parties prenantes.

C'est d'ailleurs une des motivations premières de cette démarche qualité : assurer des relations optimales avec ces acteurs.

C. Une meilleure gestion des relations avec les parties prenantes

L'incubateur souhaite pouvoir valoriser ce qui est fait au sein de la structure (en termes de qualité et de RSE) vis-à-vis des financeurs externes et de l'équipe. L'un des objectifs est de pouvoir communiquer sur les bonnes pratiques de l'IPE auprès des parties intéressées afin de valoriser le travail et les efforts effectués.

En effet, un des enjeux vis-à-vis de la gouvernance est de placer l'éthique au cœur des activités, de créer de la valeur partagée et de pouvoir rendre compte des résultats. En d'autres termes, la manière dont les choses sont accomplies est toute aussi importante que le résultat obtenu.

Ainsi, les choix faits par l'incubateur en termes de stratégie, de partenaires ou encore de procédés doivent être cohérents avec sa raison d'être. Le but étant de s'affirmer comme un partenaire de la croissance locale et de l'intégration sociale, d'œuvrer pour le développement socio-économique du territoire et pour la création d'emplois ...

Par conséquent, une bonne gestion des relations avec les parties prenantes est essentielle.

Si nous avons maintenant une meilleure idée des motivations et objectifs de l'incubateur à travers cette démarche qualité, il nous faut également identifier les contraintes liées à l'univers entrepreneurial de l'IPE afin de pouvoir les prendre en compte et adapter cette démarche.

II. Gestion de la qualité: les contraintes liées à l'univers entrepreneurial de l'IPE

Nous ne pourrions appréhender toutes les contraintes, ni aller dans le détail de chaque concept qui sera présenté ci-dessous. L'enjeu est d'identifier ceux qui influenceront le plus le maintien et l'amélioration de la démarche qualité au sein de l'Incubateur Paca-Est.

A. Un univers fait d'incertitudes et de risques

Selon Eric Ries¹⁹, une startup est « par essence une entreprise qui évolue dans un environnement fait d'incertitudes et de risques ». Si l'on se fie à la définition de l'économiste Frank Knight, le risque est « un futur dont la distribution d'états possibles est connue. Par exemple, si l'on met trois boules vertes et deux boules rouges dans une urne, on connaît le 'risque' de tirer une boule verte (60%). » En revanche, l'incertitude 'knigthienne' correspond à « un futur dont la distribution d'états est non seulement inconnue, mais impossible à connaître: on ne connaît pas le nombre de boules à l'intérieur de l'urne, et encore moins leurs couleurs, on ne sait d'ailleurs même pas s'il y a des boules et s'il y a une urne. Cette incertitude est objective : elle ne tient pas au manque d'information ou à l'incompétence de l'observateur mais à la nature même du phénomène²⁰. Ainsi une entreprise déjà implantée sur son marché fait face à des risques alors qu'une startup affronte des incertitudes ».

Par conséquent, l'incubateur Paca-Est, qui a fait de l'accompagnement de startups son cœur de métier, évolue dans cet environnement incertain et risqué. Quand bien même ce sont les startups qui subissent réellement ces incertitudes, l'incubateur doit mettre en place un management dédié afin d'être efficace et de répondre aux besoins des porteurs de projets et autres acteurs dans cet univers entrepreneurial.

Il est primordial de savoir adapter sa démarche aux contraintes de ce milieu tout en gardant à l'esprit une vision à long terme. Cet équilibre entre stratégie, planification,

¹⁹ Entrepreneur américain, co-fondateur d'IMVU et auteur du best-seller « The Lean Startup »

²⁰ Extrait de l'article de Philippe Silberzahn disponible sur <https://philippesilberzahn.com/>

réactivité et adaptation est difficile à trouver et rend complexe la mise en place d'une démarche qualité.

B. Des besoins qui évoluent sans cesse: adaptation et réactivité

Les besoins des incubés évoluent d'années en années mais aussi de jours en jours. Confrontées à ces incertitudes, les startups sont soumises à des impératifs variés, des changements fréquents, des pivots à effectuer ... Et l'incubateur doit continuellement s'adapter.

Si certains procédés peuvent être standardisés, il faut cependant que l'incubateur puisse proposer des solutions pertinentes pour chaque cas et chaque situation. La réactivité est ainsi indispensable. Dans l'univers entrepreneurial, tout va très vite. Il faut réagir, réaliser les ajustements nécessaires, savoir faire face à l'imprévu. Le rôle de l'IPE en tant qu'accompagnateur et de pouvoir répondre aux préoccupations et aux problématiques des startups incubées. Ainsi, il doit non seulement savoir adapter ses solutions à la situation mais également pouvoir le faire rapidement. Ici se cache une des premières contraintes: trouver le juste équilibre entre la standardisation et l'adaptation afin de coordonner procédés et réactivité.

Ceci est valable pour les « imprévus » des startups mais aussi au sein même de l'incubateur. Les programmes sont menés à changer d'années en années et de nouvelles opportunités se présentent. C'est le cas par exemple du programme européen Fristart²¹ proposé cette année ou encore du programme EFC Startups²² mis en place pour une durée d'un an grâce au "déblocage d'un budget exceptionnel". La coordination de ces projets transversaux nécessite également adaptation et réactivité. L'équipe de l'incubateur se retrouve à travailler avec de nouveaux partenaires, de nouveaux projets, de nouvelles procédures administratives et ce en parallèle des programmes permanents.

Pour finir, d'autres aspects poussent l'incubateur à continuellement ajuster ses méthodes de travail et son offre. Il est difficile d'en donner une liste exhaustive mais l'on peut citer par exemple l'ouverture et / ou fermeture de certains fonds d'investissement (comme ce fut le cas durant mon stage avec l'arrivée du fond French Tech Seed géré par Bpifrance). L'arrivée de nouveaux modèles économiques amène

²¹ Programme européen d'échange entre entrepreneurs italiens et français. Mentorat, networking, conseil et mobilités transfrontalières ont été inclus au programme.

²² Economie de la fonctionnalité et de la coopération : programme dédié aux startups proposant un modèle économique innovant et responsable

également l'IPE à réajuster son accompagnement et le contenu de certaines formations ou consultations (comme par exemple dans le cadre du programme EFC Startups, avec le parcours "Performant et Responsable"²³). De plus, les thèmes à aborder au cours des formations et des accompagnements varient chaque semestre et si une certaine base persiste (levée de fond, commercial, stratégie marketing), de nouveaux thèmes s'imposent et les chargés d'affaires doivent s'adapter à ces nouveaux besoins (RGPD, Approvisionnement responsables, Nouveaux modèles économiques ...).

C. Un standardisation difficile

Ainsi, en grande partie pour les raisons évoquées ci-dessus, une standardisation reste difficile au sein de l'IPE. Non seulement à cause de cet environnement incertain et de l'évolution fréquente des besoins mais aussi en raison d'autres facteurs.

Le nombre élevé de parties prenantes rend plutôt complexe la mise en place d'une démarche qualité. Il faut pouvoir mobiliser et accorder tous ces acteurs afin d'optimiser la démarche. La standardisation prend tout son sens avec autant de collaborateurs mais elle en devient également plus complexe à maîtriser. Il faut pouvoir impliquer et satisfaire une majorité de personnes tout en prenant en compte l'impact de cette démarche auprès de l'ensemble des parties prenantes.

De plus, comme expliqué un peu plus tôt, il est difficile de mobiliser les équipes déjà bien occupées entre les différents programmes coordonnés par l'incubateur. Hors, la standardisation peut parfois prendre du temps ou à défaut paraître comme une perte de temps et d'énergie pour le personnel. Naturellement, il ne s'agit pas d'étouffer les membres de l'équipe en processus et procédures administratives mais de choisir des outils pertinents qui, au contraire, optimiseront leur travail. Cependant, cette idée n'est souvent pas partagée²⁴ et si l'équipe n'est pas impliquée, une standardisation ne peut être efficace. Ce sera notamment un point à développer et étudier au cours de notre analyse des outils utilisés au sein de l'IPE²⁵.

Enfin, le facteur humain est au centre de l'entreprise et c'est d'autant plus vrai dans le milieu entrepreneurial. Le succès d'une startup est en partie basé sur la ou les

²³ Au cours de ce programme, les entreprises bénéficient de conseils juridiques, de conseils en approvisionnement responsable, de séances de travail autour des nouveaux modèles économiques

²⁴ D'après les observations faites au cours de mon stage au sein du Business Pôle

²⁵ Partie 2 de ce mémoire

personnes qui vont gérer et construire le projet (leurs compétences, leur savoir-être, leur vision ...). Il en est de même pour l'incubateur Paca-Est : c'est l'équipe de l'incubateur qui va en partie assurer la qualité de services proposés. Hors, la standardisation des processus a tendance à mettre le facteur humain de côté : se baser sur des procédures, sur des chiffres, sur des faits pour prendre des décisions peut en effet permettre d'éviter la perte de temps, d'argent et de productivité mais cela peut tout aussi bien freiner la performance dans un univers où l'instinct, la passion et la réactivité sont indispensables. Ainsi, il sera essentiel de trouver un juste équilibre en donnant à la démarche qualité et à ses outils une certaine « souplesse » sans en perdre l'objectif principal.

PARTIE 2 : LES ACTIONS MENÉES PAR L'IPE AFIN S'ASSURER LA DÉMARCHE QUALITÉ

Maintenant que nous avons présenté le contexte dans lequel s'insère cette démarche qualité, nous allons analyser la démarche qualité de l'Incubateur Paca-Est à travers les différentes actions menées.

En s'appuyant sur les 7 principes du management de la qualité, nous analyserons les systèmes inconscients ou stratégiques pratiqués par l'IPE. Nous étudierons également les forces et faiblesses de sa démarche en évaluant le taux de maîtrise de ces principes ainsi que l'efficacité des outils qualité mis en place.

Plan de la partie II

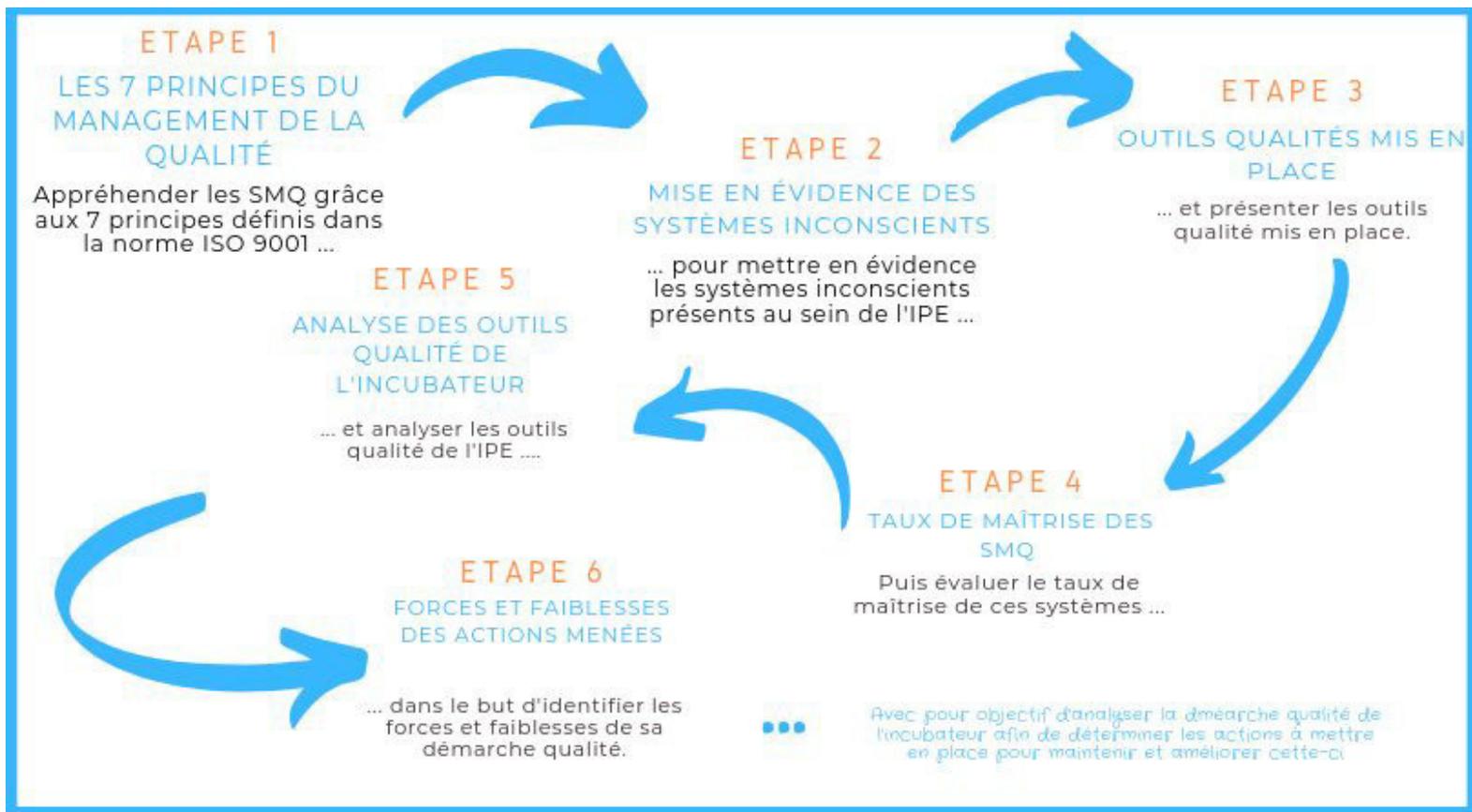


Figure 2 : Déroulé de la partie II

CHAPITRE 3 – LES 7 PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ: ACTIONS MENÉES PAR L'IFE

L'une des premières étapes, lorsque l'on souhaite maintenir une démarche qualité au sein de son entreprise, est d'identifier les actions qui sont déjà en place. Mais avant même de réaliser cet "état des lieux", il faut d'abord comprendre ce que l'on entend par "systèmes du management de la qualité".

I. Systèmes du management de la qualité (SMQ) : les 7 principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001

La norme ISO 9001 définit 7 grands principes du management de la qualité dans lesquels on retrouvera 309 exigences.

Nous avons choisi de présenter les SMQ en s'appuyant sur ces 7 principes et non à travers les articles ou exigences décrites dans la norme ISO car cela permet de prendre en compte d'autres référentiels. Et si les critères diffèrent d'une norme à l'autre, les principes restent les mêmes.

La norme AFNOR NF 248²⁶ par exemple, est propre aux activités de pépinières d'entreprises. Construite en se basant sur les exigences d'ISO 9001, elle applique les critères plutôt génériques au secteur entrepreneurial. C'est donc sur celle-ci que nous nous appuierons pour réaliser notre analyse.

Le premier principe du management de la qualité est l'orientation client. Il a été brièvement défini dans le chapitre 1 de ce mémoire. Il s'agit en effet d'établir et conserver un lien régulier, une relation privilégiée avec ses clients et autres parties intéressées, afin d'identifier clairement et justement leurs besoins (présents comme futurs). C'est en écoutant le client et en prenant en compte ses suggestions et retours, que l'entreprise pourra répondre réellement à ses attentes et améliorer sa satisfaction. Dans un incubateur, il sera donc important de mobiliser régulièrement les porteurs de projets pour offrir des solutions adaptées. Cela est d'autant plus vrai dans ce milieu entrepreneurial où les besoins évoluent très vite.

²⁶Règles de certification par AFNOR Service : Activités des pépinières d'entreprises, Version 7.3 (2015)

La norme ISO 9001 suggère aussi de “développer le leadership”. Cela évoque les moyens mis en place par la direction afin que le personnel soit impliqué et motivé à atteindre les objectifs qualité de l’entreprise. Divers critères seront étudiés : organisation hiérarchique, organisation du travail, pilotage de l’entreprise, répartition des responsabilités et rôles de chacun ...

Ce principe va de pair avec “l’implication du personnel à tous les niveaux”. Chaque employé doit être pris en compte et se sentir mobilisé. Un bon management permettra d’accentuer le sentiment de reconnaissance. Des formations régulières afin de gagner en compétences renforceront le sentiment de légitimité. En impliquant le personnel, atteindre les objectifs deviendra plus facile.

On obtient des prévisions plus fiables et on limite les erreurs en adoptant une approche processus. La performance sera meilleure. C’est également vrai pour les services et donc pour l’incubateur car la standardisation des process n’est pas propre aux activités de production.

Il faudra aussi “investir dans l’amélioration continue”. Ce concept s’est inspiré de la méthode Kaizen. Popularisée par Toyota dans les années 1970, il “s’appuie sur l’idée qu’il y a toujours quelque chose qui peut être amélioré au sein de l’entreprise. [...] La méthode Kaizen s’ancre sur des principes comme l’amélioration continue, la satisfaction client, la recherche de la cause ultime, ...”²⁷ L’amélioration continue est aussi appelée “Lean Management” car elle permet de “réduire les sources de non-productivité en diminuant les gaspillages et les pertes dans les différentes fonctions de l’entreprise. Cela induit de meilleures conditions de travail pour les salariés, une satisfaction client plus élevée en termes de délais et de qualité et une collaboration facilitée avec les fournisseurs.”²⁸ Il s’agit donc de détecter les dysfonctionnements et d’agir sur la cause profonde du problème afin de mettre en place des actions correctives.

Un autre principe est de “prendre des décisions éclairées en se basant sur des faits”. C’est à dire adopter une approche factuelle afin de ne pas laisser les interprétations subjectives fausser les décisions. Il est primordial de maîtriser les relations de causes à effet. Il faut baser ses décisions sur une analyse objective faite avec des données

²⁷ Article “Amélioration continue : assurez plus de performance à votre entreprise, Auteur inconnu, disponible sur www.managersenmission.com

²⁸ Comme l’explique Christophe Rousseau dans l’article “définition et histoire du Lean manufacturing”

chiffrées. Cela permet de comprendre les causes de dysfonctionnements pour mieux anticiper les conséquences possibles. Les prévisions sont donc plus “justes” lorsqu’on se fie à des faits concrets. Attention cependant à ne pas mettre complètement de côté l’instinct, l’écoute ou les ressentis des chargés d’affaires dans un milieu entrepreneurial où l’humain est un des facteurs de réussite le plus important.

Enfin il s’agit également de “manager les relations avec les parties prenantes”. Lorsque l’entreprise gère et entretient ces relations de façon régulière et stratégique, elle peut facilement optimiser ses performances. Des liens forts et fréquents avec les acteurs de l’écosystème permettront à l’incubateur de maîtriser, au mieux, l’impact que ces parties intéressées peuvent avoir sur son efficacité et son efficience.

II. Application des SMQ par l’incubateur paca-est: les actions menées

Maintenant que nous avons identifié les SMQ, nous pouvons présenter, de façon synthétique, les actions menées par l’IPE. Nous commencerons par mettre en évidence les systèmes “inconscients”, non formalisés, présents au sein de l’incubateur. Ce sont tous les systèmes quotidiens que l’incubateur utilise sans avoir conscience que ceux-ci s’intègrent dans sa démarche qualité. Nous présenterons ensuite les procédures implémentées de manière plus stratégique par l’IPE.

A. Mise en évidence des systèmes “inconscients” : les actions quotidiennes

J’ai donc réalisé une analyse s’appuyant sur les critères délivrés par la norme AFNOR, propre aux pépinières d’entreprise. Le tableau complet récapitulant les résultats se trouve en annexe 3 (“Tableau Diagnostic Démarche qualité, IPE, 2019”, page 62).

Ceci m’a permis d’identifier un certain nombre d’habitudes et de procédures de l’IPE qui s’intègrent tout à fait à une démarche qualité.

Premièrement, l’incubateur Paca-Est adopte quotidiennement une orientation client. Il mobilise régulièrement ses porteurs de projets dans le but de proposer des interventions adaptées à leurs besoins. Par exemple, l’IPE a pour habitude de sonder les personnes incubées (par mail ou à l’aide d’outils comme *Doodle*) sur divers sujets:

thèmes et / ou dates des événements, intérêt des porteurs de projet pour tel ou tel sujet, enquête de satisfaction après les formations ou conférences afin de prendre en compte leurs retours. Les rendez-vous individuels avec les chargés d'affaires servent également à diagnostiquer leurs attentes. De plus, l'IPE adapte régulièrement son offre aux nouvelles problématiques identifiées. Il ajuste, entre autres, le contenu de ses formations et des cellules de conseils (cellules 3C) en prenant en compte les sujets intéressants les porteurs de projets tels que les nouveaux modèles économiques, la RGPD, l'approvisionnement responsable ... Toujours dans un esprit d'orientation client, il met en place des outils afin de les guider dans le processus de création d'entreprise et de faciliter leur compréhension: c'est notamment le rôle des guides mis à disposition (guide d'accueil, guide des aides financières, guide du crowdfunding, guide de l'investissement, ...).

L'IPE respecte également certains critères concernant le leadership et l'implication du personnel. L'équipe opérationnelle est composée de 6 personnes. Cela facilite les échanges et réduit les écarts hiérarchiques. Ainsi, les remontées d'informations et les suggestions des chargés d'affaires peuvent facilement être faites à la direction. Le personnel est "force de proposition" et reste mobilisé sur de nombreux sujets : programmes d'incubations, organisation des projets, utilisation de certains outils de travail ...

Le style de leadership appliqué au sein de l'incubateur est un style démocratique si l'on se base sur la théorie de Lewin²⁹. En effet, la direction encourage le dialogue avec l'équipe avant la prise de décision, elle coordonne et régule les activités en poussant les membres de l'équipe à s'organiser entre eux avec une certaine autonomie. Elle intervient comme une partie intégrante du groupe et présente de façon transparente les objectifs de chaque mission. Lewin définit le style démocratique comme le plus efficace. Il est tout aussi performant que le style autoritaire mais le sentiment de reconnaissance et de considération est plus élevé. Cela permet de motiver et donc d'impliquer au mieux ses employés. En effet, ce sont des facteurs moteurs selon la théorie bi-factorielle d'Herzberg³⁰ qui permettent d'améliorer la motivation de ses employés.

En ce qui concerne l'approche processus, des outils très concrets ont été mis en place. Nous les présentons dans cette partie car, même s'ils ont été formalisés, cela n'a pas initialement été fait dans le cadre d'une démarche qualité. L'incubateur Paca-Est a

²⁹ Cf Annexe 4, page 71 : théories de management: Lewin et Herzberg

³⁰ Cf Annexe 4, page 71 : théories de management: Lewin et Herzberg

mis au point des fiches processus. Elles schématisent le déroulement de certains procédés comme la sélection des projets, la mise en relation avec les membres de l'écosystème, la formation, le conseil ... Ceci entre parfaitement dans les critères d'une démarche qualité qui réclame de standardiser mais également de formaliser tous ces processus.

De plus, comme l'IPE est un incubateur public, certaines démarches sont obligatoirement automatisées afin de justifier certaines décisions et dépenses auprès des financeurs. Par exemple, lorsqu'il s'agit de sommes élevées, la sélection des intervenants doit se faire par appel d'offre avec envoi d'un cahier des charges.

De plus, l'incubateur adopte une approche factuelle. Une enquête statistique annuelle est menée afin de réunir les indicateurs de pilotage, de performance et les résultats nécessaires à la prise de décision stratégique. Pour ce faire, l'IPE observe le nombre de projets candidats, sélectionnés et accompagnés, le nombre d'entreprises créées ou encore le nombre d'ETP. Ces chiffres sont réunis dans une base de données interne (Eudonet), ministérielle (MESRI) et dans le rapport d'activité annuel. Les enquêtes de satisfaction menées auprès des porteurs de projet permettent également de décider si l'intervenant sera reconduit ou non. Cela entre dans le critère "système d'évaluation des sous-traitants". Si un intervenant obtient une note inférieure à 8/10, alors il sera remplacé pour les formations suivantes. Enfin, les modalités de sélection des projets sont décrites et établies de façon précise. La décision de sélectionner ou non un projet est donc basée sur des éléments objectifs et non subjectifs.

Il faut noter que les entretiens individuels et le suivi réalisés par les chargés d'affaires permettent également de prendre en compte le facteur humain du porteur de projet et les incertitudes propres à chaque startups.

De nombreux événements et programmes intégrant les différents membres de l'écosystème sont régulièrement organisés afin de "manager" les relations avec les parties prenantes. Les partenaires sont fréquemment mobilisés sur divers sujets répondant aux objectifs de chacun : ils travaillent ainsi en synergie sur des programmes d'incubation, des fonds d'investissement, des comités de sélection ... Enfin, l'IPE adapte sa gouvernance au besoin réel du terrain comme l'illustre l'exemple donné plus tôt du comité de recommandation stratégique qui a récemment remplacé le comité de pilotage et le comité exécutif.

B. Les procédures mises en place pour la démarche qualité

En dehors des systèmes “inconscients” pratiqués par l’incubateur, certaines procédures ont volontairement été mises en place afin d’assurer le maintien de la démarche qualité. L’IPE s’est principalement concentré sur le principe d’amélioration continue. Initialement mis en place afin de répondre aux objectifs RSE, certains outils entre parfaitement dans une approche qualité. Distinguer ces deux démarches n’est pas vraiment pertinent pour l’incubateur car de nombreuses mesures les impacteront simultanément.

Ainsi, un tableau d’amélioration continue dont vous trouverez un extrait en annexe 5 (“Tableau Amélioration continue, IPE 2018”, page 73), a été instauré afin de recenser les dysfonctionnements de l’incubateur et mettre en place des actions correctives. Cet outil permet de lister les problèmes détectés, d’en évaluer la criticité (la probabilité que ce problème se renouvelle et son impact), et de se questionner sur les causes supposées... Toute l’équipe a accès à ce document et peut ainsi partager les dysfonctionnements rencontrés. Cet outil permet également de définir des actions correctives à mettre en place en attribuant un responsable et une deadline. A la suite de ces diagnostics, une analyse graphique est générée automatiquement (un exemple se trouve en annexe 6 (“Analyse graphique, Amélioration continue IPE 2016”, page 74). Cela permet d’évaluer les processus les plus fragiles et de repenser si besoin leur fonctionnement.

Cette procédure répond parfaitement au principe d’amélioration continue et a une grande utilité. Si une erreur se produit et qu’un membre de l’équipe la “répare” sans centraliser cette information, d’autres personnes pourraient perdre un temps considérable à chercher une solution qui existe déjà. De plus, réfléchir à la cause réelle du dysfonctionnement permet d’agir sur la source. On ne soigne plus le symptôme mais la maladie. On évite ainsi de consacrer du temps à régler de multiples problèmes liés à la même cause : on les anticipe.

Exemple : Dysfonctionnement au cours de l’organisation de la formation X (“aucun intervenant dans ce domaine d’expertise n’apparaît sur le catalogue”) → Cause identifiée (“Le catalogue des intervenants n’est plus à jour”) → Action corrective (“Mettre à jour le catalogue”). On solutionne ainsi tous les problèmes qui auraient pu apparaître à cause d’une version trop ancienne du catalogue (difficulté à trouver des

intervenants sur d'autres domaines d'expertises, intervenants qui n'exercent plus dans la région, contrats à réactualiser ...)

Enfin, l'état des lieux RSE réalisé par l'incubateur rassemble des informations indispensables au maintien de sa démarche qualité. Dans un premier temps, on y retrouve un tableau de synthèse de l'impact des parties prenantes (Cf Annexe 7 page 75 : "Tableau de synthèse de l'impact des parties prenantes, IPE"). Cet outil permet d'identifier les parties intéressées (internes et externes), de définir à quel niveau elles sont impactées ou impactent la démarche qualité et/ou RSE et d'en évaluer l'importance stratégique. C'est un outil de référence si l'on souhaite optimiser sa stratégie et ses relations : identifier le rôle et l'impact de chacun afin de savoir quel niveau de ressources mobiliser.

Pour finir, cet état des lieux intègre un tableau récapitulatif des domaines d'action (DA) cités par la norme ISO 26000 et précisant la pertinence de ces DA pour l'incubateur. On peut voir que ceux-ci s'intègrent facilement à une démarche qualité (environnement, relations et conditions de travail, gouvernance...). Tous ces concepts sont reliés aux 7 principes présentés ci-dessus. Une première réflexion a donc été menée par l'IPE afin d'identifier les domaines sur lesquels celui-ci souhaite agir en priorité. Cet outil servira également de document de référence (Annexe 8, page 76 : Choix des priorités RSE ,IPE)

CHAPITRE 4 – ANALYSE DES ACTIONS MENÉES PAR L’IPE

Une fois cet état des lieux effectué, il faut ensuite analyser l'efficacité, les forces et les faiblesses de ces actions. Cela permettra d'identifier les points à améliorer et ainsi proposer un plan d'action adapté.

I. Efficacité des actions menées

Le premier axe d'analyse fut d'évaluer l'efficacité des actions menées.

A. Taux de maîtrise des SMQ au sein de l'incubateur

Pour chaque critère, j'ai donc évalué l'état d'avancement de l'incubateur en me posant les questions suivantes:

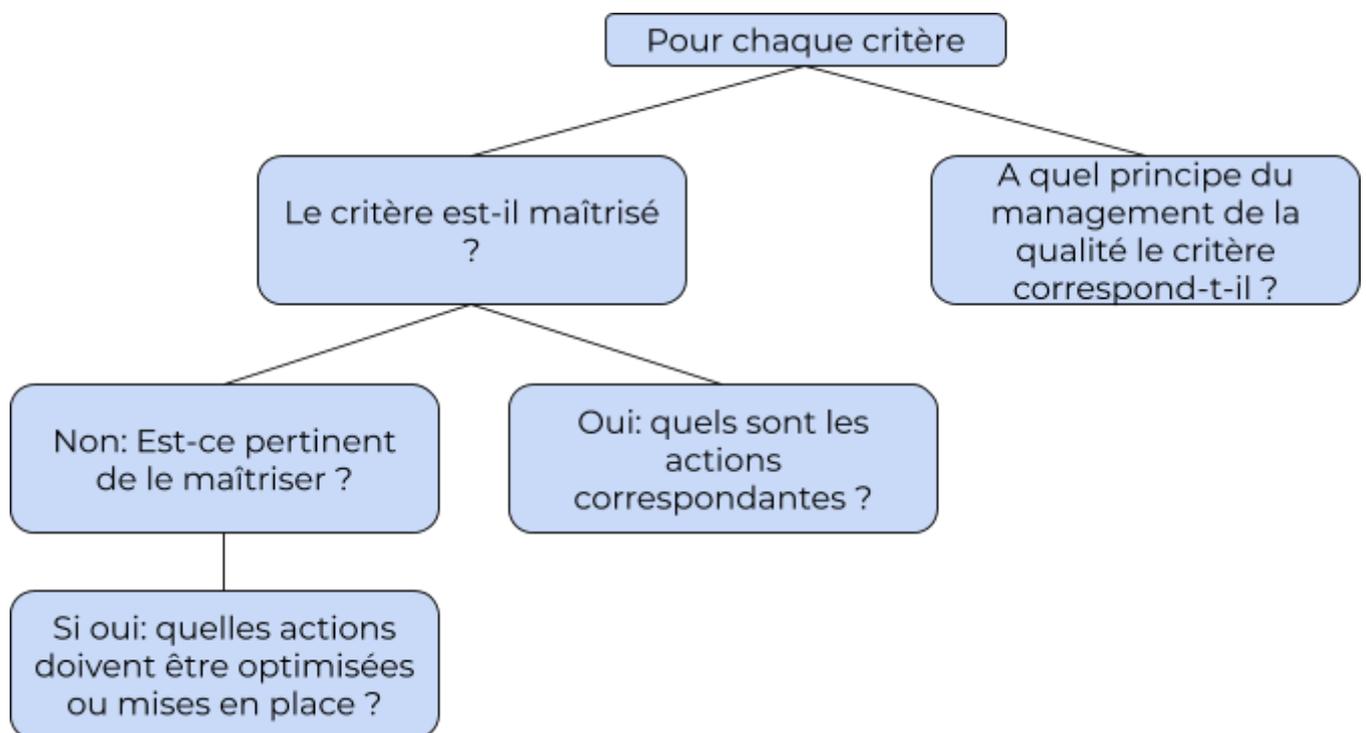


Figure 3 : Procédure d'évaluation maîtrise des critères qualité, IPE 2019

Les résultats de cette analyse se trouvent dans le "tableau Diagnostic Démarche Qualité, IPE 2019" annexe 3, page 62. Le schéma ci-dessous récapitule le niveau de maîtrise

pour chacun des SMQ. Au plus le point est éloigné du centre, au mieux le SMQ est maîtrisé par l'incubateur Paca-Est.



Figure 4 : Taux de maîtrise des SMQ - IPE 2019

On peut voir que les axes à repenser en priorité sont : les relations avec les parties prenantes, l'amélioration continue et l'implication du personnel. Ensuite viendra l'orientation client.

B. Analyse des outils qualité de l'IPE

Pour proposer des axes d'amélioration concrets, il faut avant tout analyser la source du problème. Pour cela, nous avons créé un tableau (que vous trouverez ci-dessous³¹) permettant d'évaluer les outils stratégiquement mis en place par l'incubateur: le tableau d'amélioration continue, la synthèse "Impact des parties prenantes", le tableau "Pertinence des domaines d'actions RSE", les fiches processus. Pour chacun de ces outils, j'ai évalué la praticité (fréquence et facilité d'utilisation), la pertinence (nombres de domaines d'actions pris en compte, réponse à l'objectif) et la performance de l'outil (l'outil mène-t-il à l'action, permet-il d'améliorer la qualité ?).

Outil	Fréquence d'utilisation	Facilité d'utilisation	Adapté à l'entrepre.	Praticité	Répond à l'objectif	Nombres DA pris en compte	Pertinence du document	Mène à l'action	Améliore la qualité	Performance du doc	Score final sur 35
Tableau amélioration	2	3	4	9	5	5	10	3	2	5	24
Tableau de synthèse impact	1	4	5	10	5	3	8	0	0	0	18
Tableau pertinence des DA	1	4	5	10	5	5	7,5	2	0	1	18,5
Fiches processus	3	2	4	9	3	4	7	4	3	7	23

Figure 5 : Evaluation des outils qualité, IPE 2019

Le tableau d'amélioration continue obtient le meilleur score. Cependant si l'on va dans le détail, on observe que la praticité et la performance de ce document atteignent tout juste la moyenne. La fréquence d'utilisation de ce tableau est bien trop faible. Ce qui influe directement sur le nombre d'actions menées grâce à cet outil et son impact sur l'amélioration de la qualité. On peut en conclure que l'outil est pertinent, il répond d'ailleurs parfaitement aux objectifs de l'amélioration continue. Il est également adapté à l'univers entrepreneurial car l'équipe est libre d'y faire apparaître uniquement les informations pertinentes. Il faudra cependant le retravailler afin qu'il soit utilisé quotidiennement et que son impact soit optimisé. Pour cela il faudra identifier les facteurs qui influent sur la fréquence d'utilisation de ce tableau. Il n'est parfois pas nécessaire de créer de nouveaux outils mais plus efficace d'adapter les systèmes déjà existants afin de les rendre plus performants.

C'est également le cas des fiches processus. Si elles obtiennent le meilleur score en termes de performance, il est nécessaire de retravailler les aspects "facilité d'utilisation" et "réponse à l'objectif". C'est un point que nous ne détaillerons pas particulièrement car le SMQ "adopter une approche processus" est maîtrisé par l'entreprise et ne représente donc pas une priorité.

Enfin en ce qui concerne la synthèse d'impact des parties prenantes et le tableau de pertinence des DA, on note que c'est la fréquence d'utilisation et la performance de l'outil qui pose principalement problème. Ces documents censés servir de référence ne sont que trop rarement utilisés et n'encouragent pas à passer à l'action. Il faudra donc repenser l'utilisation de ces outils pour les optimiser.

II. Forces et faiblesses des actions menées

La deuxième étape de l'analyse est ensuite d'évaluer les forces et faiblesses de la démarche qualité au sein de l'incubateur. Pour cela, un SWOT a été réalisé. Cet outil stratégique permet, en effet, de synthétiser les points forts et les points faibles de la démarche. Il rassemble tous les éléments importants diagnostiqués au cours de l'état des lieux et de la première analyse. C'est une base de travail pour exprimer des suggestions et recommandations.

Il faut noter que dans le tableau présenté ci-dessous, les menaces (risques) identifiées ne sont qu'hypothétiques. Ce sont les risques liés à la mise en place d'une démarche qualité (répondant à tous les critères) dans l'environnement entrepreneurial et public dans lequel s'intègre l'incubateur. Il faudra néanmoins les prendre en compte.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ● A établi un organigramme fonctionnel, défini les responsabilités ● Contribue au développement économique du territoire ● Est un lieu de vie pour les incubés ● Accompagne, aide à la décision ● Favorise l'insertion de l'incubateur dans l'écosystème ● Gère les réseaux partenaires ● Maîtrise la gestion du personnel ● Maîtrise les mesures des indicateurs ● A une bonne organisation multi-sites ● Adopte une approche processus ● A développé des outils propres à la démarche qualité, facile à utiliser et répondant aux objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ● N'a pas défini sa politique et ses engagements qualité ● Peut travailler sur l'amélioration de la qualité du service ● Peut optimiser la mise à disposition des ressources ● Ne maîtrise pas totalement la gestion de ses sous-traitants ● Certains points de la gestion du travail d'équipe peuvent être améliorés ● Mauvaise gestion des outils qualité ● La gestion des réclamations clients peut être approfondie ● Pratique que très peu le système d'auto-évaluation ● La communication peut être améliorée ● L'urgence et la planification à long terme doivent être anticipées ● Des outils qualité sous-utilisés et peu performants
Opportunités	Menaces (Risques)
<ul style="list-style-type: none"> ● Optimiser les outils déjà existants ● Pousser le diagnostic pour identifier de nouvelles pistes ● Intégrer les parties prenantes au maintien et à l'amélioration de la démarche qualité ● Intégrer la démarche RSE à la démarche qualité pour éviter les doublons ● Adapter les outils pour qu'ils permettent de répondre à plusieurs critères: éviter la multiplication des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ne pas prendre en compte les besoins réels des porteurs de projets car trop d'incertitudes ● Avoir des procédures qui réduisent la réactivité de l'incubateur ● Une standardisation qui réduit la capacité d'adaptation de l'incubateur ● Ne pas réussir à manager toutes les parties prenantes car celles-ci sont trop nombreuses ● Avoir un nombre de processus trop élevé pour prendre encore le facteur humain: s'éloigner de son instinct ● Se concentrer uniquement sur l'orientation client et en oublier les financeurs

Figure 6 : SWOT de la démarche qualité de l'IPE, 2019

Ainsi, on peut noter que les faiblesses de la démarche qualité de l'incubateur se regroupent en trois catégories. Celles-ci correspondent aux SMQ les moins maîtrisés :

impliquer le personnel, amélioration continue et gestion des relations avec les parties prenantes.

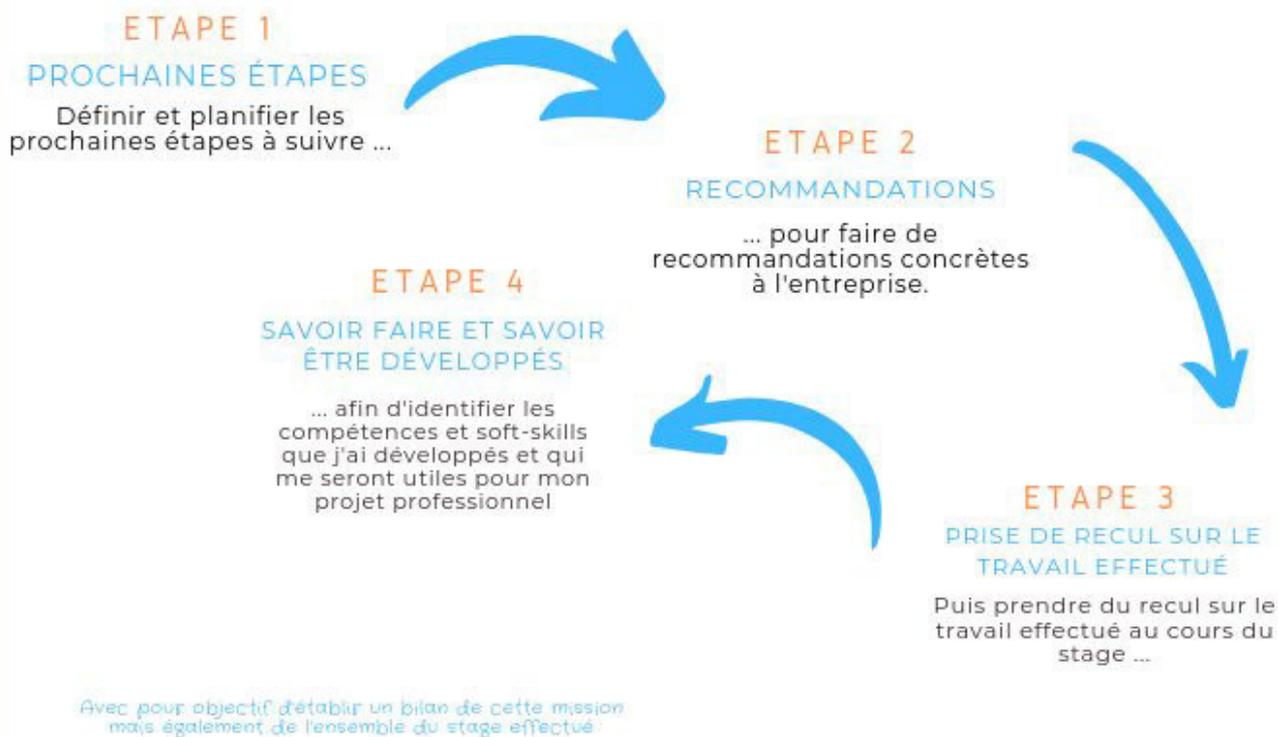
On souligne cependant que les forces viennent équilibrées ces points faibles et permettent de dégager de nouvelles opportunités. Pour identifier celles-ci nous nous sommes posé une question simple: comment transformer les faiblesses de l'incubateur en force tout en tenant compte des risques ? L'étape suivante consistera donc à pousser cette réflexion afin de convertir ces opportunités en recommandations concrètes. Cela permettra de définir un plan d'action à suivre pour le maintien et l'amélioration de la démarche qualité.

PARTIE 3 : BILAN

Nous allons donc dresser le bilan du travail effectué. Dans un premier temps, nous présenterons les étapes à suivre et les recommandations sur le sujet de la démarche qualité. Dans un second temps, nous approfondirons ce bilan en s'appuyant sur mon retour d'expérience: prise de recul sur le travail effectué et sur ce que ce stage m'a apporté pour mon projet professionnel.

Plan de la partie III

Figure 7 : Déroulé de la partie III



CHAPITRE 5 – PRÉCONISATIONS

Tout d'abord, nous allons définir les prochaines étapes à suivre. En effet, mon stage ne se terminant que le 31 août, il me semble important de présenter ici les prochaines actions menées dans le cadre de cette mission. Nous effectuerons ensuite quelques recommandations en ce qui concerne le maintien et l'amélioration de la démarche qualité au sein de l'Incubateur Paca-Est.

I. Prochaines étapes

Pour approfondir le diagnostic qualité présenté dans ce mémoire, des entretiens individuels seront menés auprès des membres de l'équipe opérationnelle et de cinq porteurs de projet actuellement incubés. Le but est de comprendre les causes de certains dysfonctionnement, de trouver de nouvelles pistes d'amélioration, d'évaluer la satisfaction de l'équipe et des porteurs de projets ... Ces entretiens permettront donc, d'une part, d'aller plus loin dans notre réflexion et de pouvoir approfondir les premières observations réalisées. D'autre part, ils s'intégreront parfaitement dans le cadre de la démarche qualité puisqu'ils mobiliseront le personnel ainsi que les parties prenantes afin de prendre en compte leurs retours et évaluer leur satisfaction. Deux guides d'entretien ont pour cela été construits. Nous les retrouverons en annexe 10, page 79 ("Guides d'entretiens pour les RDV individuels, Diagnostic qualité IPE 2019").

A la suite de ces interview, il faudra mener une analyse des résultats. Pour cela nous nous appuyerons sur une grille de codage. Cet outil, présenté en annexe 11, page 84 ("Grille de codage, RDV individuel, DQ IPE 2019), permet de convertir les réponses obtenues au cours d'entretiens qualitatifs en données quantitatives. L'interprétation et la présentation de résultats statistiques deviennent alors possibles. Il est ensuite plus simple d'utiliser ces résultats pour prendre des décisions stratégiques et argumentées.

La dernière étape sera d'ajuster et de planifier le plan d'action. Celui-ci devra être construit en s'appuyant sur les retours obtenus au cours des entretiens. Il pourra s'intégrer à un outil existant (tableau d'amélioration continue par exemple), ou prendre la forme d'un tableau de bord ou d'un diagramme de GANTT. L'objectif est de dégager cinq axes d'amélioration. A partir de ceux-ci, une liste d'actions concrètes à mettre en place sera définie et planifiée. Pour ce faire, les recommandations qui sont présentées ci-dessous seront donc enrichies, détaillées et soumises à l'équipe

opérationnelles sous forme de rapport (écrit ou powerpoint). Si les membres de l'équipe choisissent ensemble quelles actions ils souhaitent implémenter ou non, ils se sentiront alors plus concernés par la démarche qualité que si nous leur imposons une marche à suivre.

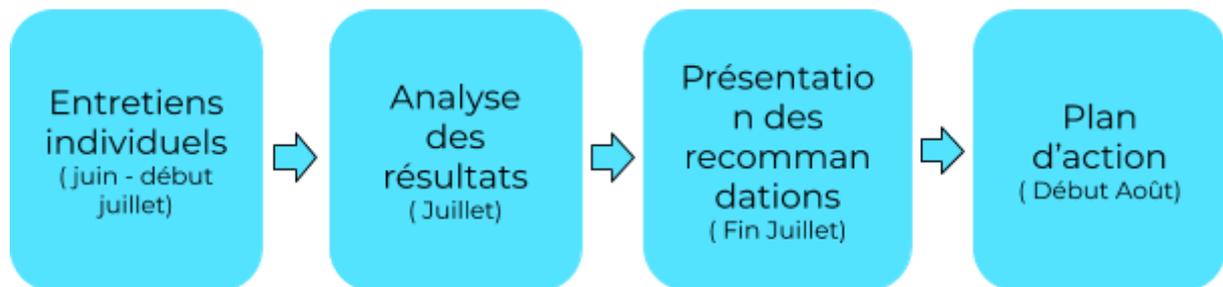


Figure 8 : Planification des étapes à venir, Diagnostic qualité IPE 2019

II. Recommandations

Nonobstant l'absence des entretiens individuels et autres étapes encore inachevées, nous pouvons d'hors et déjà proposer quelques recommandations pour maintenir et améliorer la démarche qualité de l'IPE. Ces préconisations se basent sur le diagnostic qualité effectué en partie 2 et prennent en compte les spécificités et contraintes identifiées dans la partie 1 de ce mémoire.

La première recommandation est de mobiliser l'équipe opérationnelle sur le sujet "démarche qualité". Pour ce faire, l'incubateur peut mettre en place diverses actions. Une solution serait de mobiliser les membres de l'équipe sur l'optimisation des outils qualité existants afin qu'ils se les approprient. En ce sens, il peut aussi définir et formaliser les rôles et responsabilités de chacun dans le maintien et l'amélioration de cette démarche qualité. Définir les responsabilités permettrait d'assurer une utilisation plus fréquente et homogène des outils, par exemple avec une matrice RACI (outil de gestion de projet)³². Mais l'incubateur devrait aussi identifier les rôles de chacun afin d'avoir une équipe impliquée. Par exemple, Beblin (auteur des années 1980) identifie 9 rôles au sein d'un équipe: trois rôles orientés "action" (fonceur, réalisateur, finisseur), trois orientés vers la personne (coordinateur, équipier et promoteur) et trois orientés vers l'idée (concepteur, évaluateur, spécialiste). Il serait

³² Outil présenté dans le lexique

intéressant que ces trois orientations se retrouvent afin d'assurer un travail complet sur la démarche qualité.

Une proposition complémentaire serait d'établir une réunion dédiée au sujet de la qualité à minima une fois par an et au mieux une fois par semestre. Encore une fois, accorder du temps à ces sujets permet d'en gagner davantage sur d'autres. Enfin, une sensibilisation peut être mise en place sous forme de conférences ou de présentations. Cependant je pense que si l'on prend en considération l'agenda très rempli des membres de l'incubateur ainsi que la diversité et le nombre de formations et conférences déjà proposées, le meilleur format resterait une présentation courte des objectifs et motivations au cours de la réunion qualité évoquée précédemment.

Un autre axe de recommandation concerne la RSE. De nombreux critères présents dans la norme ISO 26000 permettent d'optimiser les SMQ comme nous l'avons évoqué un peu plus tôt. L'incubateur peut donc intégrer sa démarche RSE à sa démarche qualité pour éviter les doubles tâches, la multiplication des procédures et pour enrichir les idées et propositions d'actions. En effet, dans ce milieu entrepreneurial qui demande réactivité et adaptation, il me semble intéressant de casser les "frontières" existantes aujourd'hui entre ces deux démarches pour les centraliser, assouplir le nombre de procédures et augmenter l'adaptabilité. Par exemple, le tableau d'amélioration continue peut tout aussi bien réunir les "dysfonctionnements et pistes d'amélioration" qualité que RSE. De plus, le tableau diagnostic intégrant les critères qualité peut tout à fait inclure les exigences ISO 26000. Pour visualiser comment les actions RSE peuvent optimiser la démarche qualité, vous retrouverez un tableau en annexe 12, page 85 (Propositions d'actions RSE, IPE 2019) contenant une liste de propositions d'actions RSE. Pour chacune d'entre elles, les principes du management de la qualité impactés ont été mis en évidence.

Enfin, dans un esprit d'amélioration continue, un grand nombre de petites actions pourront être mises en place. Il sera intéressant de les lister à la suite des entretiens pour faire émerger les idées de chacun et être certain que l'on répond à un véritable besoin. Pour ma part, si je m'appuie sur mes premières observations, il me semble important d'augmenter la fréquence des réunions d'équipe afin de faciliter la coordination des projets et la transmission d'informations. De plus, c'est au cours de ce type de rencontres que les collaborateurs sont le plus susceptibles d'échanger sur les dysfonctionnements, les solutions envisageables et les bonnes pratiques à adopter.

Planifier les temps forts et événements de l'incubateur avec une vision à long terme me semble aussi être un point à envisager. Cela induirait une meilleure anticipation et réduirait de façon importante le sentiment d'urgence. Pour ceci des outils de gestion de projet tels que les rétro planning (diagramme de Gantt) ou encore les tableaux de bord pourront être utilisés.

Revoir la politique de communication de l'IPE en ce qui concerne sa démarche qualité et RSE me paraît également pertinent. L'incubateur pourrait communiquer auprès de ses parties prenantes au sujet des bonnes pratiques qu'il adopte que ce soit en interne ou sur son site web. Là encore, les recommandations seront enrichies par les résultats de l'enquête qualitative mais l'aspect "communication" me semble être un axe de travail intéressant en termes de valeur ajoutée pour l'incubateur.

CHAPITRE 6 – PRISE DE REcul ET APPRENTISSAGES

Maintenant que nous avons établis les préconisations liées au maintien de la démarche qualité de l'incubateur, je vais, dans ce dernier chapitre, présenter une prise de recul sur le travail que j'ai pu accomplir jusqu'ici, ainsi que sur les savoir-faire et savoir-être que j'ai eu la chance de développer durant ce stage.

I. Prise de recul sur le travail effectué

Il est cependant nécessaire de préciser que mon stage prendra fin le 31 août. Cette prise de recul est donc basée sur le travail que j'ai pu effectué jusqu'ici.

A. Prise de recul sur le mémoire

En effet, rendre le mémoire en milieu de stage m'a donné l'impression de ne pas avoir pu aller jusqu'au bout de ma réflexion et je le regrette. Même si ma mission sur la démarche qualité va continuer ces deux prochains mois (comme je l'ai expliqué dans la partie "Prochaines étapes" des préconisations), j'aurais aimé rendre des conclusions plus complètes notamment en me basant sur les entretiens individuels prochainement menés. L'analyse en aurait été plus riche et plus intéressante.

J'aurais également aimé développer l'aspect RSE dès le début de mon travail en l'intégrant au diagnostic qualité. Développer le lien existant entre les deux démarches aurait été, je pense, intéressant. Cependant je n'ai pu aborder cette mission de cette façon, par manque de temps, et principalement car le fait que ces deux démarches puissent se centraliser m'est apparu trop tard dans mon analyse.

Néanmoins, je suis heureuse que mon maître de stage ai validé ma proposition de travail et d'avoir donc pu travailler sur un sujet qui me tenait à coeur. Ce fut une belle opportunité d'utiliser mon background logistique (Licence Supply Chain Management) en l'appliquant à ma nouvelle spécialisation: l'entrepreneuriat. C'est d'ailleurs un sujet que j'aimerais creuser l'an prochain: l'adaptation des outils logistiques au domaine de l'entrepreneuriat.

La rédaction de ce mémoire m'a également amenée à approfondir mon questionnement, que ce soit sur les contraintes et spécificités d'un incubateur public

ou sur les motivations réelles qui peuvent pousser un incubateur à s'interroger sur sa démarche qualité. En ce sens, j'ai beaucoup appris.

Enfin, j'ai pu confronter mes connaissances théoriques au "terrain". En effet, les cours de méthodes et recherches d'enquête mais aussi de comportement organisationnel ou encore de gouvernance m'ont été très utiles pour la rédaction de ce mémoire. Mais ce fut également le cas pour mes autres missions.

B. Prise de recul sur les différentes missions du stage

En effet, j'ai pu mettre en pratique mes connaissances en gestion de projet, méthode et recherches d'enquête ou encore communication (rédaction d'un communiqué de presse par exemple) au cours de mes différentes missions. J'ai apprécié la diversité de celles-ci car j'ai non seulement pu mobiliser les connaissances acquises au cours du master entrepreneuriat mais également celles développées dans mes formations précédentes (DUT Techniques de commercialisation, L3 Supply Chain Management). Travailler sur des sujets variés m'a donné une approche différente de l'univers entrepreneurial. J'ai pu travailler pour le programme étudiant-entrepreneurs mais aussi pour le programme Franco-Italien Fristart où j'ai eu la chance de rencontrer des porteurs de projets italiens. Le programme EFC Startups m'a montré une approche plus environnementale de l'entrepreneuriat avec des projets d'économie circulaire ou de la fonctionnalité. Travailler sur le fond French-Tech Seed m'a confronté à l'aspect "financement" des startups et ce fut tout aussi enrichissant.

J'ai cependant rencontré quelques difficultés en début de stage pour gérer ces divers projets de façon simultanée sans me sentir débordée. Je travaillais en parallèle sur l'enquête statistique, le sujet étudiant-entrepreneur, EFC startup, French Tech Seed, auxquels se sont ajoutés les Minikonfs, les formations et bien entendu la démarche qualité. Ce fut sincèrement très formateur et stimulant de travailler sur ces missions. Cela m'a d'ailleurs obligé à mettre en place des outils que j'avais déjà utilisés dans d'autres contextes afin de m'organiser dans mon travail. J'ai donc utilisé "Trello" pour avoir une vue d'ensemble de toutes les tâches et stades d'avancement. J'avais découvert cet outil en Finlande au cours d'un projet d'innovation (création d'une application mobile) où l'on utilisait la méthode UX. J'ai donc pu prioriser mes tâches afin de n'en omettre aucune et accorder du temps à chaque mission. Pour finir, "ranger l'informatique" (créer des dossiers dans la boîte mail, soigner l'arborescence

dans le serveur ...) peut paraître anodin mais c'est quelque chose que je ne pratiquais pas (ou que très peu) et dont j'ai compris l'utilité durant ce stage : je ne manquerai pas de l'utiliser dans le futur.

Car j'ai eu la chance de travailler sur des sujets que je pourrai directement, et concrètement, appliquer à mon projet professionnel. J'ai pour projet d'ouvrir, en partenariat avec une associée, un cabinet de conseil en acquisition d'oeuvres d'art, destiné aux entreprises. Ainsi, toutes les conférences et formations auxquelles j'ai assisté ou que j'ai pu organiser, toutes les discussions informelles que j'ai eu avec les porteurs de projets et autres parties prenantes au cours des événements et de manière générale tous les sujets que j'ai pu aborder durant ce stage pourront parfaitement être mobilisés dans mon expérience entrepreneuriale.

II. **Savoir-faire et savoir-être développés**

A. Soft skills

Les missions effectuées au cours de mon stage m'ont amené à travailler en équipe. Ainsi j'ai pu développé mes capacités d'adaptation. En travaillant avec différents chargés d'affaires et sur différents projets, j'ai dû m'adapter aux méthodes de travail de chacun, aux différents outils utilisés mais aussi aux diverses procédures propres à chaque programme.

J'ai également dû m'approprier des sujets techniques ou inconnus assez rapidement. Cela m'a permis de travailler mon esprit d'analyse et d'observation ainsi que mon esprit de synthèse afin de respecter les délais et pouvoir être opérationnelle le plus rapidement possible.

Travailler sur différentes missions de façon simultanée m'a permis de gagner en autonomie et en polyvalence. Comme expliqué plus tôt, j'ai mis en place des méthodes afin d'organiser mon travail.

Enfin, je commence à me sentir plus à l'aise pour devenir "force de proposition". Savoir amener ses idées, proposer de nouvelles choses tout en argumentant son point de vue est un exercice qu'il m'était difficile de faire. C'est un point sur lequel je dois encore m'améliorer et j'espère profiter de ces deux derniers mois de stage pour le faire.

Je pense que ce fut une excellente opportunité d'apprentissage puisque l'adaptation, la polyvalence, l'argumentation ou encore l'esprit d'analyse sont des savoir-être indispensables lorsque l'on souhaite monter son entreprise.

B. Compétences

C'est également le cas des compétences que j'ai pu mobiliser et / ou développer au cours de ces missions.

La gestion est un aspect essentiel de la création d'entreprise. J'ai ainsi appris à organiser mon travail, mais également à établir un plan d'action (notamment sur ma mission concernant la démarche qualité). J'ai également été amené à respecter les procédures en vigueur, comme par exemple pour le projet Fristart. J'aurai moi-même à mettre en place des procédures et devrais m'adapter à celles de mes clients dans notre futur cabinet de conseil.

En ce qui concerne les compétences entrepreneuriales, ce stage m'a permis de comprendre l'écosystème et le rôle que chacun y joue. J'ai également pu coordonner les différentes étapes et parties prenantes dans l'organisation d'un événement ou d'un projet. Souhaitant organiser nous-même des événements au sein de notre entreprise pour promouvoir l'achat des oeuvres d'art, cet aspect fut très formateur.

Dans un tout autre cadre, j'ai également eu l'occasion de partager mes connaissances avec une autre stagiaire mais également de faire appel à elle en cas de besoin (par exemple sur l'aspect RSE). Connaître ses points forts et ses points faibles et travailler ensemble pour enrichir ses idées me semble être un point important. Etre capable de partager ses compétences est également essentiel.

Pour terminer, j'ai également mobilisé des compétences plus techniques comme mener un diagnostic qualité ou encore rédiger un communiqué de presse. La polyvalence de mes missions a été un réel atout pour mon projet futur où, en tant que chef d'entreprise, je serai amené à devoir gérer de nombreuses tâches de diverses nature.

CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons dire qu'il est tout à fait possible d'assurer le maintien et l'amélioration d'une démarche qualité au sein d'un incubateur public. Pour ce faire, l'incubateur doit tout d'abord évaluer sa démarche qualité. Cette évaluation devra être réitérée annuellement. Identifier ses points forts permet de les maintenir et de pouvoir communiquer les bonnes pratiques aux parties prenantes. Identifier ses points faibles permet de planifier des actions correctives afin d'améliorer sa démarche qualité. Cependant, un incubateur public est soumis à diverses contraintes liées à l'univers entrepreneurial dans lequel il évolue. Il sera donc important de prioriser les actions à mener pour que celles-ci soient réalisables. Penser "étape par étape" permet d'obtenir un plan d'action réaliste et répondant parfaitement aux objectifs puisque dans le cas de l'IPE, ce n'est pas la certification qui est recherchée. De plus, cette évaluation permet de s'assurer que la démarche qualité est bien cohérente. Elle la présente dans son ensemble et il est ainsi plus facile de mettre en évidence les principes du management de la qualité qui ne sont pas suffisamment maîtrisés.

Toujours dans le but de contrer les incertitudes et risques liés à cet univers entrepreneurial, l'incubateur devra utiliser des outils adaptables afin de répondre aux besoins des porteurs de projets mais aussi de l'équipe opérationnelle. Les outils doivent être optimisés de façon à ce qu'ils puissent répondre à diverses exigences. Dans ce secteur, il faut être attentif à ce que la démarche qualité ne deviennent pas une contrainte mais puisse améliorer le quotidien de chaque collaborateur. Adopter une orientation client est aussi primordial pour faire face aux incertitudes des porteurs de projet et s'adapter à leurs besoins.

Enfin, impliquer toutes les parties prenantes dans la démarche est essentiel dans un univers où l'écosystème a autant d'influence sur la qualité des services proposés. Cela demande aussi de mobiliser toute l'équipe opérationnelle sur ce sujet puisque chaque personne travaillant au sein de l'incubateur sera impactée ou impactera de façon directe cette démarche.

De façon synthétique, pour faire face au besoin de réactivité et d'adaptation tout en maintenant une démarche qualité parfois très procédurière, il faut penser "amélioration continue" et ne surtout pas rester sur ses acquis. Se remettre en question continuellement, réévaluer la satisfaction de ses clients et de ses parties prenantes, repenser les objectifs et la vision de l'incubateur, questionner la pertinence

et la performance des procédures mises en place : tant d'étapes clés qui permettront à un incubateur de maintenir et de faire évoluer sa démarche qualité malgré les contraintes auxquels il fait face.

BIBLIOGRAPHIE

- France. Organisation internationale de normalisation, Secrétariat central de l'ISO. "Principes de management de la qualité"
- MOUGIN, Yvond , "*La qualité c'est facile! : Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF en ISO 9001*", AFNOR, Collection Ebooks UNR Rhône ALpes, 2015.
375 - 386 p.
- FORT, Fatiha. et al., "*Contribution de la gouvernance des incubateurs publics à l'émergence de l'écosystème entrepreneurial local*". Synthèse de recherche, Colloque Gouvernance, Université de Nice, 2018. Disponible en ligne en PDF
<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=gouvernance+des+incubateurs+publics>
- Xhoffray, Xavier, "*Lean startup: résumé et analyse du livre d'Eric Ries*". 50 Minutes, 2015.

SITOGRAPHIE

- Site de l'incubateur Paca-Est consultable sur :
<http://www.incubateurpacaest.org>
- Fiche pratique "Qu'est-ce qu'un incubateur? (Structures, rôle, prestations ...)". En ligne sur le site de Fiches Pratiques Chefs d'entreprises
<https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/strategie-1104/FichePratique/est-incubateur-Structure-role-prestations-305035.htm>, consulté le 06 mai 2019
- Définition d'Incubateur. Disponible sur le glossaire du site e-marketing.fr
<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Incubateur-257015.htm#rLO57uAg7TRzDlwH.97>, consulté le 6 mai 2019
- Définition d'orientation client. Disponible sur Définition Marketing
<https://www.definitions-marketing.com/definition/orientation-client/>, consulté le 6 mai 2019
- Valérie Froger. "Pépinière, couveuse, incubateur, accélérateur: quelles différences ?" [Publié le 17 mai 2016]. En ligne sur le site l'entreprise.lexpress.fr
https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/pepiniere-couveuse-incubateur-accelereur-quelle-difference_1792854.html, consulté le 6 mai 2019
- (Etude réalisé par la Direction et l'Expertise de Bpifrance. I-Lab). Synthèse d'enquête et données statistiques, Issu de la campagne d'impact 2018 du concours I-Lab. En ligne et téléchargeable en version PDF sur le site de bpifrance
<https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Le-concours-i-Lab-20-ans-d-innovation-22599>, consulté le 6 mai 2019
- Philippe Slibertzahn. "Entrepreneuriat: Effectuation et lean startups, points communs et différences" [Article publié le 18 février 2013]. En ligne sur le site de Philippe Slibertzahn.
<https://philippeslibertzahn.com/2013/02/18/entrepreneuriat-effectuation-et-lean-startups-points-communs-et-differences/>, consulté le 6 mai 2019
- Philippe Slibertzahn. "Entrepreneuriat: risque et incertitude, l'apport de l'économiste Frank Knight" [Article publié le 11 avril 2011]. En ligne sur le site de Philippe Slibertzahn.
<https://philippeslibertzahn.com/2011/04/11/entrepreneuriat-risque-incertitude-economiste-frank-knight/>
- Christophe Rousseau. "Définition et histoire du Lean Manufacturing". En ligne sur le site lelanmanufacturing.com

- <http://leanmanufacturing.com/definition-du-lean-manufacturing/>, consulté le 6 mai 2019
- Alain Fernandez, "Pas de mesure de la performance sans stratégie" [Article publié le 26 janvier 2018]. En ligne sur le site de piloter.org
<https://www.piloter.org/performance-entreprise/mesure-de-la-performance.htm>, consulté le 06 mai 2019
 - Christian Hohmann. "Les outils de la qualité". [Index présentant divers outils]. En ligne sur le site de C. Hohmann.
<http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/les-outils-de-la-qualite>, consulté le 06 mai 2019
 - Professeur Robert Paturel (Université de Bretagne occidentale, IAE de Brest, Laboratoire ICI, Equipe entrepreneuriat / TPE / PME), "Le grand livre de l'économie PME", Chapitre 3: Comment peut-on juger les performances d'un incubateur et d'une équipe entrepreneuriale?, Pages 559-588. En ligne en version PDF sur le site de recherche-universitaire-pme.com
<http://www.recherche-universitaire-pme.com/wp-content/uploads/2015/08/partie6chap3.pdf>, consulté le 06 mai 2019
 - Guides et Outils, "Amélioration continue et résolution de problèmes". En ligne sur le site d'economie.gouv.qc.ca
<https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/production/amelioration-continue-et-resolution-de-problemes/>, consulté le 06 mai 2019
 - "Amélioration continue". Article "Amélioration continue : assurez plus de performance à votre entreprise !" en ligne sur le site de managers en mission
<https://www.managersenmission.com/management-de-transition/expertises/amelioration-continue/>, consulté le 06 mai 2019
 - "La performance de l'entreprise". Article en ligne sur le site de sabbar.fr
<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 06 mai 2019
 - EU BIC certified by EBN. "EU I BIC Quality Mark Criteria", Approved Version. En PDF sur le site de ebn.
https://ebn.eu/sharedResources/organisations/1/Quality/Approved_EUBIC_Criteria_Feb2017_F1.pdf, consulté le 06 mai 2019
 - EU BICs, Ebn. Procedure for On-Site Evaluations of EU I BICs. En PDF sur le site de ebn.
<https://ebn.eu/sharedResources/organisations/1/Quality/Procedures%20for%20On-site%20Evaluation.pdf>, consulté le 06 mai 2019
 - Règles de certification par AFNOR Service : Activités des pépinières d'entreprises, Version 7.3 (2015)

<https://certification.afnor.org/services/nf-service-activites-des-pepinieres-d-entreprises>
, consulté le 02 juin 2019

- Exigence de la norme ISO 9001 version 2015, disponible sur :
<https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-9001-version-2015-systeme-de-management-de-la-qualite.php>, consulté le 12 mai 2019

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : DÉROULÉ DE LA PARTIE I	9
FIGURE 2 : DÉROULÉ DE LA PARTIE II	9
FIGURE 3 : PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CRITÈRES QUALITÉ, IPE 2019	9
FIGURE 4 : TAUX DE MAÎTRISE DES SMQ - IPE 2019	9
FIGURE 5 : ÉVALUATION DES OUTILS QUALITÉ, IPE 2019	9
FIGURE 6 : EWOT DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DE L'IPE, 2019	9
FIGURE 7 : DÉROULÉ DE LA PARTIE III	9
FIGURE 8 : PLANIFICATION DES ÉTAPES À VENIR, DIAGNOSTIC QUALITÉ IPE 2019	9

SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS

AFNOR : Association Française de NORmalisation

BIC : Business Incubation Center

BPI : Banque publique d'investissement

EFC : Economie de la fonctionnalité et de la coopération

ESA : European Spatial Agency

ETP : Equivalent Temps Plein

IPE : Incubateur Paca Est

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

MESRI : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

PACA : Provence Alpes Côte d'Azur

PEPITE : Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

SMQ : Système du Management de la Qualité

GLOSSAIRE

Amélioration continue: L'amélioration continue (appelée aussi "Lean Management") touche à tous les processus de l'entreprise et consiste à réunir les conditions idéales de fonctionnement en réduisant les sources de non-productivité, de non-valeur ajoutée et en diminuant le gaspillage et les pertes. L'amélioration continue repose sur la résolution active des problèmes par l'application de méthodes et la standardisation des procédés.

Démarche qualité: ensemble des actions menées par une entreprise pour améliorer la qualité et la gestion de la qualité, proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, faire évoluer les salariés.

Diagramme de Gantt: Outil de gestion de projets qui permet de planifier les différentes tâches dans le temps.

Management de la qualité: ensemble de responsabilité, de structures organisationnelles, de processus, de procédures pour planifier, mettre en oeuvre et piloter la gestion de la qualité. Les systèmes de management de la qualité concerne toutes les parties prenantes, les service qualité mais aussi la direction, les responsables de départements ...

Méthode UX : Méthode de gestion de projet qui s'appuie sur l'expérience utilisateur.

Norme ISO 26 000 : Référentiel de certification RSE

Norme ISO 9001 : Référentiel de certification "Démarche qualité"

Procédé: une activité humaine ayant des éléments d'entrées (matières premières ou personnes) et des éléments de sorties (produits finis ou personnes). Il y a donc transformation d'objets ayant certaines caractéristiques en objets en possédant d'autres.

RACI: outil de gestion de projet qui permet d'identifier les rôles de chacun: qui est responsable, qui agit, qui contrôle et qui est informé

Travail standardisé: décrit les points clés d'un processus, les procédures opératoires, les séquences de production, les problèmes de sécurité et les contrôles qualité.

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Présentation des programmes de l'incubateur	58
Annexe 2 : Accompagnement des projets, Incubateur Paca-Est	59
Annexe 3 : Tableau diagnostic démarche qualité IPE 2019	60
Annexe 4 : Théories du management : lewin et herzberg	61
Annexe 5 : Tableau amélioration continue IPE 2018	62
Annexe 6 : Analyse graphique, amélioration continue IPE 2016	63
Annexe 7 : Tableau de synthèse de l'impact des parties prenantes, ipe	64
Annexe 8 : Choix des priorités rse, ipe	65
Annexe 9 : Evaluation des outils qualité, ipe 2019	66
Annexe 10 : Guides d'entretiens pour les rdv individuels, diagnostic qualité ipe 2019	67
Annexe 11 : Grille de codage, rdv individuels, dq ipe 2019	68
Annexe 12 : Propositions d'actions rse	69

ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DES PROGRAMMES DE L'INCUBATEUR

Tout le contenu de cette annexe a été extrait du site web de l'incubateur paca-est : <http://www.incubateurpacaest.org/Nos-programmes>.

- **Programme de Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation :**

“Cette collaboration avec un laboratoire, où qu'il se trouve en France et quelle qu'en soit la thématique, doit se formaliser au cours des 18 mois d'incubation. Elle apporte à l'entreprise une différenciation scientifique sur ses produits, sa technologie, son entrée sur le marché ou ses modèles économiques.

Elle permet au projet accompagné de bénéficier, même avant la création de la société, d'une aide financière : le budget prévisionnel d'incubation. Le montant et l'utilisation de ce budget sont définis dès l'entrée en incubation.

Attribuée sous forme d'avance remboursable, il permet de financer les dépenses liées à la création de l'entreprise (juridique, stratégie, marketing, communication, propriété intellectuelle, technique...), et confiées à des prestataires externes.

Ces prestations sont réglées directement par l'incubateur pour le compte du projet, jusqu'à épuisement de l'avance accordée.

Les chargés d'affaires aident les entrepreneurs dans le choix et la conduite des missions des prestataires.

Pour candidater à cet accompagnement, la société ne doit pas être créée. Cependant une tolérance est accordée si les statuts ont été déposés dans les 6 mois précédant la date du bureau.”

- **Programme ESA BIC :**

“ESA BIC Sud France est un incubateur d'entreprises innovantes labellisé par l'Agence Spatiale Européenne (ESA). »

Son objectif est de favoriser, par la création d'entreprises, le transfert de technologies et services associés issus du domaine spatial vers d'autres domaines, permettant ainsi à ces technologies d'élargir leurs champs d'application.

Aux projets sélectionnés, l'ESA apporte, sous conditions, une contribution financière et technologique à hauteur de 50k€.

L'ESA BIC Sud France regroupe 9 structures de 3 Régions de France qui mutualisent leurs outils et méthodes pour favoriser le développement de ces entreprises.

Le Centre National d'Etudes Spatiales (CNES) contribue au dispositif en proposant 80 heures d'expertise ciblée à disposition des entrepreneurs, ainsi que plusieurs de leurs outils et plates-formes.

Une quinzaine d'entreprises par an bénéficie du soutien de l'ESA BIC Sud France."

- **Le dispositif ARDAN :**

" A qui s'adresse t-il?

Aux dirigeants d'une TPE, PME-PMI, entreprise artisanale ou association créée depuis plus d'un an et financièrement saine...

L'application de ces critères reste souple et soumise à un examen de chaque cas.

...qui recherchent une nouvelle compétence (pour la conquête d'un marché, la mise en place d'une innovation, d'un produit ou process, une ouverture à l'export, une démarche qualité, etc...) ou tout simplement la structuration d'une nouvelle activité...

Comment fonctionne t-il ?

Le chef d'entreprise recrute son collaborateur, le "pilote de projet", obligatoirement inscrit comme demandeur d'emploi, indemnisé ou non.

Celui-ci bénéficiera pendant les 6 mois de la mission du statut de 'stagiaire de la formation professionnelle'.

La charge financière pour l'entreprise est de 5500 € nets pour les 6 mois.

La rémunération du pilote est constituée par les indemnités Pôle Emploi ou par une rémunération forfaitaire versée par le Conseil Régional PACA en cas de non indemnisation, et est complétée dans tous les cas par une prime mensuelle nette de 460 €.

Le pilote reçoit une formation du CNAM de 14 jours répartis sur les 6 mois et bénéficie d'un budget formation de 1500 € à dépenser auprès d'un organisme formateur agréé.

L'Incubateur Paca Est accompagne le "pilote de projet" pendant la mission avec un suivi personnalisé si nécessaire.

Idéalement mais non obligatoire, l'emploi est pérennisé à l'issue des 6 mois."

- **Etudiant Entrepreneurs :**

"Dans le cadre de son partenariat avec l'Université de Nice-Sophia Antipolis et Skema business school, l'Incubateur Paca-Est accompagne et oriente les étudiants-entrepreneurs dans leur projet de création.

Le diplôme d'établissement "étudiant-entrepreneur" (D2E) accompagne le statut d'étudiant-entrepreneur : il permet de mener à bien son projet avec un maximum de sécurité et de visibilité."

- **Smart Deal :**

"Ce concours s'adresse à l'entrepreneuriat étudiant, aux créateurs de start-up, aux laboratoires publics et privés.

Les candidats ont jusqu'au 3 octobre pour présenter un projet de création d'entreprise autour d'applications numériques dans les domaines du tourisme et du sport.

Il s'agit dans le domaine du sport d'imaginer des applications, des logiciels, des objets connectés, des tissus connectés, qui pourraient accompagner les personnes dans leurs activités sportives, consolider l'entraînement des sportifs de haut niveau, promouvoir les activités que l'on peut pratiquer sur le territoire.

Dans le domaine du tourisme, le concours pourrait concerner les bornes interactives, plateformes de mise en relation, agences digitales, applications dont l'objectif serait de valoriser notre potentiel touristique, répondre aux besoins spécifiques de certaines clientèles, faciliter les réservations et les itinéraires touristiques dans les Alpes-Maritimes.

Les dossiers de candidature seront étudiés par un jury regroupant l'ensemble des partenaires.

Les deux lauréats retenus se verront financer par le Département un an de pré-incubation auprès de l'Incubateur PACA Est (d'octobre 2018 à octobre 2019)."

- **EFC Startups :**

"Il s'adresse aux porteurs de projet ou startups nouvellement créées, en particulier ceux qui souhaitent trouver de nouveaux modèles économiques, collaboratifs, circulaires, et plus durables grâce à l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) et la recherche de solutions d'approvisionnement responsable.

La démarche s'appuie en effet sur une approche émergente consistant à remplacer la vente de produits ou de services par la vente de l'usage. L'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération consiste en une innovation de modèle économique d'entreprise, et vise plus particulièrement à mettre en cohérence la raison d'être de l'entreprise (finalité du collectif) avec l'offre qu'elle propose, produit, vend et contractualise, le tout dans une dynamique d'évolution permanente vers plus d'efficacité économique.

Les startups sélectionnées bénéficieront durant la période d'accompagnement (d'octobre 2018 à décembre 2019) de :

- Conseils et coaching (séances individuelles et collectives)
- RDV experts (avocats, consultants)
- Une gamme d'outils pour accompagner la démarche RSE (Parcours Performant et Responsable)

L'accompagnement proposé vise la définition d'un modèle relevant de l'EFC et sa mise en test pilote.

Les gains attendus portent principalement sur un raccourcissement des délais d'accès au marché, un engagement plus rapide et plus fort des clients potentiels et une amélioration de la valeur ajoutée des startups.

Un travail sera également réalisé autour du modèle de production (stratégie d'achats responsables).

Un premier relevé de candidature est prévu le 17 octobre 2018. Un deuxième et dernier relevé aura lieu le 24 octobre à midi. Les dossiers de candidature seront étudiés par un jury regroupant les trois partenaires avec pour objectif de sélectionner 5 startups.”

ANNEXE 2 : ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS, INCUBATEUR PACA-EST

L'accompagnement des porteurs de projets se présente sous forme de services individuels, de services collectifs et d'avance remboursable.

Trois temps forts de l'accompagnement sont marqués par des réunions avec un chargé d'affaire et le directeur de l'IPE :

- **Réunion de démarrage** durant laquelle on présente le fonctionnement de l'incubateur, désigne le chargé d'affaire référent, remet les documents administratifs et définit une feuille de route pour les 6 mois suivants (abordant des sujets tels que l'équipe, la technologie, le marché, le financement ...)
- **Réunion à 6 mois** afin de prendre du recul sur l'accompagnement quotidien. Ici encore une feuille de route sera mise en place pour les 6 mois à venir. Durant l'accompagnement quotidien, un compte rendu mensuel est envoyé au directeur pour le tenir informé.
- **Réunion de fin d'incubation** dont l'objectif est de faire un bilan de la période d'incubation. Le porteur de projet pour donné son retour, des suggestions d'amélioration ...

Durant toute la durée de l'incubation, le rôle du chargé d'affaires sera entre autres de:

- Définir les besoins d'accompagnement externes
- Organiser des réunions régulières avec les porteurs de projets pour l'accompagner sur des sujets spécifiques et sur les besoins de prestations (sur des sujets techniques tels que la protection juridique ou encore la préparation à la levée de fond).
- Organiser des RDV avec des experts pour répondre aux besoins des incubés
- Mettre à disposition des porteurs de projets le réseau de l'incubateur
- Organiser des conférences ou formations pour les porteurs de projets
- ...

ANNEXE 3 : TABLEAU DIAGNOSTIC DÉMARCHE QUALITÉ IPE 2019

Vert: maîtrisé

Orange: peut être optimisé

Rouge: inexistant / non maîtrisé

Jaune: information non récoltée

n°	Catégorie	Critère	Etat	Commentaire	SMQ
2.2.1	Organisation et responsabilité multi sites	Objectif de fournir des prestations de services de même niveau de qualité sur les différents sites		Formations, minikonfs ... sur les sites de Nice, Toulon ...	1. orientation client
2.2.1	Organisation et responsabilité multi sites	Les sites secondaires appliquent les mêmes dispositions que le site principal		Oui	4. Approche processus
2.111	Politique et engagements qualité	Politique qualité signée par l'IPE et diffusée à tout le personnel		Pas forcément pertinent car recherche pas la certification	3. Impliquer le personnel
2.111	Politique et engagements qualité	Modalités de mise à disposition de l'information de sa politique qualité doit être décrites		Pas forcément pertinent car recherche pas la certification	3. Impliquer le personnel
2.111	Politique et engagements qualité	Définir une politique qualité présentant ses principaux engagements déclinés en objectifs opérationnels		Pas forcément pertinent car recherche pas la certification	5. Amélioration continue

2.111	Politique et engagements qualité	Toutes les parties prenantes doivent être informées par l'incubateur de sa politique qualité et de ses engagements clients.		Travailler l'aspect communication sur la démarche qualité et la RSE	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.4	Amélioration de la qualité du service	Analyser l'ensemble des écarts / problèmes + actions correctives		Tableau Amélioration Continue: à optimiser la fréquence d'utilisation	5. Amélioration continue
2.1.3.4	Auto Evaluation	Réalisation de l'auto évaluation annuelle		Rapport d'activité: peut être mettre en place une auto évaluation des CA si ce n'est pas déjà le cas	3. Impliquer le personnel
2.1.3.4	Auto Evaluation	Suite à l'auto évaluation: mettre en place des actions correctives		Tableau Amélioration Continue: à optimiser la fréquence d'utilisation	5. Amélioration continue
2.1.3.4	Auto Evaluation	Auto évaluation à faire de l'incubateur sur un cycle de 3 ans		Conseil d'administration et comité de pilotage	6. Décisions basées sur des faits

2.1.3.3	Gestion de la satisfaction client	L'incubateur doit mesurer la satisfaction des PP sur: aménagement et entretien / Vie collective / Services partagés / Accompagnement et suivi trimestriel / Mise à disposition du réseau de compétence, de partenaires et d'expert / Animations collectives		Définir modalités d'évaluation (questionnaires ?), méthodologie et fréquence	1. orientation client
2.1.3.3	Gestion de la satisfaction client	L'incubateur doit s'assurer de la satisfaction des ses parties prenantes		Définir modalités d'évaluation (questionnaires ?), méthodologie et fréquence ?? Ou non pertinent ?	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.3.2	Gestion des réclamations clients	Description de l'organisation mise en place pour recenser, gérer et suivre les réclamations clients		Processus "inconscients" non formalisés: peut être optimisé	1. orientation client
2.1.3.2	Gestion des réclamations clients	Faire mention de la réclamation, de la réponse apporter et du délai associé, du suivi et du responsable de l'action		Créer un tableau "Gestion des réclamations" ?	4. Approche processus

2.1.3.1	Maîtrise et mesure des indicateurs	Définition des indicateurs de pilotage / résultats de l'incubateur		Nombres de projets sélectionnés, accompagnés ...	6. Décisions basées sur des faits
2.1.3.1	Maîtrise et mesure des indicateurs	Définition des indicateurs de réussite et pérennité des entreprises		Nombres d'ETP, Nombre d'entreprises créées ... Cf Rapport d'activité	6. Décisions basées sur des faits
2.1.3.1	Maîtrise et mesure des indicateurs	Pour chaque indicateur, définir les objectifs suivis, les modalités de suivi et les présenter dans un tableau de bord		Conseil d'administration et comité de pilotage	6. Décisions basées sur des faits
2.1.2.4	Gestion des documents qualité	Définir modalités de rédaction des documents qualité (tableaux, manuel, procédures modèles)		Peut être optimisé: mobiliser le personnel sur la rédaction de ces documents	4. Approche processus
2.1.2.4	Gestion des documents qualité	Définir les modalités de conservation et d'archivage des documents qualité		Pas forcément pertinent car recherche pas la certification	4. Approche processus
2.1.2.4	Gestion des documents qualité	Traçabilité des audits		Pas forcément pertinent car recherche pas la certification	6. Décisions basées sur des faits
2.1.2.3	Gestion du personnel	Définir le suivi des compétences et l'identification des besoins en formation			3. Impliquer le personnel

2.1.2.3	Gestion du personnel	Etablir un plan de formation et tenir à jour la liste des formations suivis par le personnel			3. Impliquer le personnel
2.1.2.3	Gestion du personnel	Définir les modalités de recrutement et qualification du personnel		Fiches de poste, RH (SG, LM)	6. Décisions basées sur des faits
2.1.2.2	Maîtrise des sous-traitants	Décrire les modalités de sélection, d'évaluation et suivi des sous-traitants		Appel d'offre, cahier des charges, critères d'évaluation, enquête de satisfaction	6. Décisions basées sur des faits
2.1.2.2	Maîtrise des sous-traitants	Etablir un contrat de sous-traitance		Contrats, bons de commande ...	6. Décisions basées sur des faits
2.1.2.2	Maîtrise des sous-traitants	S'assurer que le sous-traitant satisfait aux exigences de la norme qualité		Pas forcément pertinent car recherche pas la certification mais peut être intéressant si l'on souhaite respecter une certaine cohérence.	6. Décisions basées sur des faits
2.1.2.2	Maîtrise des sous-traitants	Système d'évaluation des sous-traitants		Enquête de satisfaction, évaluation (ex: n'intervient plus si note inférieure à 8)	6. Décisions basées sur des faits
2.1.2.2	Maîtrise des sous-traitants	Mise à jour de la liste des sous traitants si		Enquête de satisfaction, évaluation (ex:	6. Décisions basées sur des faits

		évaluation insatisfaisante		n'intervient plus si note inférieure à 8)	
2.1.2.2	Maîtrise des sous-traitants	Etablir la liste des sous-traitants		Catalogue: à optimiser	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.2.1	Etre un lieu de vie	Décrire les modalités d'accueil et d'installation du PP		Guide d'entrée en incubation mis à jour apr Julie Sansoucy.	1. orientation client
2.1.2.1	Etre un lieu de vie	Mettre en place des conventions d'accompagnement et d'hébergement paraphées et signées		Conventions d'incubation	1. orientation client
2.1.2.1	Mettre à disposition les ressources optimisées	Gestion des locaux partagés, utilisation et facturation des services partagés, suivi des consommations		Guide d'accueil, informations transmises en interne (ex: suivi nombre d'heure de conseil utilisées ...)	1. orientation client
2.1.2.1	Favoriser l'insertion dans l'environnement	Définir les conditions de mise à disposition des services post-incubation		Liste des tarifs offerts post-incubation; Enregistrement des solutions envisagées (préparation à la sortie)	1. orientation client
2.1.2.1	Examiner les projets	Décrire les modalités pour: l'information du PP au 1er contact, l'évaluation des projets, la prise de décision,		Eudonet, fiches processus, documents internes	4. Approche processus

		l'informaiton au PP sur son entrée ou non en incubation			
2.1.2.1	Etre un lieu de vie	Prévoir les mesures applicables en cas de non respect de la convention		Conventions d'incubation	4. Approche processus
2.1.2.1	Etre un lieu de vie	Définir les modalités d'organisation des rencontres et animations (choix des thèmes, des intervenants, ...)		Feuille d'émargement, suivi des participants dans le serveur, suivi des formations et conférences, évaluation des intervenant ...	4. Approche processus
2.1.2.1	Etre un lieu de vie	Définir les modalités de sorties et en informer les créateurs dès leur arrivée		Conventions	4. Approche processus
2.1.2.1	Accompagner et aider à la décision	Mettre en place des fiches de suivi (suivi de l'activité du PP, prises de RDV, ...)		Fiches de suivi + Eudonet	4. Approche processus
2.1.2.1	Contribuer au développement économique et à l'aménagement du territoire	Identifier les prescripteurs et mettre en œuvre des actions de prospections pour repérer des projets		Démarche sélection des projets, relations avec l'écosystème.	7. Relation avec les parties prenantes

2.1.2.1	Mettre à disposition les ressources optimisées	Affichage des événements de l'incubateur, des animations externes, informations sur les aides existantes ... Favoriser l'accès à l'information		Guides, mails ... Peut être optimiser grâce à un tableau d'affichage ? + optimiser les canaux de communication	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.2.1	Favoriser l'insertion dans l'environnement	Définir les modalités de mise à jour de la liste et de l'annuaire des entreprises		Enquête annuelle, mise à jour Eudonet	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.2.1	Favoriser l'insertion dans l'environnement	Définir les actions de promotions		Rapport d'activité	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.2.1	Gérer les réseaux de compétences, partenaires, experts	Définir les modalités d'utilisation des réseaux partenaires financiers + mise à jour du carnet d'adresse		Annuaire, catalogue 3C, fichier décrivant les partenaires et intervenants. Mise à jour catalogue 3C à faire.	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.2.1	Gérer les réseaux de compétences, partenaires, experts	Evaluation et utilisation des réseaux d'experts		Tableau de suivi, enquête de satisfaction	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.1.4	Information	L'incubateur doit communiquer sur son offre de service et définir ses		Documents d'entrée en incubation,	1. orientation client

		engagements dans des documents et supports		contrats, site web, guides ...	
2.1.1.4	Information	L'incubateur doit communiquer ses résultats dans un rapport annuel d'activité		Selon les critères exigés, il manque les "objectifs fixés" dans le Rapport d'Activité.	7. Relation avec les parties prenantes
2.1.1.3	Responsabilité	Etablir un organigramme fonctionnel et définir les responsabilités et les relations entre personnes		Fiches processus	2. Leadership
2.1.1.3	Responsabilité	Des fiches de postes doivent être établies		Fiches métier (ces fiches de postes peuvent s'appuyer sur le référentiel compétences du CNCE	4. Approche processus
2.1.1.2	Confidentialité	Garantir la confidentialité des informations relatives à l'activité d'incubation		Peut être amélioré avec la mise en place d'une RGPD au sein de l'incubateur.	1. orientation client

ANNEXE 4 : THÉORIES DU MANAGEMENT : LEWIN ET HERZBERG

Cette annexe est une synthèse des théories de Lewin et Herzberg. Ces informations ont été volontairement simplifiées.

Lewin et les styles de leadership

Lewin définit 3 styles de leadership : démocratique, autoritaire et permissif. Le tableau ci-dessous (Grille récapitulative des styles de leadership de Lewin réalisée par Tedongmo et Bapes (2010)) en synthétise les caractéristiques. Selon Lewin, le style démocratique a une efficacité similaire au style autocratique mais il permet de meilleures relations et prend en compte l'importance de la considération et de la reconnaissance.

Styles de leadership		
Démocratique	Autocratique	Laisser-faire
Stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision.	Décide seul des directives à suivre et les impose aux membres du groupe.	Accorde sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre les décisions.
Coordonne et régule les activités du groupe et n'intervient que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe	Détient seul la planification des activités et fait des autres membres du groupe de simples exécutants qui exécutent tâche après tâche, sans toutefois savoir où ils vont.	Présente les ressources mises à la disposition du groupe ne fournit d'autre information que sur demande
Crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils le peuvent, et à se mettre avec les membres du groupe de leur choix	Répartit les tâches et constitue souverainement les équipes.	Intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions
Présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe, critères qui sont transparents et objectifs ; intervient dans le groupe comme une partie intégrante.	Garde secret les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe ; intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre.	N'évalue pas l'efficacité du groupe ; entretient des relations cordiales avec les membres du groupe et reste passif.

La théorie bi factorielle d'Herzberg :

Cette théorie se base sur trois principes:

- la motivation est liée au contenu du travail
- la satisfaction est liée au contexte, à ce qu'il a autour
- l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais la neutralité

Herzberg distingue ainsi les facteurs "moteurs" ou "de motivation" qui sera liés au contenu même de la tâche et les facteurs d'hygiène liés au contexte comme le présente le tableau ci-dessous.

Facteurs d'hygiène	Facteurs de motivation
Politique et administration de l'entreprise	Accomplissement (réalisation d'un travail bien fait)
Relation avec le supérieur hiérarchique	Reconnaissance par la direction
Conditions de travail	Caractère stimulant du travail lui même et intérêt du travail
Rémunération	Accroissement de la responsabilité
Relations avec les collègues et subordonnés	Possibilité de promotion ou d'avancement
Facteurs de vie personnelle	Possibilité de développement personnel
Sécurité de l'emploi	

ANNEXE 5 : TABLEAU AMÉLIORATION CONTINUE IPE 2018

Voici comment se présente le tableau d'amélioration continue:

Sources d'Améliorations détectées

N°	Type	Décté par	Date	Description	Analysé le	Inventaire des faits avérés	Causes supposées / identifiées	Probabilité	Impact	Criticité (P x I)	Processus concerné	Décision d'AC/AP	Justification (si absence d'AC/AP)
1	Suggestion	Vincents	12/03/18	Process RDV entrée en incubation + suivi semestriel : => Proposition : établir une matrice simplifiée ?	12/03/18	- Pratiques hétérogènes en matière de document/matrice de roadmap ? - une matrice historique peu lisible / utilisable en RDV ? - Quel document transmettre aux incubés ? - Utiliser la grille d'évaluation des projets ?		4	3	12	Conseiller	Oui	

Afin de définir les causes, la technique des 5 pourquoi (consistant à questionner le pourquoi du pourquoi) peut être utilisée ou bien le QQOQPC: quoi, qui, où, quand, comment, pourquoi, combien ..

Dans l'évaluation faite en orange :

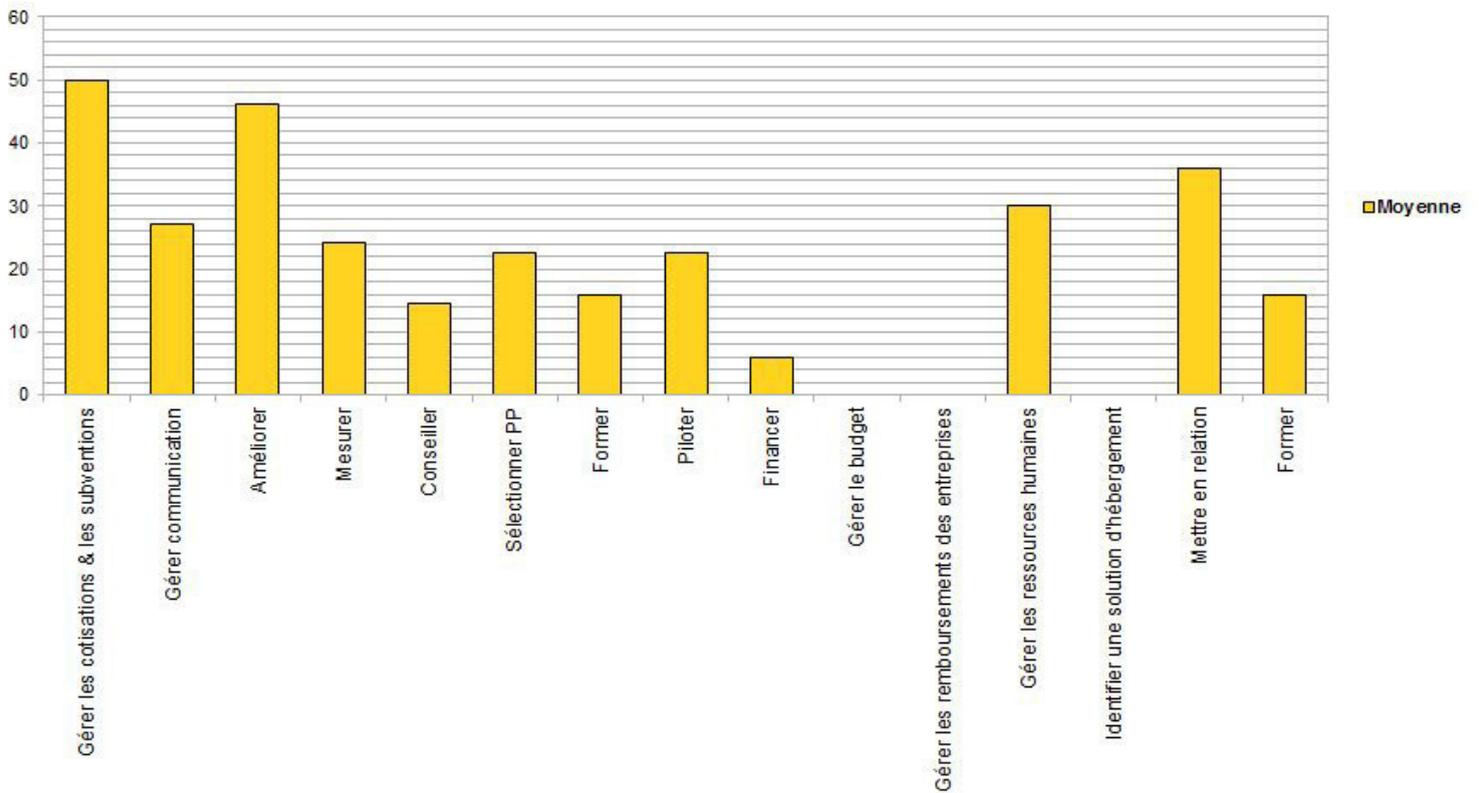
- la probabilité sous entend: la fréquence probable d'apparition (5 étend le maximum)
- L'impact évalue la gravité de ce dysfonctionnement (ici aussi 5 est le plus haut indicateur)
- La créativité est donc la multiplication de ces deux facteurs et se note sur 25. Au plus cette note est élevée, au plus il est urgent de réparer le dysfonctionnement.

Actions d'améliorations

20 juin 19

N°	N° SA cause	Détail	Responsable	Date fin prévue	Date de clôture	Commentaires	Processus	Document
1	A7	Faire le point sur le manuel de procédure	Sophie G.	19 juin 18				
2	A7	Mettre à jour manuel de procédure Conseiller	Nicolas	A définir le 19/6				

ANNEXE 6 : ANALYSE GRAPHIQUE, AMÉLIORATION CONTINUE IPE 2014



Cette analyse graphique est générée automatiquement grâce aux données renseignées sur le tableau d'amélioration continue". Elle met en évidence les compétences à repenser afin d'optimiser la démarche qualité: à chaque fois qu'un dysfonctionnement est lié à l'une de ces compétences, la barre de l'histogramme augmente.

En 2014, les points de vigilance était donc: la gestion des cotisations et des subventions, l'amélioration continue, la mise en relation et la gestion des ressources humaines.

tableau de synthèse parties prenantes

17/05/2016

	acteurs	PP impactée (impact +/- ?)	PP impactante (impact +/- ?)	sphère d'influence (O/N ?)	importance stratégique
parties prenantes internes	Assemblée générale		impact +		5
	Conseil d'Administration		impact +		5
	Bureau		impact +		5
	Employés	impact +	impactante		4
parties prenantes externes	Financeurs		impact +		5
	Partenaires	impact +	impact +		3
	Fournisseurs	impact +	impactante		3
	Experts	impact +	impactante		3
	Porteurs de projets	impact +	impactante		5
	Communauté / Presse	impact +	impactante		2

Choix des priorités

QC ISO 26000	DA ISO 26000	performance	importance stratégique	priorité DA	parties prenantes associées
1	Principes, vision, valeurs	2	4		24
1	Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la RS	2	3		4
1	Déploiement de la RS	2	3		4
1	Surveillance des performances	1	3		4
1	Amélioration de l'organisation	1	3		14
1	Application du principe de redevabilité	3	4		11
1	Relation avec les parties prenantes	3	5		40
1	Respect des lois	4	5		17
2	Devoir de vigilance	5	5		2
2	Prévention de la complicité	5	5		6
2	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	5	5		2
2	Discrimination et groupes vulnérables	5	5		2
2	Droits civils et politiques	5	4		6
2	Droits économiques, sociaux et culturels	5	4		6
2	Principes fondamentaux et droit du travail	5	5		6
3	Emploi et relations employeur-employé	4	4		14
3	Conditions de travail et protection sociale	4	4		4
3	Dialogue social	4	4		4
3	Santé et sécurité au travail	2	4		4
3	Développement du capital humain	4	4		4
4	Utilisation durable des ressources	1	2		6
5	Concurrence loyale	4	4		20
5	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	1	3		11
5	Respect des droits de propriété	4	5		12
6	Service après-vente, assistance et résolution des conflits	3	4		12
6	Éducation et sensibilisation	2	3		11
7	Implication auprès des communautés	5	4		16
7	Création d'emplois et développement des compétences	4	4		29
7	Développement des technologies et accès à la technologie	4	3		26
7	Création de richesse et de revenus	4	3		21
7	Investissement dans la société	4	4		6

ANNEXE 9 : EVALUATION DES OUTILS QUALITÉ, IPE 2019

Outil	Fréquence d'utilisation	Facilité d'utilisation	Adapté à l'entrepre.	Praticité	Répond à l'objectif	Nombres DA prix en compte	Pertinence du document	Mène à l'action	Améliore la qualité	Performance du doc	Score final sur 35
Tableau amélioration	2	3	4	9	5	5	10	3	2	5	24
Tableau de synthèse impact	1	4	5	10	5	3	8	0	0	0	18
Tableau pertinence des DA	1	4	5	10	5	5	7,5	2	0	1	18,5
Fiches processus	3	2	4	9	3	4	7	4	3	7	23

Les critères d'évaluation pour ces outils qualité ont été les suivants:

- Fréquence d'utilisation :
 - 0 : jamais
 - 1 : pas utilisé depuis plus d'un an
 - 2 : pas utilisé durant les 6 derniers mois (anormal)
 - 3 : utilisé annuellement / trimestriellement
 - 4 : utiliser mensuellement
 - 5 : outils de travail quotidien
- Facilité d'utilisation : 1 point attribué à chaque question ou réponse = oui
 - 1 : Le document est-il facile à trouver ? (chemin d'accès intuitif)
 - 2 : Le document est-il ergonomique ? (donne envie de travailler dessus et d'y revenir régulièrement)
 - 3 : Le document est-il intuitif ? (on comprend intuitivement ce qu'il y a à remplir, à quelle fréquence, comment ...)
 - 4 : Le document est-il accessible à toutes les personnes concernées ? (format, dossier ...)
 - 5 : Le document est-il précis ? (pas de termes trop flous ou suggestifs)
- Répond à l'objectif :
 - 0 : ne répond pas du tout à l'objectif
 - 1 : lien très faible avec l'objectif
 - 2 : lien faible avec l'objectif
 - 3 : en lien avec l'objectif
 - 4 : très en lien avec l'objectif
 - 5 : parfaitement cohérent avec l'objectif
- Mène à l'action :
 - 0 : aucune action A.C. menée grâce à cette procédure
 - 1 : aucune actions menées mais pistes d'actions identifiées
 - 2 : aucune d'actions menées mais plan d'action mis au point

- 3 : peu d'action menées mais pistes et / ou plans définis
- 4 : actions occasionnelles menées
- 5 : actions régulières menées
- Améliore la qualité :
 - 0 : aucune action menée
 - 1 : action menée peu influente sur la qualité
 - 2 : action menée facilite des facteurs / projets ponctuels
 - 3 : action menée facilite certains facteurs / projets
 - 4 : actions menées facilite l'ensemble des projets / facteurs
 - 5 : action menée améliore qualité dans son existence (amélioration indispensable)

ANNEXE 10 : GUIDES D'ENTRETIENS POUR LES RDV INDIVIDUELS, DIAGNOSTIC QUALITÉ IPE 2019

THÈME : LA DÉMARCHE QUALITÉ ET LA DÉMARCHE RSE AU SEIN DE L'IPE

PROBLÉMATIQUE : COMMENT MAINTENIR ET OPTIMISER LA DÉMARCHE QUALITÉ AU SEIN DE L'IPE ?

ECHANTILLON : DIRECTEUR, RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER, CHARGÉS D'AFFAIRES, ENTREPRISES EN COURS D'INCUBATION. (ENVIRON 10 PERSONNES). = 2 GUIDES D'ENTRETIEN : UN POUR L'ÉQUIPE (EN INTERNE), UN POUR LES INCUBÉS

OBJECTIFS : ANALYSER L'EFFICACITÉ DES PROCESS DÉJÀ EN PLACE, TROUVER DES AXES D'AMÉLIORATION, AVOIR UN RETOUR AVEC DIFFÉRENTS POINTS DE VUE, INTÉGRER LA RSE À LA DÉMARCHE QUALITÉ FAIT-IL SENS ? ...

Le guide d'entretien pour les porteurs de projet

I. PRÉSENTATION

Dans le cadre de mon stage, je travaille sur le maintien et l'amélioration de la démarche qualité au sein de l'incubateur Paca-Est. A ce titre, Laurent Masson m'a conseillé de vous rencontrer au cours d'un entretien individuel (30 à 45 minutes) afin de prendre en compte votre expérience et vos éventuelles suggestions.

II. PHASE INTRODUCTIVE

Objectif : Evaluer la connaissance des dispositifs mis en place au sein de l'incubateur

Questions :

- Qu'entendez-vous par démarche qualité ? Qu'est-ce que cela vous évoque ?
- Avez-vous déjà entendu parler d'une démarche qualité au sein de l'IPE ?
- Comment définiriez-vous la RSE ?
- Avez-vous déjà entendu parler d'une démarche RSE au sein de l'IPE ?

Relance :

- Précisez, Qui vous en a parlé ?

III. PHASE DE CENTRAGE DU SUJET

LES SERVICES

- Sur une échelle de 1 à 10, comment noteriez-vous la détermination de l'IPE à satisfaire vos exigences ?
- Qu'est-ce que l'IPE pourrait mettre en place pour augmenter ce score ?
- Quelle sont vos attentes vis-à-vis d'un incubateur ?

- Sur une échelle de 1 à 10, les services proposés par l'IPE sont-ils en accord avec vos besoins ?
- Pourquoi ? Précisez.
- Qu'est-ce que l'IPE pourrait mettre en place pour augmenter ce score ?
- Selon-vous, l'IPE renouvelle-t-il suffisamment son offre de service afin de répondre aux problématiques que vous rencontrez ?
- L'IPE vous mobilise-t-il afin d'obtenir votre retour d'expérience (perception, avis et recommandations) ? Si oui, à quelle fréquence ?
- Votre besoin / avis est-il pris en compte dans la construction des programmes d'incubation ? (Évènement, formation, intervenant, thème, dates, lieu ...)
- Comment ? Précisez.
- A quelle fréquence l'Incubateur vous communique-t-il des informations sur :
 - Programmes d'accompagnement de l'IPE
 - Formations
 - Possibilités de financement
 - Démarches qualité
 - RSE
 - Partenaires, écosystème
 - Evènements
 - Ces informations sont-elles « suffisantes » ? Si non, qu'aimeriez-vous que l'incubateur vous propose de plus ?
 - Quels supports l'incubateur utilise-t-il pour vous communiquer ces informations (mails, PowerPoint, réunions, guides, rapports, réseaux sociaux, sites web ... ?)
- Quel est celui qui vous convient le mieux ?
- Pensez-vous qu'un autre support serait pertinent ? Si oui lequel ?

L'ÉQUIPE

- Comment définiriez-vous le rôle des chargés d'affaire ?
- Sur une échelle de 1 à 10, comment noteriez-vous l'implication du personnel de l'IPE ?
- Sont-ils à l'écoute ? Sont-ils disponibles ?
- Répondent-ils à vos demandes ?
- Ont-ils les compétences attendues ?
- Sont-ils « force de proposition » ?
- Apportent-ils une plus-value à la construction de votre projet ?
 - Selon-vous le rôle de chaque membre de l'IPE est-il bien compris et identifié ?
 - A quelle fréquence êtes-vous en contact avec un membre de l'incubateur ?
- Cette fréquence vous convient-elle ?
- Si non : pourquoi ?
- Quels moyens sont utilisés pour communiquer avec le personnel de l'IPE ? (mail, téléphone, RDV individuel, RDV collectif ...)
- Quel(s) moyen(s) vous semble(nt) le(s) plus efficace(s) / approprié(s) à votre besoin ?
 - Les partenaires de l'IPE (pôles de compétitivité, universités, pépinières, bpi ...) interviennent t-il suffisamment / trop ?
- Ces rencontres et interventions vous semblent-elles pertinentes / utiles ?

V. PHASE DE CONCLUSION

- Est-ce que (pour votre projet), vous souhaiteriez des formation, conseil en RSE ?
- Avez-vous des suggestions concernant la démarche qualité de l'IPE que vous voudriez partager ?
- Avez-vous des suggestions et / ou remarques sur la démarche RSE au sein de l'IPE que vous souhaiteriez partager ?
- Avez-vous des questions, sujets, thèmes dont nous n'aurions pas parlé durant cet entretien et que vous souhaiteriez aborder ?
- N'hésitez pas à me transmettre par mail (ou de vive voix) toute information complémentaire, suggestions ou retours qui vous viendrez à l'esprit dans les 15 prochains jours. Le temps limité de cet entretien ne nous permet évidemment pas d'aborder tous les thèmes. Ainsi, je reste disponible pour toute demande ou suggestion.

Le guide d'entretien pour l'équipe (en interne)

I. PRÉSENTATION

Dans le cadre de mon stage, je travaille sur le maintien et l'amélioration de la démarche qualité au sien de l'incubateur. A ce titre, Laurent m'a conseillé de vous rencontrer au cours d'un entretien individuel (30 à 45 minutes) afin de prendre en compte votre expérience et vos éventuelles suggestions.

II. PHASE INTRODUCTIVE

Objectif : Evaluer la connaissance des dispositifs mis en place au sein de l'incubateur

Questions :

- Qu'entendez-vous par démarche qualité ? Qu'est-ce que cela vous évoque ?
- Quel est selon vous l'intérêt d'une démarche qualité ?
- Comment définiriez-vous la RSE ?
- Quel est selon vous l'intérêt d'une démarche RSE ?

III. PHASE DE CENTRAGE DU SUJET

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- Sur une échelle de 1 à 10, comment noteriez-vous la qualité de votre environnement de travail ?
 - o Qu'est-ce que l'IPE pourrait mettre en place pour augmenter ce score ?
- Sur une échelle de 1 à 10 comment évalueriez-vous votre « stress » ?
 - o Quelles en sont les causes ? Charge de travail, ambiance au travail, environnement, conflits, manque de reconnaissance, intégration
 - o Qu'est-ce que l'IPE pourrait mettre en place pour augmenter ce score ?
- Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous votre charge de travail (0 : manque de travail, 10 : surcharge de travail)
- Selon-vous, les ressources (humaine, financières, légales ...) de l'IPE sont-elles suffisantes pour que vous puissiez offrir un service de qualité aux porteurs de projets ? Si non : que manque-t-il ?
- Pensez-vous bénéficier de suffisamment de formation et temps d'apprentissage pour pouvoir répondre aux objectifs qui vous sont fixés (satisfaction client, accompagnement ...) ?

ORGANISATION DU TRAVAIL

- Comment définiriez-vous le rôle des chargés d'affaire ?
- Selon-vous le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'IPE est-il bien compris et identifié ? (au sein de chaque programme, projet ...)
- La direction vous mobilise-t-elle afin d'obtenir votre retour d'expérience (perception, avis et recommandations) ? Si oui, à quelle fréquence ?
 - o Comment ? Précisez.
- Les objectifs de la direction sont-ils clairs, mesurables et accessibles ? Si non : pourquoi ?
- Les données à votre disposition vous suffisent-elles pour prendre des décisions (argumentées et basées sur des faits). Si non : quelles sont les données nécessaires manquantes ?
- Comment réagissez-vous face à un dysfonctionnement ? Comment procédez-vous ?

PROCÉDURES

- Sur une échelle de 1 à 10, les processus utilisés par l'IPE sont-ils en accord avec vos besoins ?
 - o Pourquoi ? Précisez.
 - o Qu'est-ce que l'IPE pourrait mettre en place pour augmenter ce score ?
 - o Selon-vous, l'IPE améliore-t-il suffisamment ses processus afin de répondre aux problématiques que vous rencontrez ?
- Pensez-vous que certaines procédures représentent une contrainte (perte de temps, d'argent, aucune valeur ajoutée...) ? Si oui lesquelles et pourquoi ?

- Selon vous, mettre en place des processus et standardiser certaines procédures est-il efficace ? Pourquoi ?
- Comment réagissez-vous à un dysfonctionnement / problème / erreur ?
- Les procédures de suivi des PP une fois sortis d'incubation sont-elles suffisantes ? Quelles sont-elles ? Comment les améliorer ?
- Comment évaluez-vous la satisfaction de vos porteurs de projets au quotidien ? Relance : Qu'est-ce qui pourraient être mis en place ?

Nous allons maintenant parler de certains outils existants :

- Tableau amélioration continue :

- Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous ces facteurs : facilité d'utilisation, pertinence de l'outil, performance
- Est-il important de répartir les rôles, autorités et responsabilités de chacun ? Si non : pourquoi ? (Comment sont définis les rôles ?)
- Ce tableau n'a pas été utilisé depuis plus de 6 mois. [JS1] Quelle en sont la ou les raison(s) ?
- La colonne « cause supposée / identifiée » n'est jamais rempli. Pourquoi ?
- Quelle amélioration ou autre solution envisagez-vous ?

- Fiches processus :

- Avez-vous connaissance de ces fiches ?
- Les utilisez-vous ? Pour quelles raisons ?
- Quelle en est l'intérêt / objectif selon vous ?

- Tableau IPE RSE PA (action à mener pour la démarche RSE) très peu utilisé :

- Pourquoi ?
- Quelle en est l'intérêt selon vous ?
- Quelle amélioration ou autre solution envisagez-vous ?

V. PHASE DE CONCLUSION

- Avez-vous des suggestions concernant la démarche qualité de l'IPE que vous voudriez partager ?
- Avez-vous des suggestions et / ou remarques sur la démarche RSE au sein de l'IPE que vous souhaiteriez partager ? Selon-vous comment l'incubateur peut-il améliorer son impact environnemental ?
- Avez-vous des questions, sujets, thèmes dont nous n'aurions pas parlé durant cet entretien et que vous souhaiteriez aborder ?
- N'hésitez pas à me transmettre par mail (ou de vive voix) toute information complémentaire, suggestions ou retours qui vous viendrez à l'esprit dans les 15 prochains jours. Le temps limité de cet entretien ne nous permet évidemment pas d'aborder tous les thèmes. Ainsi, je reste disponible pour toute demande ou suggestion.

ANNEXE 11 : GRILLE DE CODAGE, RDV INDIVIDUELS, DQ IPE 2019

Cette annexe explique comment construire une grille de codage.

La grille de codage permet d'analyser les données récoltées au cours d'entretiens qualitatifs. La première étapes est de distinguer les thèmes de l'entretien. Le plus pertinent dans le cas de la démarche qualité et de garder les 7 principes du management de la qualité comme thèmes. Il faudra ensuite identifier les sous-thèmes comme cela est illustré dans l'exemple ci-dessous: c'est à dire les sujets liés au thèmes identifiés.

A la suite des entretiens, la colonne "options" pourra être remplie. A partir des réponses, nous pourrons identifier les diverses options . On nomme "options" toutes les idées ou réponses formulées s'insérant dans un sous-thème. On finira par les coder (cf code en bleu). Nous pourrons ensuite faire ressortir des statistiques : x % des personnes considèrent que xxxx . Cela permet non seulement de ressortir des données chiffrées mais aussi de regrouper les réponses afin d'en faciliter la lecture.

Exemple

Thèmes	Sous-thèmes	Options	Personne interrogée
Orientation client Code: ORC	Répondre au besoin client Code: RBC		
	Mobiliser le client Code: MLC		
	Communication Code: COM		
	Personnel Code: CPER		
Leadership Code: LEAD	Organisation du travail Code: ODT		
	Mobiliser le personnel Code: MLP		
	Relations avec le personnel Code RAP		
	Management Code: MAN		

ANNEXE 12 : PROPOSITIONS D' ACTIONS RSE

ENVIRONNEMENT / SOCIÉTAL	ACTION	OBJECTIF	CHOIX (R: NON, OUI, PEUT-ÊTRE) V: O:	COMMENTAIRE	SMQ
ENVI + SOCIÉTAL	SUPPRIMER LES MAILS RÉGULIÈREMENT	RÉDUIRE L'IMPACT CO2		RÉDUIT AUSSI LE SENTIMENT DE SURCHARGE DE TRAVAIL	3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
ENVIRONNEMENT	CONSOMMER DES CAPSULES CAFÉ RECYCLABLES	RÉDUIRE L'IMPACT CO2		COMMUNIQUER SUR DES ACTIONS "ECO-FRIENDLY"	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
ENVIRONNEMENT	RÉUNION RSE 1 FOIS PAR SEMESTRE	IDENTIFIER DE NOUVELLES ACTIONS ET FAIRE LE POINT USR LA DÉMARCHÉ RSE		MOBILISER LE PERSONNEL	3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
ENVIRONNEMENT	TRI: POUBELLES PAPIER ET DÉCHETS ORGANIQUES	DÉMARCHÉ RESPONSABLE DE REYCCLAGE DES DÉCHETS		COMMUNIQUER SUR DES ACTIONS "ECO-FRIENDLY"	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
ENVIRONNEMENT	TASSES: UTILISER DES TASSES EN CÉRAMIQUES (PAS DE GOBELETS JETABLES)	RÉDUIRE LA CONSOMMATION DE PLASTIQUE		COMMUNIQUER SUR DES ACTIONS "ECO-FRIENDLY" + PERMET DE RÉDUIRE LES COÛTS	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
SOCIÉTAL	MISE EN PLACE RGPD	PROTECTION DES DONNÉES		POUR L'IPE ET LES STARTUPS + PERMET UNE COMMUNICATION RESPONSABLE	1. ORIENTATION CLIENT

ENVIRONNEMENT	ACHATS DE FOURNITURES AVEC LE LOGO RECYCLABLE	RÉDUIRE SA CONSOMMATION		COMMUNIQUER SUR DES ACTIONS "ECO-FRIENDLY" + CHOISIR DES FOURNISSEURS "RESSONSABLES"	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
ENVIRONNEMENT	ACHAT PAPIER LABEL FC OU PFFC	RÉDUIRE SON IMPACT SUR LA DÉFORESTATION		COMMUNIQUER SUR DES ACTIONS "ECO-FRIENDLY" + CHOISIR DES FOURNISSEURS "RESSONSABLES"	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
ENVIRONNEMENT	SENSIBILISATION	FAIRE PRENDRE CONSCIENCE AUX PP DE L'IMPORTANCE RSE		PAR LES CA, FORMATIONS PARTIUCIÈRES ... ?	1. ORIENTATION CLIENT
ENVIRONNEMENT	UTILISER DES TOUILLETTE EN BOIS OU RÉUTILISABLE	RÉDUIRE SA CONSOMMATION DE PLASTIQUE		COMMUNIQUER SUR DES ACTIONS "ECO-FRIENDLY" + PERMET DE RÉDUIRE LES COÛTS	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
ENVI + SOCÉTAL	TABLEAU DES ACTIONS, IDÉES, SUCCÈS, MISES EN PLACE À LA VUE DE TOUS	INSPIRER LES INCUBÉS		MOBILISER LES PARTIES PRENANTES DANS LA DÉMARCHE	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
ENVIRONNEMENT	CHOISIR DES OPTIONS ÉCONOMIQUE SUR L'IMPRIMANTES	RÉDUIRE SA CONSOMMATION D'ENCRE + RÉDUIRE LES COÛTS		CENTURY GOTHYC: 30% D'ENCRE EN MOIS / IMPRIMER EN NOIR ET BLANC / NIVEAU DE GRIS 85% : DIMINUTION DE 50% DE LA CONSO D'ENCRE	3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
ENVI + SOCÉTAL	COMMUNIQUER SUR SA DÉMARCHE RSE	ÊTRE LÉGITIME AUPRÈS DES STARTUPS		COMMUNIQUER SUR LES STARTUPS À IMPACT POSITIF (PEPINO, BtoBOT, MYCOPHYTO ...) , CHARTE RSE SUR LE SITE WEB ...	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

ENVIRONNEMENT	TRIER LES DÉCHETS DES BUFFETS	RÉDUIRE SES DÉCHETS ET AVOIR UNE DÉMARCHE COHÉRENTE		TRIER ORGANIQUE ET PLASTIQUE À LA FIN DES BUFFET	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
SOCIÉTAL	CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL CHALEUREUX ET CRÉATIF	AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ		PLUS DE COULEUR, DES PLANTES VERTES	3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
SOCIÉTAL	TRAVAILLER SOUS FORME D'ATELIER DE TEMPS EN TEMPS AU COURS DE RÉUNIONS	AMÉLIORER LA COHÉSION D'ÉQUIPE		APPLIQUER LES ATELIERS QUE NOUS PROPOSONS PARFOIS AUX INCUBÉS ?	3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
SOCIÉTAL	PRIVILÉGIER LES MOMENTS INFORMELS	AMÉLIORER LA COHÉSION D'ÉQUIPE		RRÉUNION AUTOUR D'UN REPAS PAR EXEMPLE	3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
SOCIÉTAL	ENTRETIENS INDIVIDUELS	COMPRENDRE SOURCE URGENCE/SURCHARGE DE TRAVAIL		PROPOSER DES ACTIONS	2. LEADERSHIP
SOCIÉTAL	TABLEAU DANS LE BUREAU METTANT EN AVANT LES RÉUSSITES DE L'ÉQUIPE ET DES INCUBÉS	AMÉLIORER LA COHÉSION D'ÉQUIPE		AFFICHER DES POST-OIT, DES PHRASES DE FELLICITATIONS, DES ARTICLES DE JOURNAUX ...	3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
SOCIÉTAL	DAVANTAGE DE RÉUNIONS D'ÉQUIPE	AMÉLIORER LA COHÉSION D'ÉAQUIPE, LA PERFORMANCE, DIAGNOSTIQUER D'ÉVENTUELS DYSFONCTIONNEMENTS ET CENTRALISER LES INFOS		1 FOIS PAR MOIS MINIMUM EN PRÉSENTIEL, UN MINI POINT PAR SEMAINE À DISTANCE	2. LEADERSHIP
SOCIÉTAL	ENTRETIENS INDIVIDUELS	ÉTUDIER LES FACTEURS DE STRESS		PROPOSER DES ACTIONS	3. IMPLIQUER LE PERSONNEL

SOCIÉTAL	OPTIMISER LA PLANIFICATION ET L'ORGANISATION DES ÉVÉNEMENTS	RÉDUIRE LA SURCHARGE DE TRAVAIL ET LE SENTIMENT D'URGENCE		PLANIFIER À LONG TERME : PLAN DES ÉVÉNEMENT À 1 AN. TABLEAU DE BORD	5. AMÉLIORATION CONTINUE
SOCIÉTAL	ORGANISER DES DÉBATS, CONFÉRENCES ET TABLES RONDES	SENSIBILISER À LA DIVERSITÉ DES PROFILS		POUR LES INCUBÉS NOTAMMENT. EXEMPLES: "DISCRIMINATION INCONSCIENTE, ÉGALITÉ SALARIALE"	1. ORIENTATION CLIENT
ENVI + SOCIÉTAL	PARTENARIAT AVEC DES STRUCTURES PLUS ENGAGÉES	COMMUNICATION		EX: RÉSEAU FRANCE LA RUCHE	7. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES
ENVIRONNEMENT ET SOCIÉTAL	ENCOURAGER 1 JOUR DE TÉLÉTRAVAIL PAR SEMAINE	RÉDUIRE IMPACT CO2 DES DÉPLACEMENTS ET COÛTS POUR LES EMPLOYÉS			3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
ENVIRONNEMENT ET SOCIÉTAL	AUGMENTER LE NOMBRE DE CONVERSATION DANS LE BUREAU PARTAGÉS	POUR AMÉLIORER LA COHÉSION D'ÉQUIPE ET ALLÉGER LE NOMBRE DE MAILS			3. IMPLIQUER LE PERSONNEL
ENVI + SOCIÉTAL	DÉVELOPPER DES INDICATEURS DE PROGRÈS	POUR MESURER L'EFFICACITÉ DES ACTIONS MISES EN PLACE		EX: RÉDUIRE CONSO PLASTIQUE DE 20% D'ICI 2025	6. DÉCISIONS BASÉES SUR DES FAITS

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	9
Introduction	12
PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION	14
Chapitre 1 – Environnement de l'Incubateur Paca-Est	15
II. Incubateur public: quelles spécificités ?	15
C. Spécificités d'un incubateur public	15
D. Les enjeux d'un incubateur public	17
II. Ecosystème de l'Incubateur Paca-Est	18
C. Ecosystème de l'Incubateur	18
D. Gouvernance de l'incubateur	19
Chapitre 2 – La démarche qualité: un facteur clé de succès complexe à maîtriser	21
II. Raisons d'être et objectifs de la démarche qualité au sein de l'IPE	21
D. La certification n'est pas au cœur des préoccupations	21
E. Optimiser l'organisation interne	22
F. Une meilleure gestion des relations avec les parties prenantes	23
II. Gestion de la qualité: les contraintes liées à l'univers entrepreneurial de l'IPE	24
D. Un univers fait d'incertitudes et de risques	24
E. Des besoins qui évoluent sans cesse: adaptation et réactivité	25
F. Une standardisation difficile	26
Partie 2 : Les actions menées par l'ipe afin s'assurer la démarche qualité	28
Chapitre 3 – Les 7 principes du management de la qualité: actions menées par l'ipe	29
III. Systèmes du management de la qualité (SMQ) : les 7 principes du management de la qualité selon la norme iso 9001	29
IV. Application des SMQ par l'incubateur paca-est: les actions menées	31
C. Mise en évidence des système "inconscients" : les actions quotidiennes	31
D. Les procédures mises en place pour la démarche qualité	34
Chapitre 4 – analyse des actions menées par l'ipe	36
II. Efficacité des actions menées	36
C. Taux de maîtrise des SMQ au sein de l'incubateur	36
D. Analyse des outils qualité de l'IPE	37
II. Forces et faiblesses des actions menées	38
Partie 3 : Bilan	41
Chapitre 5 – préconisations	42
III. Prochaines étapes	42
IV. Recommandations	43
Chapitre 6 – Prise de recul et apprentissages	46
II. Prise de recul sur le travail effectué	46
C. Prise de recul sur le mémoire	46
D. Prise de recul sur les différentes missions du stage	47
II. Savoir-faire et savoir-être développés	48
C. Soft skills	48
D. Compétences	49
Conclusion	50

Bibliographie	52
Sitographie	53
tables des figures	54
Sigles et abréviations utilisés	54
Glossaire	55
Tables des Annexes	56
Annexe 1 : Présentation des programmes de l'incubateur	57
Annexe 2 : Accompagnement des projets, Incubateur Paca-Est	61
Annexe 3 : Tableau diagnostique démarche qualité IPE 2019	62
Annexe 4 : Théories du management : lewin et herzberg	71
Annexe 5 : Tableau amélioration continue IPE 2018	73
Annexe 6 : Analyse graphique, amélioration continue IPE 2014	74
Annexe 7 : Tableau de synthèse de l'impact des parties prenantes, ipe	75
Annexe 8 : Choix des priorités rse, ipe	76
Annexe 9 : Evaluation des outils qualité, ipe 2019	77
Annexe 10 : Guides d'entretiens pour les rdv individuels, diagnostic qualité ipe 2019	79
Annexe 11 : Grille de codage, rdv individuels, dq ipe 2019	84
Annexe 12 : Propositions d'actions rse	85