

Les incubateurs au service de l'accompagnement à l'entrepreneuriat social au Maroc

Incubators in support of social entrepreneurship in Morocco

Marouan JOUDI, (Doctorant en science et technique de gestion)

*Ecole Nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Zohr, Agadir, Morocco*

Abdelhaq LAHFIDI, (Professor de l'enseignement supérieur)

*Ecole Nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Zohr, Agadir, Morocco*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de commerce et de gestion Hay Salam Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc 06.44.86.96.75
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	JOUDI, M., & LAHFIDI, A. (2025). Les incubateurs au service de l'accompagnement à l'entrepreneuriat social au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(3), 462-480. https://doi.org/10.5281/zenodo.15073655
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 13, 2025

Accepted: March 20, 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 03 (2025)

Les incubateurs au service de l'accompagnement à l'entrepreneuriat social au Maroc

Résumé :

L'accompagnement entrepreneurial constitue un levier essentiel pour le développement des entreprises sociales, qui font souvent face à des difficultés au cours de leurs trois premières années d'existence. Ces dernières années, le Maroc a mis en place plusieurs programmes, tant gouvernementaux qu'internationaux, visant à soutenir les structures de l'économie sociale et solidaire en renforçant leur succès grâce à l'essor des incubateurs et des dispositifs d'accompagnement dédiés.

En s'appuyant sur la littérature relative à l'accompagnement entrepreneurial, cet article examine le rôle des incubateurs dans le soutien à l'entrepreneuriat social, en mettant en évidence leur impact sur l'augmentation des chances de réussite des entreprises sociales. Cela nous amène à formuler la problématique suivante : dans quelle mesure les incubateurs contribuent-ils au développement de l'entrepreneuriat au Maroc ?

Dans ce cadre, nous proposons une synthèse et une analyse de la littérature sur la notion d'incubation, que nous mobilisons pour évaluer l'apport des incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat social. Cette étude repose sur une approche qualitative et exploratoire, fondée sur une enquête menée auprès de deux incubateurs. L'analyse croisée des résultats met en lumière leur contribution au développement de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat social au Maroc.

Mot clés : Accompagnement entrepreneurial, Incubateur, entrepreneuriat social.

Classification JEL : O35

Type de l'article : Article empirique

Abstract:

Entrepreneurial support is a key lever for the development of social enterprises, which often face challenges during their first three years of existence. In recent years, Morocco has implemented several governmental and international programs aimed at supporting social and solidarity economy structures, enhancing their success through the rise of incubators and dedicated support mechanisms.

Drawing on the literature on entrepreneurial support, this article examines the role of incubators in fostering social entrepreneurship, highlighting their impact on increasing the success rate of social enterprises. This leads us to the following research question: To what extent do incubators contribute to the development of entrepreneurship in Morocco?

In this context, we provide a synthesis and analysis of the literature on incubation, which we use to assess the contribution of incubators to the promotion of social entrepreneurship. This study adopts a qualitative and exploratory approach, based on a survey conducted with two incubators. A cross-analysis of the results highlights their contribution to the development of the social entrepreneurship support ecosystem in Morocco.

Keywords : Entrepreneurial support, Incubator, Social entrepreneurship.

Classification JEL : O35

Article type : Empirical Research

1. Introduction :

Au Maroc, l'accompagnement des entrepreneurs a longtemps occupé une place marginale dans les stratégies et politiques publiques visant à encourager le développement des entreprises naissantes. Ce constat est particulièrement vrai pour les entreprises opérant dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui, bien qu'elles jouent un rôle clé dans la réduction des inégalités et la création de valeur sociale, peinent à bénéficier d'un soutien structuré et efficace. Malgré la mise en place de diverses structures d'appui et de nombreux programmes d'incitation, leur impact sur la croissance et la pérennité des entreprises sociales est resté limité. En effet, ces initiatives souffrent souvent d'un manque de coordination, de ressources adaptées et d'un suivi insuffisant, réduisant ainsi leur efficacité à long terme.

Face à ces défis, les autorités publiques et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial ont progressivement intégré de nouveaux dispositifs d'accompagnement, parmi lesquels les incubateurs sociaux. Ces structures visent à offrir un soutien personnalisé aux entrepreneurs sociaux en mettant à leur disposition des ressources variées, allant du mentorat et de la formation à l'accès aux financements et aux réseaux professionnels. Toutefois, malgré l'essor des incubateurs au Maroc, leur impact réel sur le développement et la viabilité des entreprises sociales reste encore peu étudié, ce qui soulève des questions quant à leur efficacité et aux leviers qu'ils mobilisent pour favoriser la réussite des entrepreneurs accompagnés.

Dans ce contexte, cette étude explore le rôle des incubateurs sociaux dans le développement de l'entrepreneuriat social au Maroc. Plus précisément, elle s'appuie sur une revue de la littérature et une analyse empirique pour comprendre comment ces structures contribuent à la consolidation et à la pérennisation des entreprises sociales. Ainsi, nous posons la problématique suivante : *dans quelle mesure les incubateurs favorisent-ils le développement de l'entrepreneuriat social au Maroc ?*

Afin d'apporter des éléments de réponse, nous avons adopté une approche qualitative et exploratoire. L'étude repose sur une analyse approfondie d'un incubateur spécifique, en examinant ses mécanismes d'accompagnement, son impact sur les entrepreneurs sociaux ainsi que les défis qu'il rencontre dans l'accomplissement de sa mission. La méthodologie de recherche comprend une collecte de données empiriques à travers des entretiens avec des parties prenantes clés (incubateurs, entrepreneurs accompagnés, experts du secteur) et une analyse détaillée des stratégies mises en place pour favoriser la réussite des entreprises sociales. Cet article est structuré en trois parties. La première partie est consacrée au cadre conceptuel et théorique, en explorant les notions d'incubation et d'accompagnement entrepreneurial dans le contexte de l'économie sociale et solidaire. La deuxième partie présente l'incubateur étudié, en détaillant son fonctionnement, ses services et ses programmes d'accompagnement. Enfin, la troisième partie est dédiée à l'analyse des données collectées, à la discussion des résultats obtenus et aux implications pour le développement de l'entrepreneuriat social au Maroc.

À travers cette recherche, nous visons à mettre en lumière les apports des incubateurs tout en identifiant les leviers et les défis liés à leur action. Dans un pays où l'accompagnement entrepreneurial reste un enjeu central pour la pérennité des entreprises sociales, cette étude ambitionne d'apporter un éclairage pertinent sur les bonnes pratiques et les axes d'amélioration à envisager pour renforcer le rôle des incubateurs dans l'écosystème de l'économie sociale et solidaire au Maroc.

2. Cadre conceptuel et théorique de l'étude

2.1 La genèse de la notion d'accompagnement à l'entrepreneuriat

Pour revenir à ses racines « identitaires », l'accompagnement peut être compris comme « la résultante de la montée de l'individualisme d'une part, et de la professionnalisation des

interventions sociales et des relations humaines d'autre part » (Albert et al.2002, 2003, p. 8). Ce n'est toutefois qu'à la fin des années 1990 que le phénomène et, par conséquent, les recherches sur l'accompagnement ont réellement émergé dans le domaine académique. Une analyse étymologique révèle que le terme « accompagnement » est un dérivé formé à partir d'un étymon enrichi par des affixes (Speroni, 2000). Le verbe « accompagner » se décompose en plusieurs éléments :

- Le préfixe ac-, issu du latin ad-, suggère une direction ou un mouvement vers un objectif, traduisant l'idée de progression ou de transition d'un état à un autre.
- La syllabe com-, dérivée du latin cum-, exprime une relation ou un lien social, mettant en avant l'aspect de réunion ou de partage entre personnes.
- La racine pagn-, provenant du latin panis (pain), symbolise le partage ou la subsistance.

Ces dimensions conceptuelles s'articulent autour de trois logiques fondamentales (Speroni, 2000 ; Paul, 2003, 2004) :

1. La logique de mouvement : Le préfixe ad- suggère un dynamisme, définissant l'accompagnement comme le fait de se joindre à une personne pour cheminer avec elle vers un but déterminé.
2. La logique d'action : Indissociable du mouvement, cette logique implique de mener des actions concrètes telles que la conduite de projets, la mobilisation de ressources, l'activation de dynamiques collectives, ou encore la mise en œuvre de solutions.
3. La logique de partage (ou de solidarité) : Le symbolisme du pain (pagnis) renvoie à l'idée de partage de ressources ou de moyens de subsistance, soulignant l'aspect solidaire de l'accompagnement.

Par ailleurs, l'étude étymologique du mot révèle également une proximité avec le terme « compagnis », qui désigne le « compagnon ». Depuis le XII^e siècle, ce terme qualifie celui qui partage sa vie et ses activités avec une autre personne, incarnant ainsi l'idée de communauté de conditions et de solidarité (Paul, 2000,2002,2003,2009,2010,2011).

La montée en puissance de l'accompagnement en France dans les années 1990 en tant que pratique professionnelle a conduit à une diversification notable de ses formes (Paul, 2004). De nouvelles pratiques ont émergé sous des terminologies anglo-saxonnes telles que counselling, coaching, sponsoring ou mentoring. Ces termes, bien que non néologiques, ont vu leur contenu se renouveler afin de différencier les pratiques spontanées et bénévoles des pratiques professionnelles (Paul, 2003, p. 11). À ces formes s'ajoutent d'autres appellations comme tutorat, conseil, parrainage ou compagnonnage, contribuant à la formation d'un ensemble hétérogène qualifié de « nébuleuse » par Pezet et Le Roux (2012).

Distinguer et analyser les différentes pratiques d'accompagnement constitue un défi complexe, en raison de la diversité des approches mobilisées et des publics concernés. L'objectif de cette section est d'apporter une définition à chacune de ces pratiques et d'examiner les liens qui les unissent.

- **Le counselling** se caractérise par une approche centrée sur l'individu, visant à favoriser son épanouissement personnel en l'aidant à mieux comprendre les difficultés qu'il rencontre, à exploiter ses propres ressources et à interagir de manière plus efficace avec son environnement (Paul, 2002).
- **Le coaching**, tel que défini par la Société Française de Coaching (SFCoach), consiste en un accompagnement destiné à développer les compétences et le potentiel d'un individu ou d'une équipe dans un cadre professionnel. Il repose sur des techniques spécifiques telles que l'écoute active, la reformulation et le questionnement stratégique (Cloet & Vernazobres, 2012). Paul (2009b) considère le coaching comme l'approche la plus pointue en matière d'optimisation de la performance professionnelle, mettant en avant trois éléments fondamentaux : une relation de confiance, un dialogue structuré

favorisant la réflexion et l'intervention active du coach dans l'analyse des situations (Paul, 2009b :39).

- **Le mentorat** renvoie à un processus où une personne expérimentée joue le rôle de guide auprès d'un mentoré, en partageant son expertise et ses conseils. Paul (2004) le décrit comme une transmission de savoirs et de valeurs, inscrite dans une dynamique intergénérationnelle. Foucart (2008) parle quant à lui de « solidarité transgénérationnelle », mettant en avant la nécessité pour un individu d'aller au-delà de ses pairs pour s'inspirer de figures plus aguerries.
- **Le compagnonnage** repose sur la transmission des savoir-faire et des techniques propres à un métier, au sein d'un réseau de professionnels partageant une même vocation. Issu d'une tradition ancienne de confréries, il s'appuie sur un système d'apprentissage basé sur la confiance et l'entraide entre un compagnon et un apprenti (Paul, 2004 : p.48).
- **Le tutorat**, fréquemment utilisé dans les formations en alternance, joue un rôle clé dans l'intégration des stagiaires en entreprise. Il vise à faciliter l'acquisition des compétences professionnelles tout en assurant une transition progressive vers le monde du travail.
- **Le parrainage** repose sur une relation entre une personne expérimentée et un jeune en insertion professionnelle. Il a pour objectif d'offrir un cadre de soutien personnel et professionnel, permettant au parrainé d'acquérir des repères et d'adopter les comportements attendus dans un contexte professionnel (Paul, 2004).

Bien que distinctes, ces pratiques partagent une philosophie commune. Elles reposent toutes sur une relation interpersonnelle entre un accompagnateur expérimenté et un individu en quête de progression (coach/coaché, mentor/mentoré, tuteur/tutoré, etc.). Elles visent à favoriser des changements d'attitude, à renforcer la confiance en soi et à encourager l'apprentissage à travers l'expérience. En intégrant des principes issus de la psychologie, elles offrent un cadre structuré favorisant l'épanouissement personnel et professionnel.

Qu'il s'agisse de coaching, de mentorat, de tutorat ou encore de counselling, ces différentes approches relèvent de logiques variées : accompagnement individuel, apprentissage, intégration professionnelle, socialisation ou encore développement de carrière (Paul, 2004). Verzat (2009) souligne l'intérêt de cette diversité, qui permet d'adapter l'accompagnement aux spécificités de chaque situation et aux besoins de chaque individu

2.2 Essaie de définition du terme d'incubation :

Le terme « incubateur » est apparu pour la première fois aux États-Unis il y a plus de 50 ans. Le Batavia Industrial Center, fondé à Batavia, New York, en 1959, est considéré comme le premier incubateur au monde (Brown, Harrell, et Regner, 2000). En Europe, le concept a émergé en 1975 avec le British Steel Industry (BSI) au Royaume-Uni, créé par British Steel pour stimuler l'emploi dans les zones touchées par la fermeture de sites d'exploitation (Aernoudt, 2002). Toutefois, l'expansion des incubateurs a initialement été lente à l'échelle mondiale. En 1984, on ne comptait que 26 incubateurs aux États-Unis (Meyer, 1987).

C'est à partir des années 1990 que les incubateurs ont connu une croissance rapide, portée par l'essor des stratégies entrepreneuriales dans de nombreux pays et l'avènement de la révolution numérique. Ils se sont alors imposés comme un outil privilégié de développement économique, favorisant la création d'entreprises à forte composante technologique (Lewis, 2001). Le nombre d'incubateurs est passé de 200 au début des années 1980 à plus de 3 000 dans les années 2000 (Commission for Europe, United Nations, 2000). Aux États-Unis, le nombre d'incubateurs a augmenté de manière significative, passant de 140 en 1986 à 548 en 1996 (McKinnon et Hayhow, 1998), pour dépasser les 1 000 structures aujourd'hui (Lalkaka, 2003).

En Europe, une enquête de la Commission européenne (2003) a recensé plus de 700 incubateurs, principalement en Allemagne et au Royaume-Uni. En Asie, la Chine et la Corée

du Sud comptent respectivement 500 et 300 incubateurs. En Afrique, on estime à environ 200 le nombre d'incubateurs, dont 18 au Maroc.

De manière générale, un incubateur désigne un dispositif d'accompagnement destiné aux porteurs de projets et aux nouveaux entrepreneurs. Selon la Commission européenne, un incubateur est « une organisation qui accélère et systématise le processus de création d'entreprise en offrant un accompagnement intégré, un espace de travail, des services de développement et des opportunités de mise en réseau » (Albert et al., 2001). Albert et ses collègues décrivent les incubateurs comme des « structures d'appui à la création d'entreprise qui fournissent des ressources spécialisées pour accompagner les entreprises avant leur création ou au cours de leurs premières années, en répondant aux besoins technologiques et de gestion des entreprises technologiques » (Maalel, 1996).

Pupion considère l'incubateur comme un levier de développement local facilitant la création de nouvelles entreprises sur un territoire donné. Par ailleurs, Elamrani et al. (2016) soulignent que les incubateurs visent à proposer une offre de services optimisée pour répondre aux besoins spécifiques de leurs bénéficiaires, avec des prestations d'incubation qui varient selon le public ciblé et le type d'incubateur.

De ces diverses définitions, il ressort que les incubateurs offrent un double soutien : d'une part, ils fournissent les ressources et compétences nécessaires pour lancer une activité, et d'autre part, ils constituent un levier de développement économique et social local. Pour approfondir cette analyse, le tableau 1 ci-dessous présente une classification des incubateurs selon leurs missions et objectifs.

Le tableau 2 ci-dessous résume les différentes configurations existantes ainsi que les services qu'ils proposent.

Les incubateurs varient selon plusieurs critères, notamment les services proposés, le public cible, les sources de financement, la valeur ajoutée, la phase d'intervention et les objectifs stratégiques. En fonction de ces distinctions, on peut identifier différents types d'incubateurs : Les incubateurs de développement économique, tels que décrits dans le tableau, ont pour objectif de renforcer l'attractivité d'un territoire, qu'il soit régional ou local, en favorisant la création d'emplois. Ils dépendent largement des fonds publics et fournissent une gamme variée de services aux porteurs de projets, en amont et en aval de la création d'entreprise. Selon Zedtwiz et Grimald (2006), ils sont des moteurs de l'économie régionale et de la création d'emplois sur le territoire.

Le deuxième type, tel que décrit par Barbero et ses collaborateurs (2012), se concentre sur la promotion de projets technologiques. Ces incubateurs sont particulièrement intéressés par les projets innovants à fort potentiel de croissance technologique. Ils fournissent des services de soutien administratif tels que le fax, le mailing, et le secrétariat. Leur mission principale est d'assurer la viabilité de ces projets sur le marché, ce qui les amène à intervenir principalement après la création. Les incubateurs académiques poursuivent un but non lucratif et visent la valorisation de la recherche scientifique et technique en transformant et en commercialisant la technologie dans le secteur industriel. Selon la littérature, les incubateurs universitaires sont considérés comme des outils de valorisation de la recherche grâce à la création d'entreprises innovantes. Leur mission consiste à incuber les porteurs de projets innovants pendant deux ans, jusqu'à la constitution de leurs entreprises. Pendant cette période, les entrepreneurs acquièrent des compétences et des connaissances essentielles pour leur gestion future, ainsi que des conseils pour élaborer un business plan. De plus, ils ont accès à des installations telles que des salles de conférence, de réunion, des bureaux, ainsi qu'à des ressources financières, telles que des business angels et des sociétés de capital-risque.

Tableau 1: classification des incubateurs selon leurs missions et objectifs

Classification	Incubateurs du développement économique	Incubateurs technologiques	Incubateurs académiques	Incubateurs sociaux	Incubateurs privés
Finalité	A but non Lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	but non lucrative	A but lucratif
Mission	Développement de l'économie régionale	Créer et pérenniser des entreprises à	Valoriser et commercialiser	Créer et pérenniser des entreprises à fort potentiel social	Accélérer et sécuriser le
Focus compétitif	Zones géographiques précises (locales ou régionales)	Industrie ou secteur d'activité (Internet et TIC)	Spin-offs académiques	Coopératives ou start-ups issues de l'Economie Sociale et Solidaire	Start-up technologiques en général liées aux TIC
Source de Financement	Publique	Publique	Publique	Publique	Privée
Période d'incubation	Moyenne/ Longue	Moyenne/ Longue	Courte/ Moyenne	Moyenne/ Longue	Courte
Gamme de services	Services mixtes	Services axés sur la technologie	Services axés sur les laboratoires de recherche	Services mixtes	Services mixtes
Phase d'intervention	Avant et après création	Principalement après création	Principalement avant création	Avant et après Creation	Avant et après Création

Source : (Theodoraki et Messegem, 2016).

Tableau 2 : les configurations des incubateurs

	Cas A : Incubateurs du développement économique	Cas B : Incubateurs technologiques	Cas C : Incubateurs Académiques	Cas D : Incubateurs Sociaux	Cas E : Incubateurs privés
Finalité	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif
Mission	Développement de l'économie régionale	Créer et pérenniser des entreprises à fort potentiel technologiques	Valoriser et commercialiser la recherche académique	Créer et pérenniser des entreprises à fort potentiel social	Accélérer et sécuriser le lancement des entreprises
Focus compétitif	Zones géographiques précises	Industrie ou secteur d'acteur	Spin-offs Académiques	Coopératives et start ups issus de l'ESS	Start up technologiques en général liées au TIC
Source de financement	Publique	Publique	Publique	Publique	Publique
Période d'incubation	Moyenne / longue	Moyenne / longue	Courte / longue	Moyenne / longue	Courte
Gamme de services	Services Mixtes	Services axés sur la technologique	Services axés sur des laboratoires de recherche	Services Mixtes	Services Mixtes
Phase d'intervention	Avant et Après création	Principalement après création	Principalement Avant création	Avant et Après création	Avant et Après création

(Source : Theodoraki et Msseghem, 2016)

Les incubateurs sociaux s'inscrivent dans le domaine de l'entrepreneuriat social, qui émerge de l'économie sociale et solidaire. Ils accueillent des personnes en difficulté et leur fournissent des conseils en gestion, en finance, ainsi qu'en matière de fiscalité et de droit. Leur intérêt réside dans la promotion sociale publique et dans la stimulation de l'innovation sociale. Enfin, les incubateurs privés jouent un rôle crucial dans l'accélération et la sécurisation du lancement d'entreprises, intervenant tant en amont qu'en aval de la création. Ils se distinguent des autres incubateurs en cherchant à investir dans des projets ayant un fort potentiel de rentabilité financière à court terme.

Au Maroc, les incubateurs jouent un rôle stratégique dans le développement de l'entrepreneuriat, en particulier dans le secteur social. Les incubateurs sociaux s'inscrivent dans le domaine de l'entrepreneuriat social, qui émerge de l'économie sociale et solidaire. Ils accueillent des personnes en difficulté et leur fournissent des conseils en gestion, en finance, ainsi qu'en matière de fiscalité et de droit. Leur intérêt réside dans la promotion sociale publique et dans la stimulation de l'innovation sociale. Par ailleurs, les incubateurs privés jouent un rôle crucial dans l'accélération et la sécurisation du lancement d'entreprises, intervenant tant en amont qu'en aval de la création. Ils se distinguent des autres incubateurs en cherchant à investir dans des projets ayant un fort potentiel de rentabilité financière à court terme. Le dynamisme de l'écosystème marocain se traduit par une offre diversifiée et adaptée aux besoins des entrepreneurs, notamment grâce à des partenariats avec des acteurs publics et privés, renforçant ainsi le tissu entrepreneurial local et contribuant à la croissance économique nationale.

Malgré la complexité de l'écosystème d'incubation due à la grande diversité des incubateurs, cette diversité peut être perçue comme une source d'enrichissement plutôt que de complexité. Elle favorise l'excellence de l'offre d'accompagnement et la spécialisation des services offerts par les incubateurs, encourageant ainsi de nouvelles recherches et des stratégies d'incubation créatives en fonction du type de projet ciblé. Sur le plan théorique, il est important de noter que la plupart des recherches portant sur l'incubation d'entreprises sociales s'inscrivent dans le cadre de la théorie économique et de la théorie des organisations. Dans ce contexte, la théorie des ressources et des compétences, largement utilisée dans le domaine de la théorie des organisations, est mobilisée pour comprendre le rôle des incubateurs. Selon cette théorie, le développement d'une organisation dépend en grande partie des ressources et des compétences dont elle dispose et qu'elle met en œuvre pour créer de la valeur pour ses parties prenantes internes et externes. De nombreux auteurs appliquent cette théorie au contexte des incubateurs publics en soulignant que ces incubateurs fournissent aux porteurs de projets des ressources et des compétences de diverses natures, notamment financières, humaines, organisationnelles, physiques, technologiques et relationnelles. Ces ressources et compétences permettent aux incubateurs de soutenir de manière significative les entreprises en phase de création, contribuant ainsi à leur développement durable.

En conclusion, l'accompagnement des incubés exige une évaluation préalable de leurs besoins spécifiques, de manière à adapter au mieux l'offre de services. Au Maroc, de nombreux incubateurs sociaux émergent, cherchant à offrir un accompagnement personnalisé aux entrepreneurs sociaux et aux nouvelles structures sociales. Dans la section empirique, nous mettrons en lumière les caractéristiques et les pratiques d'accompagnement des incubateurs au Maroc.

- ***Les incubateurs et l'entrepreneuriat social au Maroc : Une Interaction Stratégique***

L'entrepreneuriat social au Maroc connaît une dynamique croissante, favorisée par le développement de structures d'incubation dédiées à l'accompagnement des porteurs de projets à impact. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte socio-économique marqué par une forte demande en solutions innovantes pour répondre aux défis sociaux et environnementaux du pays, notamment en matière d'emploi, d'inclusion économique et de développement durable.

Selon le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Maroc 2022, environ 25% de la population marocaine âgée de 18 ans et plus est engagée dans des activités entrepreneuriales, ce qui représente environ 7,4 millions d'individus. Parmi eux, une proportion croissante s'oriente vers des initiatives à impact social et environnemental. Toutefois, le taux de pérennité des entreprises sociales demeure relativement faible en raison de plusieurs contraintes, notamment le manque de financements, l'absence d'un cadre juridique spécifique et des difficultés d'accès au marché. En réponse à ces défis, divers acteurs institutionnels et associatifs ont mis en place des programmes d'incubation spécialisés visant à renforcer les capacités des entrepreneurs sociaux. Le Centre Marocain pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat Social (MCISE), à travers son incubateur Dare Inc. et d'autres structures d'accompagnement, ont ainsi accompagné plusieurs cohortes d'entrepreneurs, facilitant l'accès aux financements, aux formations et aux réseaux stratégiques. De même, des programmes comme Innov Invest, soutenu par la Caisse Centrale de Garantie (CCG), ont permis de financer de nombreux projets à fort impact social. Les incubateurs jouent un rôle crucial dans le développement des entreprises sociales en leur fournissant un cadre structuré pour :

- Accéder aux ressources financières : en les mettant en relation avec des investisseurs à impact ou des fonds spécialisés.
- Développer des compétences entrepreneuriales : à travers des formations en gestion, en stratégie et en innovation sociale.
- Renforcer leur mise en réseau : en facilitant les connexions avec d'autres entrepreneurs, institutions et organismes de soutien.

Selon une étude de la Banque Mondiale (2021), les entreprises sociales accompagnées par un incubateur ont un taux de survie après trois ans de 65%, contre seulement 40% pour celles qui ne bénéficient d'aucun accompagnement. Ce constat souligne l'importance de l'incubation pour renforcer la viabilité et l'impact des projets sociaux.

Si l'incubation traditionnelle repose sur l'objectif de rentabilité des startups accompagnées, l'incubation des entreprises sociales implique une approche plus holistique, intégrant des critères d'impact et de viabilité à long terme. Plusieurs modèles hybrides d'incubation émergent au Maroc, combinant financement public, engagement associatif et investissement privé à impact.

Toutefois, des défis persistent, notamment :

- L'absence d'un cadre légal spécifique pour l'entrepreneuriat social, ce qui freine la structuration et le financement des entreprises sociales.
- Le besoin de formations adaptées aux spécificités des modèles économiques sociaux, notamment sur les mécanismes de financement alternatif (crowdfunding, impact investing).
- La nécessité d'une plus grande intégration des incubateurs dans les politiques publiques pour favoriser l'essor de l'entrepreneuriat social à l'échelle nationale.

L'interaction entre l'incubation et l'entrepreneuriat social au Maroc constitue un levier stratégique pour le développement économique inclusif du pays. En facilitant l'accès aux ressources, en réduisant les coûts de transaction et en renforçant les compétences des entrepreneurs sociaux, les incubateurs permettent une montée en puissance de l'innovation sociale. Toutefois, pour maximiser leur impact, il est essentiel d'adapter les modèles d'incubation aux spécificités de l'entrepreneuriat social marocain, en intégrant des solutions innovantes et en renforçant les synergies avec les acteurs institutionnels et privés.

2.3 Cadrage théorique de l'incubation

L'incubation est désormais un élément clé et un moteur essentiel du développement de l'entrepreneuriat. Les nombreuses études menées sur les incubateurs ont permis l'élaboration de cadres théoriques et l'émergence de diverses théories visant à comprendre ce phénomène

complexe. La théorie des coûts de transaction, formulée par Williamson (1979), soutient qu'une entreprise qui parvient à réduire les coûts liés à ses transactions avec ses partenaires commerciaux peut acquérir un avantage concurrentiel. Ces coûts incluent notamment ceux liés à la recherche d'information, à la négociation, à la coordination et au contrôle des échanges contractuels. Dans cette perspective, les incubateurs jouent un rôle clé en atténuant ces frictions transactionnelles pour les entrepreneurs.

En effet, l'objectif principal des incubateurs est de réduire l'écart financier et organisationnel entre l'idée entrepreneuriale et sa mise en œuvre effective. Ils minimisent ainsi les coûts de démarrage, qu'il s'agisse des frais d'hébergement, des services administratifs, du conseil juridique ou encore de l'accompagnement stratégique. En intégrant ces services sous une structure unique, les incubateurs réduisent l'incertitude et les asymétries d'information, deux facteurs majeurs des coûts de transaction.

Par ailleurs, la théorie des coûts de transaction permet d'expliquer pourquoi certaines startups préfèrent être incubées plutôt que de fonctionner de manière totalement autonome sur le marché. En bénéficiant d'un cadre structuré et de réseaux établis, elles évitent les coûts liés à l'exploration de nouvelles opportunités, à la mise en place de contrats ou encore à la gestion des relations avec des investisseurs et fournisseurs. Cette approche contractuelle de l'incubation met donc en lumière son rôle dans l'amélioration de la performance et de la viabilité des entreprises naissantes.

Ainsi, les premières hypothèses inspirées de la théorie des coûts de transaction ont servi de fondement à la recherche sur l'incubation, en soulignant son impact sur l'efficacité organisationnelle et la réduction des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrepreneurs.

Cette exploration approfondie a donné naissance à plusieurs théories, dont la théorie de la contingence, qui s'intéresse à l'identification des variables auxquelles les incubateurs doivent s'adapter pour améliorer leur efficacité auprès des entreprises. Elle postule que l'efficacité ne découle pas d'une structure organisationnelle universelle, mais plutôt de l'ajustement entre la structure adoptée et le contexte organisationnel spécifique (Drazin et Van de Ven, 1985).

Dans cette perspective, la théorie des coûts de transaction permet d'éclairer l'importance de cette adaptation. En effet, les incubateurs, en tant qu'intermédiaires entre les startups et l'environnement économique, ont pour mission de réduire les coûts de transaction associés à l'incertitude, aux asymétries d'information et à la complexité des échanges. Cependant, ces coûts varient considérablement en fonction des spécificités locales, du niveau de développement du marché, du cadre institutionnel et des besoins des entrepreneurs.

Ainsi, un incubateur opérant dans un environnement où l'accès au financement est limité devra mettre en place des mécanismes d'intermédiation financière et de mise en relation avec des investisseurs, réduisant ainsi les coûts de recherche et de négociation pour les entrepreneurs. De même, dans des contextes où l'incertitude réglementaire est élevée, un incubateur efficace offrira un accompagnement juridique structuré afin de minimiser les coûts liés à la conformité et à la gestion des risques contractuels.

Des travaux ultérieurs ont confirmé que le succès des incubateurs repose en grande partie sur leur capacité à s'adapter à l'environnement local, sous diverses formes. L'absence d'ajustement, en revanche, non seulement limiterait leur efficacité, mais pourrait également accroître les coûts de transaction des startups, en créant des structures rigides inadaptées aux réalités du marché. Cela pourrait entraîner des résultats négatifs tant pour l'incubateur que pour les porteurs de projets, en rendant les processus d'incubation plus complexes et moins efficaces.

Ainsi, l'intégration de la théorie des coûts de transaction à la théorie de la contingence permet de mieux comprendre pourquoi les incubateurs ne peuvent adopter un modèle unique et doivent continuellement ajuster leurs offres en fonction des conditions spécifiques de leur écosystème. La théorie des réseaux, soutenue par Hansen et ses collègues (2000), met en évidence le rôle crucial des incubateurs fonctionnant en réseau dans la diffusion des connaissances au sein de

processus institutionnalisés. Cette approche repose sur l'idée que les interactions entre les acteurs économiques, sociaux et institutionnels permettent de faciliter l'accès aux ressources stratégiques et d'améliorer l'efficacité du processus d'incubation.

Les incubateurs en réseau ne se limitent pas à un simple rôle d'accompagnement entrepreneurial ; ils créent des effets de synergie en mettant en relation startups, investisseurs, experts et grandes entreprises. En facilitant ces connexions, ils réduisent l'isolement des entrepreneurs, accélèrent le transfert de compétences et augmentent la visibilité des projets innovants. Ce fonctionnement en réseau favorise également des économies d'échelle accrues, en mutualisant l'accès aux infrastructures, aux services spécialisés et aux opportunités de financement.

L'incubation virtuelle et les réseaux d'entrepreneurs

Greene et Butler (1996) distinguent l'incubation virtuelle, qui se caractérise par l'absence de locaux physiques dédiés et de services administratifs traditionnels (réception, secrétariat, etc.). Cette forme d'incubation repose sur des dynamiques de réseau basées sur la solidarité entre les membres, où les interactions numériques et les échanges d'expérience remplacent les infrastructures physiques. Ce modèle s'avère particulièrement pertinent pour les communautés minoritaires et les entrepreneurs situés dans des régions isolées, qui bénéficient ainsi d'un accès élargi aux ressources et aux expertises sans contrainte géographique.

Nowak et Grantham (2000) soulignent que l'incubation virtuelle est particulièrement efficace pour la diffusion rapide d'informations, en raison de la flexibilité qu'offrent les outils numériques et la capacité d'adaptation des écosystèmes en ligne. Dans un monde où l'innovation repose sur la rapidité d'exécution et l'intégration de compétences diversifiées, ces réseaux virtuels permettent aux entrepreneurs de partager des savoirs, de co-développer des solutions et de capter de nouvelles opportunités sans nécessiter de présence physique.

Selon Carayannis et von Zedtwitz (2005), les incubateurs virtuels ne se contentent pas d'être des alternatives aux modèles traditionnels : ils deviennent des accélérateurs du développement économique, en jouant un rôle clé dans l'économie de la connaissance. En s'appuyant sur la mise en réseau globale des talents, ils facilitent l'émergence de collaborations transfrontalières et de projets innovants à fort potentiel.

Ainsi, la théorie des réseaux permet de mieux comprendre comment les incubateurs – qu'ils soient physiques ou virtuels – optimisent le partage des ressources et maximisent l'impact de l'accompagnement entrepreneurial. Dans un contexte de transformation digitale, l'approche en réseau devient un facteur déterminant de succès, favorisant une incubation plus agile, inclusive et performante.

Quant à la théorie des ressources et des compétences, elle propose que le développement d'une entreprise ne dépend pas uniquement de son environnement externe et des demandes qu'elle cherche à satisfaire, mais aussi des ressources spécifiques et des compétences distinctives qu'elle peut mobiliser pour répondre aux besoins de ses clients. Cette approche, issue des travaux de Penrose (1959) et développée par Wernerfelt (1984), considère l'entreprise comme un ensemble de ressources tangibles et intangibles, dont l'efficacité repose sur leur combinaison et leur exploitation stratégique.

Amit et Schoemaker (1993) insistent sur l'aspect dynamique des compétences, soulignant que la compétitivité d'une entreprise réside dans sa capacité à développer et à adapter en permanence ses ressources. Dans le cadre de l'incubation, cela implique que les startups ne se contentent pas d'accéder à des infrastructures et à un soutien financier, mais doivent aussi acquérir des compétences stratégiques – qu'il s'agisse de gestion, d'innovation, de commercialisation ou encore de développement technologique.

Hofer et Schendel (1978) analysent les contributions des incubateurs aux porteurs de projets sous l'angle des ressources et des compétences disponibles. Dans cette optique, les incubateurs jouent un rôle central en facilitant l'accès aux ressources critiques, telles que :

- Les ressources financières : accès aux investisseurs, subventions et dispositifs de financement.
- Les ressources humaines : accompagnement par des mentors, experts sectoriels et coachs.
- Les ressources technologiques : infrastructures de R&D, logiciels, outils analytiques.
- Les ressources organisationnelles : structuration des processus, optimisation de la gestion interne.

En outre, les incubateurs ne se contentent pas de fournir ces ressources ; ils créent un environnement propice à l'apprentissage et au développement des compétences. L'acquisition progressive de savoir-faire stratégiques permet aux entrepreneurs de mieux répondre aux défis du marché et d'optimiser leur croissance à long terme.

Ainsi, la théorie des ressources et des compétences éclaire l'importance de l'accompagnement en incubation, en insistant sur le fait que la réussite d'une startup ne dépend pas uniquement des opportunités du marché, mais aussi de sa capacité à structurer et mobiliser efficacement ses ressources internes.

En somme, la recherche sur l'incubation a généré un ensemble de théories qui permettent de mieux comprendre ce phénomène complexe et en constante évolution. Elle met en lumière l'importance de l'ajustement aux contingences, des dynamiques de réseau, de l'incubation virtuelle et de la gestion stratégique des ressources et des compétences pour assurer le succès des entreprises incubées.

Pour répondre à la problématique de cette étude exploratoire, nous avons formulé les hypothèses suivantes, qui guideront notre analyse :

H1 : Le rôle des incubateurs repose sur l'accompagnement, la mise à disposition d'opportunités de réseautage et l'accès aux ressources techniques et financières.

- Sous-hypothèse H2 : Les problèmes liés à l'incompétence des ressources incubées freinent la réalisation des objectifs des incubateurs.
- Sous-hypothèse H3 : Un ajustement adéquat entre l'incubateur et le contexte organisationnel, culturel et socio-économique de la structure accompagnée est essentiel pour garantir le succès de l'incubation.
- Sous-hypothèse H4 : L'absence d'un espace physique d'hébergement et de services administratifs, couplée à une diffusion rapide de l'information, renforce les chances de positionnement stratégique des incubateurs.

3. Méthodologie et hypothèses de recherche :

3.1 Méthodologie de recherche :

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative exploratoire afin d'obtenir une compréhension approfondie des diverses dimensions de l'incubation. La méthodologie qualitative se distingue par sa capacité à offrir une contextualisation rigoureuse (Wacheux, 1996) tout en permettant une observation fine des comportements, ainsi qu'une capacité d'analyse permettant de générer de nouvelles théories (Usunier, Easterby-Smith, & Thorpe, 2000). Cette approche est particulièrement adaptée à notre phase exploratoire, où notre objectif n'est pas de mesurer ou quantifier, mais de comprendre le phénomène étudié à travers une démarche interprétative (Aubin-Auger et al., 2008).

Dans cette perspective, nous avons choisi un échantillon composé de deux incubateurs opérant dans l'écosystème marocain de l'accompagnement entrepreneurial social. Cette sélection restreinte des incubateurs visait à éviter la multiplication des données sans réelle valeur ajoutée, ce qui correspond à la notion de "saturation théorique". Conformément aux travaux de Glaser et Strauss (1967), la taille optimale de l'échantillon est celle qui permet d'atteindre cette saturation, c'est-à-dire lorsque de nouvelles données n'apportent plus d'éléments théoriques

nouveaux ou de caractéristiques significatives pour les catégories principales. Cette notion est soutenue par Charmaz (2006), qui définit la saturation théorique comme l'instant où les données supplémentaires s'enrichissent plus l'analyse.

3.2 Mode de collecte de données :

Pour la collecte des données, nous avons utilisé des entretiens semi-directifs, conformément à un guide structuré en deux sections principales. La première porte sur le processus d'accompagnement et d'incubation, permettant de dresser un état des lieux des pratiques d'accompagnement ainsi que des obstacles rencontrés par les incubateurs. La seconde section se concentre sur l'impact des incubateurs sur la création de projets au sein des associations ou coopératives, en explorant le rôle de ces structures dans la promotion de l'entrepreneuriat social et leurs effets sur le développement des projets.

Les entretiens ont duré en moyenne deux heures et ont été menés de manière individuelle, permettant ainsi une interaction directe et une compréhension complète des points abordés. Le guide d'entretien a été divisé en trois thèmes principaux : le premier thème concerne des informations générales sur l'incubateur, tandis que les deux autres portent sur le processus d'accompagnement et les pratiques contribuant à la promotion de l'entrepreneuriat social.

Notre revue de la littérature a servi de base théorique solide et nous a fourni des perspectives pratiques, renforçant notre intérêt pour le rôle des incubateurs dans le contexte marocain. Cette approche analytique a permis de formuler un ensemble d'hypothèses, qui seront soumises à une évaluation empirique dans le cadre de notre étude.

3.3 Contexte et terrain de l'étude :

Afin de répondre à la problématique de recherche, nous avons mené une étude de cas en profondeur sur deux incubateurs. Pour collecter les données nécessaires, nous avons opté pour une approche qualitative en utilisant un guide d'entretien structuré. Nous avons identifié quatre thématiques clés pour notre enquête.

- La première thématique concerne les services et dispositifs d'accompagnement offerts par les incubateurs, notamment les formations, le mentorat, l'accès aux financements et les ressources mises à disposition des entrepreneurs sociaux.
- La seconde thématique est liée aux critères de sélection et aux profils des entrepreneurs accompagnés, afin de comprendre les stratégies de ciblage et d'inclusion des incubateurs dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social.
- La troisième thématique est axée sur les actions entreprises par ces incubateurs pour favoriser la pérennité et la croissance des entreprises sociales, en mettant en avant les approches innovantes et les partenariats établis.
- Enfin, la quatrième thématique aborde le rôle des incubateurs dans le renforcement de l'écosystème entrepreneurial au Maroc, en examinant leur impact sur la structuration du secteur de l'économie sociale et solidaire, ainsi que les défis qu'ils rencontrent.

Tableau 3 : Liste des interviewés :

Numéro d'interview	Qualité	Nombre d'expérience	Durée d'entretien
1	Responsable d'incubateur	15 ans	2H
2	Responsable incubateur	13 ans	2H

Source : les auteurs

4. Discussion et analyse de résultats :

Après avoir présenté l'échantillon utilisé dans notre étude, nous avons concentré notre analyse sur l'examen approfondi des guides d'entretien et sur l'étude des interactions au sein du modèle de recherche développé. Les résultats de cette analyse se divisent en plusieurs points essentiels, que nous détaillons ci-après.

Nos résultats montrent que l'offre de services des incubateurs publics est majoritairement orientée en fonction des profils des entrepreneurs sociaux, avec une focalisation sur le développement économique local. Cette observation est en adéquation avec la théorie de l'incubation qui souligne l'importance des services adaptés aux besoins des incubés, mais elle nécessite une confrontation plus poussée avec les théories existantes. En effet, selon des travaux comme ceux de Aernoudt (2004) sur les incubateurs en Europe, l'objectif premier de ces structures est de favoriser l'innovation et de soutenir la croissance à long terme des entreprises. Cependant, dans notre étude, nous observons que les incubateurs publics marocains semblent davantage se concentrer sur la réponse aux besoins immédiats du développement local, ce qui n'est qu'une conséquence indirecte de leurs actions, contrairement aux attentes théoriques d'une approche proactive envers l'entrepreneuriat social. OÙ des incubateurs au Maroc, soutenant des projets d'entrepreneuriat social, oriente ses services vers la création d'emplois locaux plutôt que l'innovation de produits ou services à haute valeur ajoutée. Ce décalage met en lumière la divergence entre la pratique observée et les théories traditionnelles de l'incubation.

En effet il est évident que nos résultats doivent être confrontés à des recherches menées dans des contextes similaires, comme ceux des incubateurs en Afrique ou en Europe. Par exemple, les incubateurs en Afrique, comme ceux de l'Initiative African Incubator Network, ont un focus similaire sur le développement local, mais avec une plus grande attention portée sur l'innovation technologique et l'accès à des financements privés. Comparativement, dans notre étude, nous avons constaté que l'insuffisance des ressources financières et humaines limite la capacité des incubateurs marocains à soutenir efficacement ces deux aspects. À titre de comparaison, l'incubateur "TechnoPark" en Tunisie présente une approche différente en allouant une plus grande part de ses ressources aux technologies numériques et au soutien à la recherche et développement. Cette différence souligne l'importance d'adapter les modèles d'incubation aux spécificités locales tout en confrontant les approches théoriques. Malgré la diversité des services fournis, plusieurs problèmes récurrents persistent et limitent l'efficacité de l'accompagnement des incubateurs. Un des problèmes majeurs est l'insuffisance des ressources financières allouées aux incubateurs, qui restreint leur capacité d'intervention à un nombre limité de porteurs de projets. Cette situation complique également la mobilisation simultanée d'un grand nombre d'entrepreneurs, tout en créant une forte pression sur les ressources disponibles. De plus, le faible engagement des entreprises privées dans l'accompagnement des associations, la difficulté à recruter des intervenants compétents et l'incapacité des incubateurs à répondre à l'ensemble des besoins des entrepreneurs, notamment en termes de compétences techniques et de prototypage, représentent des obstacles considérables. L'ensemble de ces défis confirme notre deuxième hypothèse, qui stipule que la faiblesse des ressources financières, humaines et techniques, combinée à une déficience des compétences chez certains entrepreneurs, entrave la réalisation des objectifs des incubateurs et compromet leur mission.

Un autre point crucial est l'analyse des contradictions avec des travaux antérieurs. Par exemple, bien que l'hypothèse H1 stipule que le rôle des incubateurs repose principalement sur l'accompagnement, l'accès aux ressources techniques et financières, nos résultats montrent que la faiblesse des ressources financières dans les incubateurs marocains compromet souvent la mise en place de ces services. Cette contradiction avec les théories existantes, qui supposent un accès plus aisé à ces ressources, met en lumière la nécessité d'une révision des politiques publiques et des pratiques des incubateurs marocains.

À titre d'exemple une majorité des incubateurs au Maroc font face à des limitations budgétaires importantes, ce qui l'empêche de financer des projets à grande échelle. En revanche, un incubateur européen comme "Station F" en France bénéficie de financements multiples, ce qui lui permet de proposer des services de conseil de haute qualité et d'assurer un suivi rigoureux des start-ups.

Lorsque nos résultats divergent des attentes théoriques, comme dans le cas de la phase post-crédation où les incubateurs semblent moins efficaces, nous devons explorer plus en profondeur les raisons de ces écarts. L'hypothèse H2 suggère que les problèmes d'incompétence des ressources incubées freinent la réalisation des objectifs des incubateurs. Nous avons observé que, bien que les incubateurs offrent des formations et un accompagnement individualisé, de nombreux incubés manquent de compétences techniques et de savoir-faire en gestion, ce qui limite l'efficacité des services proposés. Cependant, cet écart avec les attentes théoriques de soutien complet dans toutes les phases de l'entrepreneuriat nous invite à repenser le modèle d'accompagnement des incubateurs en incluant une dimension plus proactive de la formation continue post-crédation. En réalité les start-ups accompagnées par des incubateurs souffrent souvent de faiblesses en gestion financière et en marketing, ce qui les empêche de dépasser la phase de pré-crédation. Un suivi plus rigoureux après la création aurait probablement permis de limiter ces échecs.

Enfin, il manque une analyse détaillée sur les indicateurs précis permettant de mesurer leur succès. Nos résultats montrent qu'un grand nombre d'entreprises incubées disparaissent dans les trois premières années suivant leur création. Il serait pertinent d'introduire des indicateurs comme le taux de survie des start-ups, le nombre d'emplois créés et le volume de financement obtenu pour évaluer l'impact réel des incubateurs. Cela permettrait non seulement d'affiner la compréhension du rôle de ces incubateurs, mais aussi de proposer des solutions concrètes pour les améliorer. En somme, il apparaît clairement que les incubateurs occupent une place fondamentale dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc. Grâce à leur soutien, les incubés sont en mesure de concrétiser leurs idées d'entreprise, d'acquérir de nouvelles compétences, de stimuler l'innovation, et d'accéder aux marchés en développant des relations avec des acteurs clés du secteur privé. Cependant, pour que leur rôle soit pleinement efficace, il reste impératif d'améliorer l'adaptation des services aux besoins des entrepreneurs, d'accroître les ressources financières et humaines, et de renforcer la coopération entre les incubateurs, les entreprises privées et les autres parties prenantes. Ces ajustements permettront de garantir un accompagnement plus pérenne et plus impactant pour le développement de l'entrepreneuriat au Maroc.

Afin de renforcer l'efficacité des incubateurs au Maroc et d'optimiser leur impact sur l'entrepreneuriat social, plusieurs solutions concrètes peuvent être envisagées. Ces solutions visent à surmonter les limitations observées dans l'étude, notamment en matière de ressources financières, de suivi post-crédation, et de soutien aux compétences des incubés. Voici quelques recommandations clés :

- ***Augmentation des Ressources Financières et Mobilisation de Partenariats Privés***

Pour répondre à la faiblesse des ressources financières, il est impératif d'augmenter les financements publics alloués aux incubateurs et de diversifier les sources de financement en mobilisant davantage de partenaires privés. Les incubateurs devraient développer des partenariats avec des entreprises privées, des ONG, et des institutions financières pour créer un écosystème de soutien plus large et plus durable. De plus, la mise en place de mécanismes de financement adaptés, tels que des fonds d'amorçage ou des subventions ciblées pour les start-ups à forte composante sociale, pourrait aider à combler les lacunes actuelles.

- ***Renforcement du Suivi Post-Crédation et de l'Accompagnement à Long Terme***

Les incubateurs doivent mettre en place des mécanismes de suivi renforcé pour les entreprises post-crédation. En intégrant un accompagnement long terme, les incubateurs pourront soutenir les entreprises à chaque étape de leur développement, de la phase de démarrage à la croissance. Des programmes dédiés à l'accompagnement des jeunes entreprises dans la gestion financière, la commercialisation, et l'innovation doivent être instaurés. Il serait également pertinent

d'instaurer des modules de formation continue et de mentoring post-incubation pour répondre aux besoins croissants des start-ups.

- ***Amélioration de la Formation et de la Gestion des Compétences des Incubés***

Une des faiblesses majeures identifiées dans cette étude est le manque de compétences techniques et entrepreneuriales des incubés. Pour remédier à cela, il est essentiel d'offrir une formation plus ciblée et approfondie, notamment dans des domaines clés comme la gestion d'entreprise, la stratégie financière, la technologie, et l'innovation. En outre, l'accompagnement devrait être plus personnalisé, en fonction des besoins spécifiques de chaque entrepreneur, afin d'assurer un transfert de compétences pertinent.

- ***Développement de l'Écosystème d'Incubation et de Collaboration avec les Acteurs Publics***

Il est crucial d'améliorer la collaboration entre les incubateurs, les institutions publiques et les entreprises privées pour créer un écosystème d'innovation plus intégré et cohérent. Les incubateurs doivent jouer un rôle de catalyseur entre les différents acteurs afin de favoriser l'émergence de réseaux dynamiques de soutien à l'entrepreneuriat. Cela inclut une meilleure coordination avec les autorités locales, l'amélioration des infrastructures de soutien à l'innovation, et la création de politiques publiques plus favorables à l'entrepreneuriat social.

- ***Utilisation Accrue de la Virtualité pour Optimiser l'Accès aux Ressources***

Bien que la virtualité ait montré des bénéfices en termes de flexibilité, elle doit être utilisée de manière plus stratégique. Les incubateurs peuvent développer des plateformes numériques pour faciliter l'accès à l'information, aux formations, aux événements de réseautage, et aux opportunités d'investissement. Cela permettrait d'atteindre un plus grand nombre d'entrepreneurs, même dans des zones géographiques éloignées, et de rendre les services plus accessibles.

- ***Mise en Place d'Indicateurs Clairs pour Mesurer l'Impact des Incubateurs***

Afin d'évaluer l'efficacité des incubateurs, il est essentiel de développer des indicateurs clairs et précis. Ces indicateurs pourraient inclure des mesures comme le taux de survie des start-ups, le nombre d'emplois créés, le volume de financement obtenu, ou encore le retour sur investissement pour les incubateurs. L'utilisation de ces indicateurs permettra non seulement de suivre l'impact de l'incubation, mais aussi de promouvoir des ajustements stratégiques en fonction des résultats obtenus.

En intégrant ces solutions concrètes, les incubateurs sociaux au Maroc pourront améliorer leur efficacité, mieux répondre aux besoins des entrepreneurs sociaux et renforcer leur impact sur l'économie locale et l'entrepreneuriat. Une combinaison de ressources financières accrues, d'un accompagnement renforcé post-crédation, de formations ciblées, de collaborations publiques et privées, et de suivi des résultats permettra aux incubateurs de mieux soutenir les entrepreneurs marocains dans leurs projets et de maximiser leurs chances de succès.

5. Conclusion

À la lumière des résultats obtenus, cette étude met en évidence le rôle essentiel des incubateurs dans le soutien à l'entrepreneuriat social au Maroc, notamment à travers leur offre de services visant à accompagner les porteurs de projets dans les phases de pré-crédation et de création d'entreprise. Toutefois, bien que les incubateurs aient un impact positif dans ces étapes initiales, des défis significatifs demeurent, en particulier dans la phase post-crédation où un nombre considérable d'entreprises peine à surmonter les obstacles liés à la pérennité de leurs activités.

L'étude souligne également que des lacunes persistantes en termes de ressources financières, humaines et techniques, ainsi qu'une insuffisance de suivi personnalisé, entravent l'efficacité des incubateurs dans leur mission. Ces résultats appellent à une refonte du modèle d'accompagnement actuel, afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs, tout en renforçant les synergies entre incubateurs, entreprises privées et autres acteurs du développement économique.

Cependant, il convient de noter que les incubateurs étudiés ne sont pas représentatifs de l'ensemble du paysage de l'accompagnement entrepreneurial au Maroc (incubateurs publics, privés, académiques, internationaux). En outre, cette étude présente plusieurs limites qui peuvent restreindre la portée de ses conclusions. L'échantillon d'incubateurs choisi est limité en nombre et ne reflète pas la diversité des pratiques et des modèles d'accompagnement dans tout le pays. De plus, l'étude se concentre principalement sur les incubateurs d'une région spécifique, ce qui peut introduire un biais géographique dans l'analyse.

L'étude se limite également à un moment précis et ne prend pas en compte les évolutions récentes des incubateurs ou les impacts à long terme sur les entreprises accompagnées. Enfin, la méthodologie utilisée, bien que rigoureuse, repose sur des données qualitatives qui peuvent être influencées par les perceptions des acteurs impliqués et ne permet pas toujours de quantifier avec précision l'impact réel de ces incubateurs sur la réussite des entreprises sociales.

En outre, l'intégration de la virtualité et le renforcement du réseau de compétences apparaissent comme des leviers stratégiques pour maximiser l'impact des incubateurs et favoriser la réussite des entreprises accompagnées. Ces approches pourraient ainsi offrir de nouvelles perspectives pour l'entrepreneuriat social au Maroc, contribuant au développement d'entreprises durables et à forte valeur ajoutée.

Cette étude présente des limites méthodologiques qui doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats. L'échantillon, limité à un nombre restreint d'incubateurs sociaux au Maroc, ne permet pas de généraliser les conclusions à l'ensemble du pays. De plus, un biais de sélection pourrait être introduit par le choix des incubateurs et des incubés, influencé par des critères subjectifs tels que la disponibilité ou l'enthousiasme des participants. La collecte des données repose principalement sur des méthodes qualitatives, ce qui peut introduire de la subjectivité dans l'interprétation des résultats. L'absence de données quantitatives limite également la possibilité de mesurer l'impact des incubateurs de manière précise. Enfin, l'étude n'a pas pris en compte l'évolution temporelle des incubateurs, ce qui restreint la portée des conclusions à un moment donné. Ces limitations soulignent la nécessité de recherches supplémentaires pour affiner et valider les résultats obtenus.

Enfin, cette recherche ouvre la voie à de nouvelles pistes d'étude, notamment sur la manière dont les incubateurs peuvent mieux s'adapter aux spécificités culturelles et économiques locales, et sur l'impact des réseaux de soutien collaboratifs sur la réussite des entreprises sociales. Le potentiel d'amélioration dans l'accompagnement des entrepreneurs est considérable, et des efforts concertés entre les différents acteurs du système entrepreneurial marocain sont nécessaires pour garantir une véritable transformation du paysage économique et social à travers l'entrepreneuriat.

Références :

- (1). Albert, P. & Gaynor, L. (2000). Incubators-growing up, moving out: A review of the literature. *ARPENT : Annual review of progress in entrepreneurship*, 1, 158.
- (2). Albert, P. Bernasconi, M. & Gaynor, L. (2003), Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international. *Economie et Innovation, Série Clichés*, L'Harmattan

- (3). Albert, P., Centre d'enseignement et de recherche appliqués au management (Valbonne, A.-M., & Chambre de commerce et d'industrie (Nice). (2001). Incubators- growing up, moving out, a review of the literature. Ceram Sophia Antipolis.
- (4). Albert P., Bernasconi M. & Gaynor L. (2002). Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie – comparaison des acteurs et de leurs stratégies: France, Allemagne, Royaume Uni, États-Unis, Étude effectuée par le GIGITIP.
- (5). Albert, P., Bernasconi, M. & Gaynor, G. (2003). Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international, L'Harmattan, Paris.
- (6). Amit, R. and Shoemaker, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal, 14, 33-46.
- (7). Brown, T. L., (1990). Match up with a mentor. Industry Week, 239(19):18
- (8). Elamrani, J., Lemtaoui, M., & Kabbaj, M. (2016). ÉTUDE EXPLORATOIRE DE L'ÉCOSYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU MAROC. 20.
- (9). Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. Administrative Science Quarterly, 30(4), 514–539.
- (10). Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research. Mill Valley, CA Sociology Press.
- (11). Hayhow. McKinnon S. et Hayhow S. (1998), "1998 State of the Business Incubation Industry", National Business Incubation Association (NBIA).
- (12). Meyer S. (1987), « Business Incubators – Hatching New Companies. », American Way p 52 – 57.
- (13). Nowak, Michael J. & Grantham, Charles E., 2000. "The virtual incubator: managing human capital in the software industry," Research Policy, Elsevier, vol. 29(2), pages 125-134, February.
- (14). Speroni, S., (2000). l'accompagnement vers la formation et l'emploi, émergence et analyse d'une pratique, Formation et Territoire: accompagnement et Insertion des publics, n°6, juillet.
- (15). Paul, M., (2002). L'accompagnement, une nébuleuse, in L'accompagnement dans tous ses états, Éducation permanente, 4(153).
- (16). Paul, M., (2003). Ce qu'accompagner veut dire. Revue scientifique Carrièreologie, 9(1):121- 144.
- (17). Paul, M., (2003). Ce qu'accompagner veut dire, Carrièreologie, Québec, 9(1-2), numéro spécial Accompagnement.
- (18). Paul, M., (2009a). Accompagnement, Recherche et Formation, Editeur INRP, n°62/2009 Paul, M., (2009b). L'accompagnement dans le champ professionnel, Savoirs, 2(20):11-63. Paul, M., (2010). L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, Les Carnets de la Persagotière n° 22- Février 2010 – Institut public la Persagotière. Paul, M., (2011). Le coaching comme « art de la conversation". L'enjeu de sa posture, Revue internationale de Psychosociologie, 17(42):123-147.
- (19). Pezet, Éric. et al. « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? ». Management & Avenir, 2012/3 n° 53, 2012.
- (20). Usunier, J.C., Easterby-Smith, M. and Thorpe, R. (2000) Introduction à la recherche en gestion, Economica, 2nd Edition. 271 p
- (21). Wacheux F., (1996). Méthodes Qualitatives de Recherche en Gestion, Economica.
- (22). Williamson, O.E. (1979) Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, 22, 233-261.
- (23). Zedtwiz et Grimald (2006)., Are Service Profiles Incubator-Specific, Results from an Empirical Investigation in Italy, The Journal of Technology Transfer 31(4):459-468.