

Le rôle des incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc

The role of incubators in promoting entrepreneurship in Morocco

BENHADDOUCH Meryem

Chercheuse en Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Economie du Développement et Gouvernance des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Hassan II – Casablanca
meryembenhaddouch@gmail.com

EL FATHAOUI Habib

Professeur Habilité – Chercheur en Sciences Economiques

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ait Melloul
Université IBNO ZOHR
h.elfathaoui@uiz.ac.ma

Date de soumission : 27/02/2022

Date d'acceptation : 08/04/2022

Pour citer cet article :

BENHADDOUCH M. (2022) & EL FATHAOUI H. « Le rôle des incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp :285-303

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



Résumé

L'accompagnement des porteurs de projet nécessitent l'implication de plusieurs acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Parmi ces acteurs, les incubateurs semblent jouer un rôle primordial dans le processus d'accompagnement dans la mesure où ils contribuent efficacement à accroître les chances de succès des entreprises nouvellement créées.

Au niveau de cet article, nous allons présenter la synthèse et l'analyse de la revue de littérature autour du phénomène de l'incubation, que nous avons mobilisé pour étudier le rôle que peuvent jouer les incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc à travers une étude qualitative à caractère exploratoire.

Mots clés : Accompagnement ; incubateur ; entrepreneuriat ; incubation ; processus d'accompagnement.

Abstract

The support of project leaders requires the involvement of several actors in the entrepreneurial ecosystem. Among these actors, the incubators seem to play a primordial role in the process of accompaniment insofar as they contribute effectively to increase the chances of success of the newly created companies.

In this article, we will present the synthesis and analysis of the literature review on the phenomenon of incubation, which we have mobilized to study the role that incubators can play in promoting entrepreneurship in Morocco through an exploratory qualitative study.

Keywords : Coaching ; incubator ; entrepreneurship ; incubation ; coaching process.

Introduction

De nos jours, l'entrepreneuriat dépasse le simple phénomène de mode. C'est aujourd'hui la force qui change le monde. La création et la croissance des entreprises sont d'une grande importance non pas parce qu'elles créent de la valeur mais aussi parce qu'elles contribuent pleinement à la création de l'emploi devenu l'un des plus grands défis à relever dans le monde entier.

Nécessaire pour le développement économique, l'entrepreneuriat est considéré comme un moteur essentiel de la croissance économique qui permet de dynamiser le tissu économique. C'est aussi un moyen efficace pour lutter contre la pauvreté et la précarité des nations.

Au cours des années suivantes, l'accompagnement entrepreneurial a occupé une place centrale dans le champ entrepreneurial (Msseghem et al, 2003). L'expansion de l'activité entrepreneuriale a généré des besoins intenses autour de l'accompagnement à la création d'entreprise (Audretsch, 2007). Les structures d'accompagnement ont été conçues pour permettre aux entrepreneurs de concrétiser leurs idées d'affaires et permettre à ces derniers de réduire le taux d'échec des entreprises créées par leurs soins.

Au Maroc, cet accompagnement se fait par des structures appelées « incubateur ». Ces incubateurs créent des conditions favorables à la création d'entreprises et ses relations avec elles s'inscrivent dans la durée ce qui permet l'accroissement de leurs chances de réussite.

La question qui se pose : Quel est le rôle que peuvent jouer les incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc ?

Pour y répondre, notre article sera subdivisé en trois parties, la première concernera l'étude globale du concept de l'incubation en termes de définition, d'évolution, de typologie des différents incubateurs, ainsi que des théories qui étagent ce phénomène, la deuxième partie sera réservée à la présentation de notre approche méthodologique et la dernière sera consacrée à la présentation des résultats de notre étude.

1. Revue de littérature sur le phénomène d'incubation

1.1. Evolution et définition du concept de l'incubateur

Le concept d'incubation entrepreneuriale est apparu en 1959 aux Etats-Unis où Charles Mancuso a créé le premier incubateur à New York qui consistait en des entrepôts, appelés « Batavia Industrial Center », qu'il louait à de nombreuses firmes (Albert et Gaynor, 2001).

Puis dans les années 1980, des pays du monde entier et notamment d'Europe ont adopté cette idée qui a permis d'atteindre quelques milliers d'incubateurs (Albert et Gaynor, 2001).

Lalkaka (2001), passe en revue l'évolution du concept d'incubateur et précise que : « *la première génération des incubateurs était dans les années 1980, qui offre essentiellement un espace abordable et des installations partagées à des groupes entrepreneuriaux soigneusement sélectionnés. Dans les années 1990, il s'est avéré nécessaire de compléter l'espace de travail avec le conseil, la formation et les services de réseautage pour que les locataires puissent accéder au support professionnel et au capital d'amorçage, en partenariat avec d'autres établissements et sociétés. Ceci a conduit à la « deuxième génération » d'incubateurs, même si nombreux pays en développement sont encore coincés dans le mode d'origine. A partir de 1998, un nouveau modèle d'incubation a émergé en parallèle visant à promouvoir les technologies de l'information et de la communication, pour promouvoir le potentiel de croissance de la création d'entreprises basées sur la haute technologie* ».

Le terme incubateur est originaire des domaines biologique et médical (Smith et Zhang, 2012). En effet, l'incubateur est en biologie un dispositif permettant d'effectuer des cultures microbiologiques, alors qu'en médecine, il désigne l'appareil permettant de protéger et de contrôler l'environnement des enfants nés avant terme¹. Dans le champ de l'entrepreneuriat, l'incubateur tient un rôle relativement similaire. Sa mission est de créer un environnement propice aux créateurs à même de développer et de pérenniser leur jeune entreprise, grâce au soutien lors de la période risquée du démarrage.

Les auteurs pionniers qui se sont intéressés au phénomène d'incubation (Allen et Rahman, 1985) en donnent la définition suivante : « un incubateur d'entreprises est un établissement qui aide la croissance précoce des entreprises en fournissant un espace de location, des services de secrétariat partagés et une assistance de conseil aux entreprises ».

D'autres définitions sont mentionnées dans la littérature appropriée, Brooks (1986) considère l'incubateur comme « un établissement multi-locataire qui fournit aux entrepreneurs : des contrats de location flexibles pour de petits espaces peu coûteux ; un ensemble de services de soutien partagés afin de réduire les frais généraux ; une certaine forme d'assistance professionnelle et managériale, et un accès ou une assistance dans l'acquisition de capitaux d'amorçage ».

Lumpkin et Ireland (1988) précisent que dans l'acte d'accompagnement « le principal objectif d'un incubateur d'entreprises est de faciliter le développement des conditions et des systèmes de support qui assureront des opérations d'affaires réussies ».

¹Il s'agit des enfants prématurés que l'on met dans des couveuses, terme désignant l'incubateur

Pour Campbell (1989), les incubateurs permettent de pallier aux défaillances du marché par la création de nouvelles entreprises. Selon cet auteur, ces défaillances sont nombreuses : « couts d'information, flux de capitaux limités, manque de services, d'assistance et de financement pour les jeunes et petites entreprises ».

Initialement, l'incubateur assurait pour les entreprises les prestations suivantes :

- La mise à disposition de locaux (bureaux, espaces de travail, salles de réunion, cafétéria, installations diverses, ...)
- Les services communs de base et logistique (accueil, secrétariat, téléphone, internet...)
- Les conseils d'assistance (banque, gestion, ...).

Actuellement, l'incubateur se positionne en tant que coach professionnel (Aernoudt, 2004) et fournisseur de service à valeur ajoutée comme le conseil juridique, l'accès au financement, le savoir-faire opérationnel, la pénétration de nouveaux marchés, la propriété industrielle et intellectuelle, l'appui technologique....

Bruyat (1992) considère que l'incubateur est une « pépinière de projets » investie du rôle de formateur et d'accompagnateur des porteurs de projets, dans la préoccupation de combler leur déficit de compétences et de favoriser l'émergence de nouveaux savoirs.

Pour Berger-Douce (2001), il s'agit d'une couveuse qui permet la maturation de la réflexion de l'entrepreneur, la finalisation de l'étude du projet de création encore à l'état embryonnaire et de l'accélération du processus de création.

La particularité de l'incubateur est qu'il permet la mutualisation des ressources, donc une économie d'échelle, et la fourniture de produits et de services à des prix très abordables.

Les travaux ultérieurs de plusieurs auteurs, dont notamment Carayannis et Von Zedtwitz (2005), définissent l'incubateur de manière synthétique et souple. Pour eux, l'incubateur est une entité qui propose cinq types de services :

- L'accès aux ressources physiques ;
- Les services de secrétariat ;
- L'accès aux ressources financières ;
- L'aide à l'amorçage ;
- L'accès à des réseaux divers.

Le phénomène de l'incubation a connu une évolution rapide et un long processus de maturation qui a permis son progrès et son essaimage. Dans le nouvel environnement économique, il est devenu l'outil par excellence de l'accompagnement entrepreneurial.

Le processus de maturation se découpe en trois phases clés qui correspondent à trois générations d'incubateurs différenciées selon l'étendue des services assurés et la valeur ajoutée produite.

- Au début des années 1950, la première génération d'incubateur ;
- Au cours des années 1980, la deuxième génération d'incubateur ;
- Au cours des années 1990, la troisième génération d'incubateur.

La première génération d'incubateur permet l'hébergement physique à des prix accessibles et le partage de diverses ressources comme entre autres les services de secrétariat, de reproduction de documents, de salle de réunion.

La deuxième génération d'incubateur s'inscrit dans le cadre de la politique prônée par les pouvoirs publics de redynamisation de l'économie et de la création d'emploi qui encourage la création d'entreprises, notamment innovantes, en développement de nouveaux incubateurs (Grimaldi et Grandi, 2005). La deuxième génération d'incubateur est une réponse à la problématique de l'aggravation du chômage dans les pays industrialisés.

Cette deuxième génération fournit un service d'aide de démarrage, en plus de l'hébergement et le partage des ressources physiques assurés par la première génération. Ce nouveau service a été conçu pour résoudre des points faibles comme l'insuffisance des compétences managériales des créateurs qui est l'une des premières causes de l'échec des jeunes entreprises (Sammut, 1998), le déficit dans l'apprentissage des jeunes entrepreneurs et dans l'acquisition de bonnes pratiques (Bruneel *et al.*, 2012).

La mission assignée à la troisième génération d'incubateur consistait à l'accélération plus poussée du développement des jeunes entreprises. A cet effet, un service supplémentaire a été introduit : la facilitation de l'accès à des réseaux (Hansen *et al.*, 2000).

Ces réseaux permettent aux porteurs de projets d'accéder plus facilement aux ressources nécessaires pour développer leur projet. Il peut s'agir d'investisseur, de fournisseurs, de banquiers, de clients.... Donc, l'accès aux ressources s'est démocratisé et il n'est plus l'apanage des seuls réseaux personnels des entrepreneurs (Bollingtoft et Ulhoi, 2005).

La troisième génération d'incubateur est un lieu d'interactions, entre porteurs de projet, qui présente des opportunités d'échange, d'apprentissage et de développement de leur légitimité.

Le tableau synaptique, ci-dessous, permet de distinguer les différentes caractéristiques des incubateurs :

Période	Incubateur	Services assurés
Début des années 50	1 ^{er} génération	Hébergement physique Partage de ressource
Au cours des années 80	2 ^{ème} génération	Hébergement physique Partage de ressource Aide au démarrage
Au cours des années 90	3 ^{ème} génération	Hébergement physique Partage de ressource Aide au démarrage Facilitation de l'accès à des réseaux

Source : Synthèse de l'auteur

1.2. Les théories relatives au phénomène d'incubation

L'incubation est devenue un élément fondamental et un levier de développement de l'activité entrepreneuriale. De nombreux travaux effectués sur les incubateurs ont permis la définition de cadres théoriques et l'émergence de diverses théories qui appréhendent le phénomène de l'incubation.

La théorie des coûts de transaction, développée par Williamson (1979), spécifie qu'une entreprise qui réduit les coûts de transaction, avec ses partenaires du milieu d'affaires, gagne un avantage concurrentiel. Par conséquent, l'incubateur aura pour préoccupation fondamentale de réduire l'écart financier entre le projet d'entreprise et sa réalisation, en minimisant les coûts de démarrage (hébergement et services).

Ces premières hypothèses, issues de la théorie des coûts de transaction, ont constitué les bases de la recherche sur le phénomène de l'incubation. L'identification de plusieurs pistes d'ancrage théorique inhérentes à cette théorie ont permis l'avènement de plusieurs théories :

- La théorie de la contingence ;
- La théorie des réseaux ;
- L'incubation virtuelle ;
- La théorie des ressources et des compétences/

La théorie de la contingence s'inscrit dans le sillage des recherches qui prônent l'identification des variables auxquelles les incubateurs doivent s'ajuster pour devenir plus efficaces pour les entreprises.

La théorie de la contingence émet l'hypothèse principale qu'il n'y a pas de structure organisationnelle universelle qui aboutit systématiquement à la performance maximale. L'atteinte de l'efficacité par certaines structures est possible, à la condition qu'il y ait un ajustement entre la structure retenue et le contexte organisationnel (Drazin et Van de Ven, 1985).

Certains auteurs (Allen et McCluskey, 1990 ; Autio et Klofsten, 1998) ont confirmé que le développement des incubateurs dépend étroitement de leur ajustement avec l'environnement local. L'ajustement doit être effectué selon différentes dimensions. Le cas échéant le rôle de l'incubateur deviendra contre-productif et aucune valeur ajoutée positive ne sera produite. Cela aboutira à des résultats négatifs pour l'incubateur et le porteur de projet.

La théorie des réseaux sur laquelle s'appuient Hansen et al. (2000) pour mettre en valeur l'apport des incubateurs constitués en réseau en matière de diffusion des connaissances dans le cadre de processus institutionnalisés. Ainsi, le processus d'incubation devient plus efficace et plus efficient grâce à une forte intensité entrepreneuriale et à des économies d'échelle plus conséquentes.

Pour Greene et Butler (1996) l'incubation virtuelle se caractérise par l'absence d'hébergement physique et de services administratifs (réception, secrétariat...). La force de cette forme d'incubation et qu'elle permet à des communautés minoritaires d'assumer un rôle relativement similaire aux incubateurs traditionnels, et ceci grâce à la solidarité entre les membres.

Nowak et Grantham (2000) insistent sur la théorie de l'incubation virtuelle et montrent que les informations sont diffusées plus rapidement grâce aux incubateurs virtuels, lorsque les activités entrepreneuriales font l'objet d'une dispersion géographique. Carayannis et von Zedtwitz (2005) considèrent que les incubateurs virtuels permettent l'accélération du développement économique dans l'économie de la connaissance.

S'agissant de la théorie des ressources et des compétences, elle stipule que le développement de l'entreprise ne dépend pas uniquement de son positionnement externe et de sa soumission à des sollicitations, mais aussi de ses ressources mobilisables pour satisfaire ses clients.

Amit et Schoemaker (1993) montrent que l'approche par les compétences insiste sur l'aspect dynamique des compétences et la nécessité de leur management stratégique.

Hofer et Schendel, (1978) classent les apports des incubateurs aux porteurs de projet en matière de ressources et de compétences. Ces derniers sont :

- Stratégiques (idée de création d'entreprise, étude et évaluation de la pertinence du projet, mise en contact et collaboration avec des entreprises...)

- Financières (avances, prêts...);
- Physiques (hébergement, équipements...);
- Organisationnelles (système d'information, contrôle de la qualité, procédures...);
- Technologiques (conseils sur la valorisation des projets, dépôt de brevet, catalysations des ressources technologiques...);

Cet apport de ressources et de compétences, procuré par les incubateurs, permet l'accélération du rythme de croissance des petites entreprises et l'accroissement de leurs chances de survie.

Le tableau synoptique, ci-après, permet de faire ressortir les fondements des différentes théories afférentes aux incubateurs présentées précédemment ainsi que les gains obtenus.

Intitulé de la théorie	Fondements	Gains
Théorie de la contingence	-absence de structure fondamentale universelle aboutissant systématiquement à la performance maximale -nécessité d'un ajustement entre la structure et le contexte organisationnel	-obtention de la performance et d'une valeur ajoutée positive
Théorie des réseaux	-diffusion des connaissances dans le cadre de processus institutionnalisés -forte intensité entrepreneuriale	-efficacité et efficience -économie d'échelle
Incubation virtuelle	- absence d'hébergement physique et de services administratifs -solidarité entre les membres de la communauté minoritaire	-diffusion très rapide des informations -accélération du développement économique dans l'économie de la connaissance
Théorie des ressources et des compétences	-développement de l'entreprise ne dépendant pas de son positionnement externe et de sollicitations mais de ses ressources mobilisables pour satisfaire ses clients -aspect dynamique des compétences	-accélération du rythme de croissance des petites entreprises -accroissement de leurs chances de survie

Source : Synthèse de l'auteur

1.3. Le rôle des incubateurs

Dans le nouveau contexte entrepreneurial, les incubateurs tiennent deux rôles principaux :

- La mise à disposition d'infrastructures et de services de base ;
- Le développement des compétences des entrepreneurs.

La mise à disposition d'infrastructures et de services de base permet la réduction des coûts, le démarrage rapide de l'activité entrepreneuriale et la concentration sur le cœur de métier. La mutualisation des moyens est un facteur clé de succès de l'entreprise et une assise pour sa croissance durable. Le regroupement d'entrepreneurs en un même endroit permet d'atteindre une taille critique favorisant la mobilisation de ressources diverses par les incubateurs (Chan et Lau, 2005). Donc, les incubateurs permettent d'effectuer des économies d'échelle pour rendre accessible aux entrepreneurs des ressources (Bruneel et al., 2012). Les incubateurs offrent l'avantage essentiel de réduire les coûts de démarrage de l'entreprise.

Plusieurs entreprises connaissent des problèmes pour accéder aux ressources, ce qui les fragilise et réduit leurs chances de réussite (Sammut, 1998). Pour permettre le succès et la pérennisation des jeunes entreprises, il est essentiel d'identifier les différents réseaux qui permettent l'accès aux ressources. Donc, un des rôles vitaux des incubateurs est de pallier à cette faiblesse en procurant certains appuis et certaines facilités.

Ainsi, un incubateur est un carrefour pour la facilitation à l'accès aux ressources, le développement de partenariats et de relations d'affaires, le soutien moral, la structuration des problèmes et l'échange de solutions sur des problèmes d'intérêt commun.

Les entrepreneurs peuvent tirer profit de divers réseaux par l'intermédiaire des incubateurs et Chabaud et Ehlinger (2011) en identifient cinq : les réseaux institutionnels, les réseaux de conseil, les réseaux scientifiques, les réseaux financiers et les réseaux d'affaires.

Hughes et al. (2007) stipulent que la mise en réseau opérée par les incubateurs n'implique pas une amélioration systématique de la réussite des entrepreneurs, mais que cela dépend de leurs comportements et de leurs aptitudes à tirer profit des opportunités.

Les principaux avantages dont bénéficient les entreprises, par le biais des rôles des incubateurs, sont mentionnés dans le tableau synoptique, ci-après.

Rôles des incubateurs pour les entreprises	
Mise à disposition des infrastructures et des services de base :	Hébergement à moindre coût ; Services de base qui permettent le démarrage rapide et la concentration sur le cœur de métier ; Atteinte de la taille critique ; Economies d'échelle ; Réduction des coûts de démarrage
Accès à des réseaux :	Facilitation de l'accès aux ressources ; Développement de partenariats et de relations d'affaires ; Réconfort par le soutien moral ; Structuration des problèmes et échange de solutions

Source : synthèse de l'auteur

2. Méthodologie et hypothèses de recherche

2.1 Approche Méthodologique

Dans notre partie empirique, nous allons analyser le rôle que peuvent jouer les incubateurs en tant que structures d'accompagnement dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc.

Pour ce faire, nous avons opter pour une étude qualitative exploratoire. L'étude qualitative exploratoire nous a permis d'appréhender et d'analyser efficacement la démarche d'accompagnement adoptée par les incubateurs. Dans ce sens, Gavart-Perret et al. (2012), expliquent qu'« *Une approche qualitative permet notamment une vision plus globale, holistique ou systémique à même de prendre en compte des interactions multiples et leur articulation avec un environnement particulier* ».

L'étude qualitative exploratoire présente l'intérêt de contribuer à mieux faire connaître les incubateurs, de cerner leurs postures, de révéler leurs démarche d'accompagnement, de mettre en exergue les difficultés qu'ils rencontrent, de mettre en perspective l'impact de leurs activités sur la création d'entreprise au Maroc et de faire remonter leurs attentes.

La méthodologie suivie, fondée sur l'étude qualitative, a consisté à mener des entretiens semi-directifs auprès des incubateurs. Le choix des entretiens semi-directifs semblent le plus approprié dans le cas de notre étude c'est l'une des méthodes les plus adoptée en science de

gestion. A ce sujet Zagre (2013) affirme que « l'interview renvoie à une situation de face-à-face, à un échange au terme duquel l'interlocuteur exprime ses perceptions d'un événement ou ses expériences ».

Ainsi, l'échantillon retenu pour effectuer ces entretiens a concerné quatre incubateurs de la sphère de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial au Maroc. Nous n'avons pas jugé nécessaire d'enquêter un nombre plus élevé d'incubateurs, car nous avons estimé que cela n'apporterait plus de nouvelles informations ou de nouvelles idées. Il s'agit de ce que certains chercheurs appellent la saturation théorique. Pour Glaser et Strauss (1967), la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique des catégories. Pour Charmaz (2006), la saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus de données supplémentaires générant de nouveaux éclairages théoriques, ni de nouvelles propriétés aux principales catégories.

Pour réaliser ces entretiens, nous nous sommes basés sur un guide d'entretien qui regroupe l'ensemble des points à traiter avec les interviewés.

Notre guide d'entretien a été scindé en deux sections :

- Le processus d'accompagnement, cette section nous a permis d'établir un état des lieux sur les pratiques d'accompagnement adoptée et les difficultés rencontrées par ces structures ;
- L'impact sur la création d'entreprise, à travers cette section nous avons étudié le rôle des incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat ainsi que leurs impacts.

La durée moyenne des entretiens est de quarante-cinq minutes. Selon Gavard-Perret (2012), « sa durée varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures ».

2.2 Hypothèses de recherche

La revue de littérature nous a doté d'un arsenal théorique, d'inspiration pratique, intriguant notre curiosité par rapport à la nature et aux aspects du rôle que peuvent jouer les incubateurs dans le contexte marocain.

Si on part du postulat admettant que les politiques gouvernementales à vocation entrepreneuriale sont relativement récentes au niveau du Royaume chérifien, cette jeunesse en termes d'expérience, d'application et de capitalisation peut à priori nous pousser à douter du degré d'engagement des incubateurs nationaux et du degré de pertinence et d'efficacité de leur implication.

Cette démarche analytique justifie à bien des égards le lancement d'un ensemble d'hypothèses, forgées sur la base du soubassement théorique, aspirant à répondre à la problématique précisée.

Hypothèse principale :

H1. Le rôle principal des incubateurs s'articule autour de la mise à la disposition des entreprises naissantes des infrastructures et des services de base et un ancrage réseau ;

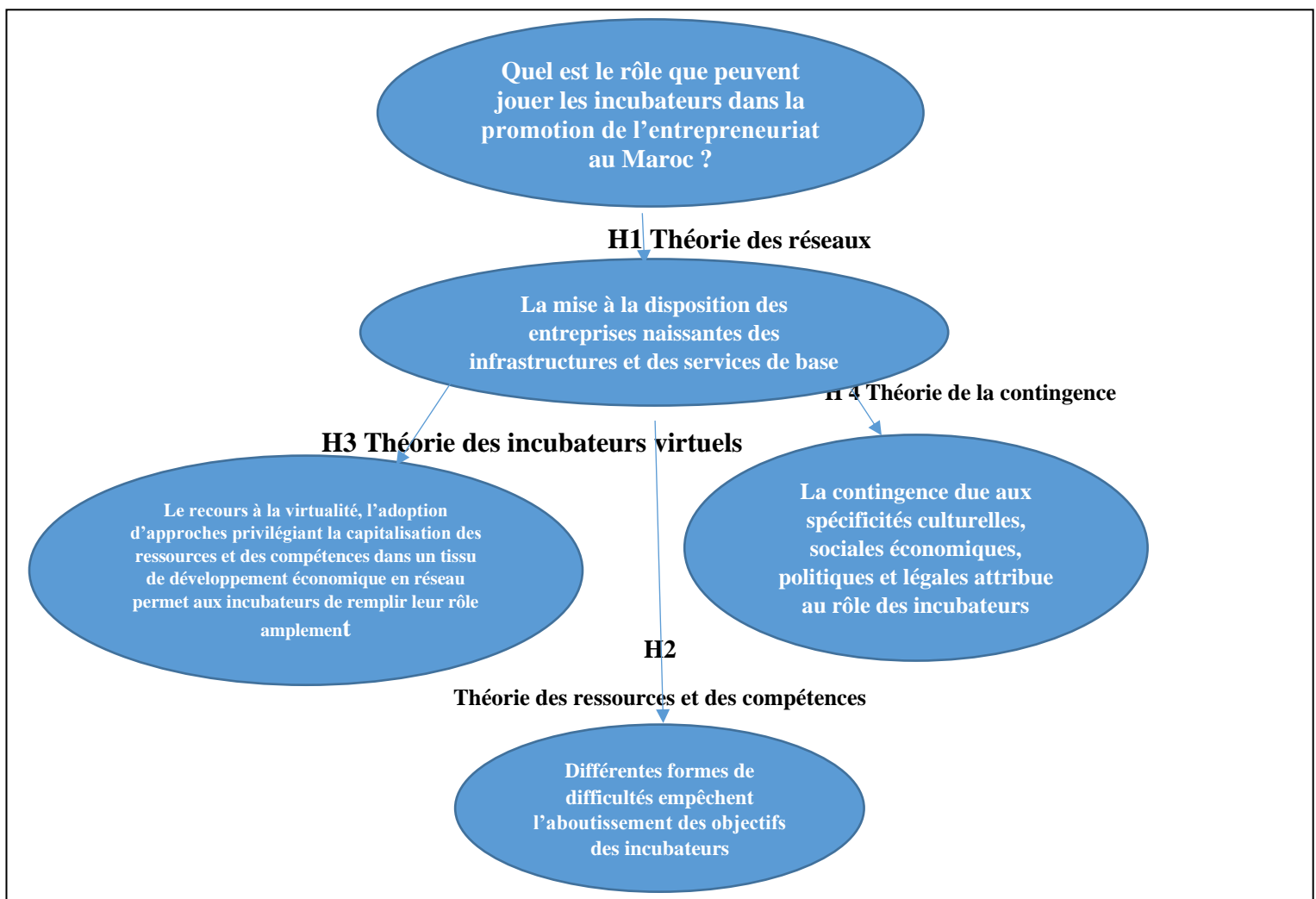
Sous hypothèses :

H2. Différentes formes de difficultés empêchent l'aboutissement des objectifs des incubateurs et la matérialisation de leur rôle.

H3. La contingence due aux spécificités culturelles, sociales économiques, politiques et légales attribue au rôle des incubateurs des aspects déterminants de son efficacité et efficience.

H4. Le recours à la virtualité, l'adoption d'approches privilégiant la capitalisation des ressources et des compétences dans un tissu de développement économique en réseau permet aux incubateurs de remplir leur rôle amplement

Modèle Conceptuel de la problématique de recherche



3. Présentation des résultats

A travers les entretiens menés auprès des incubateurs qui ont fait objet de l'étude, nous avons constaté dans un premier temps que le choix des porteurs de projet est très sélectif dans la mesure où les incubateurs choisissent les meilleurs projets ou plus précisément les projets à grandes valeurs, cela s'explique par un lourd héritage initié par des initiatives qui ont échouées par manque justement de sélectivité, causant de la sorte une déperdition des ressources en termes de temps et d'argent.

Dans un second temps en voulant mettre à l'épreuve nos hypothèses, nous avons articulés nos questions autour de quatre axes :

Axe 1 Le rôle principal des incubateurs

Axe 2 Différentes formes de difficultés

Axe 3 La contingence et l'efficacité et l'efficience.

Axe 4 Rôle et implication du triptyque réseau, virtualité et compétence

3.1 Le rôle principal des incubateurs

Les services offerts par ces incubateurs sont similaires, il s'agit de la sensibilisation, la formation, l'appui technique, le conseil, accompagnement individualisé, accompagnements collectifs, l'hébergement et le réseautage. Ces services sont offerts au niveau des deux phases critiques du processus de création d'entreprise, il s'agit bien de la phase de pré création et la phase de la création. Néanmoins, il reste des efforts à déployer principalement dans la phase post création ou souvent les entreprises sont confortées à des difficultés majeures qui perturbent leur exploitation normale et beaucoup d'entre elles disparaissent au cours des trois premières années de leur création.

Il est également à souligner que de nombreux services de base critiques font défaut dans les structures étudiées, il est question principalement des services qui permettent le démarrage rapide et la concentration sur le cœur de métier, également les services qui permettent d'atteindre la taille critique, de même pour les services permettant de faire des économies d'échelle.

Cette analyse nous permet d'admettre notre première hypothèse stipulant que le rôle principal des incubateurs s'articule autour de la mise à la disposition des entreprises naissantes des infrastructures et des services de base et un ancrage réseau.

3.2 Différentes formes de difficultés

S'agissant des difficultés rencontrées par ces incubateurs, elles sont multiples et revêtent plusieurs formes. On peut citer les principaux :

- Le problème récurrent de l'insuffisance des ressources financières allouées qui ne permettent d'intervenir que pour un nombre réduit de porteurs de projets ;
- La difficulté de mobiliser à un même moment les entrepreneurs ;
- La faible implication des entreprises privées dans l'accompagnement des entrepreneurs ;
- La difficulté de trouver les bons intervenants ;
- La non-couverture de l'ensemble des besoins des entrepreneurs, notamment en termes de techniques et de prototypage.

Il est alors indéniable de constater que les lacunes en termes de ressources financières, techniques et humaines, accentuées par une défaillance en termes de rigueur et de compétence des entrepreneurs ne facilite pas la mission des incubateurs.

On peut admettre ainsi que la deuxième hypothèse peut être retenue dans la mesure où différentes formes de difficultés empêchent concrètement l'aboutissement des objectifs des incubateurs et la matérialisation de leur rôle.

3.3 La contingence et l'efficacité et l'efficience.

Les firmes et les différents styles de management que l'on peut leur associer sont impactés, suivant les contextes, par leur environnement interne et externe, cela suppose que le leadership ne répond aux normes standardisées et universelles. Cette constatation se trouve à l'origine d'une politique de personnalisation, de suivi et d'accompagnement propre aux spécificités et aux besoins de chaque incubé.

Toutefois, cette approche peut prétendre à son efficacité mais relativement moins à son efficience. En effet, si la contingence incarne l'efficacité par la réalisation des objectifs en termes d'aisance de création et de lancement des incubés, elle témoigne d'un manque d'efficience en termes d'optimisation des ressources et de réduction des coûts.

Notre démarche analytique au niveau de cet axe nous pousse à accepter relativement notre troisième hypothèse stipulant que la contingence due aux spécificités culturelles, sociales économiques, politiques et légales attribue au rôle des incubateurs des aspects déterminants de son efficacité et efficience.

3.4 Rôle et implication du triptyque réseau, virtualité et compétence

La conjugaison du triptyque susmentionné conduit en théorie à satisfaire les facteurs clés de succès pour une entreprise en phase de création et de lancement, dans la majorité des cas il est question de travailler suivant une logique binaire, donnant lieu à trois cas de figures nécessitant profonde réflexion.

Premier cas de figure combine le réseau et la virtualité, un cas de figure qui reste tout de même sensible aux particularités et à la nature de l'activité de l'entreprise ;

Deuxième cas de figure assemble réseau et compétence, une situation peu banale et originale qui promet de grosse réalisation à condition de satisfaire les prérequis du suivi et de bonne gouvernance ;

Troisième cas de figure réunit virtualité et compétence, une combinaison qui s'émancipe des formes standards des startups pour s'enregistrer dans une petite sphère qui reste réserver à une minorité d'entreprises à fortes valeur ajoutée

Cette démonstration analytique nous permet de retenir la quatrième hypothèse stipulant que le recours à la virtualité, l'adoption d'approches privilégiant la capitalisation des ressources et des compétences dans un tissu de développement économique en réseau permet aux incubateurs de remplir leur rôle amplement.

De ce qui précède, on peut déduire que les incubateurs jouent un rôle fondamental dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc. Dans la mesure où ils permettent aux incubées de concrétiser leurs idées d'affaire, d'acquérir de nouvelles compétences, d'innover, d'accéder aux marchés à travers la mise en relation avec les grandes entreprises.

Conclusion

En guise de conclusion, on peut constater que les incubateurs sont des structures fondamentales de l'accompagnement entrepreneurial et ils sont des créateurs de richesse et d'emplois. Ils permettent également le développement des compétences entrepreneuriales et la capitalisation des expériences diverses. L'intérêt porté par les chercheurs pour les incubateurs a contribué à leur épanouissement et à leur performance, leur permettant de devenir des leviers importants de développement économique.

Entant qu'un espace d'échanges d'idées, de transfert d'expériences, de capitalisation des savoirs et de prospection d'idées nouvelles, les incubateurs permettent d'avoir une vision globale et d'influer sur le devenir de l'entrepreneuriat.

Ces incubateurs interviennent généralement avec des méthodes différentes, des protocoles différents et il est vivement requis que leur intervention s'articule autour d'un tronc commun qui comprenne les fondamentaux d'un incubateur performant. Pour une plus grande efficacité et efficience, le rôle dévolu à un incubateur est d'être un accompagnateur au niveau des trois dimensions suivantes :

- L'accompagnement métier ;
- L'accompagnement managérial ;

- L'accompagnement pour la mise en place d'un plan d'amélioration de la qualité, voir la certification qualité

Dans le cas du Maroc, une réflexion doit être amorcée pour normaliser, harmoniser et rendre plus performants et plus opérationnelles les incubateurs.

Il apparaît nécessaire de créer une structure centrale qui normalise, qui harmonise et qui coordonne les différentes interventions des incubateurs régionaux.

Aussi, il serait intéressant de démultiplier cette expérience en créant des incubateurs qui pourraient favoriser l'essaimage d'autres structures d'accompagnement entrepreneurial, en fait-il s'agit de créer des incubateurs avec des caractéristiques particulières.

L'accompagnement des entreprises est une condition nécessaire mais pas suffisante pour assurer leur développement. Aussi, les régions sont les creusets du développement économique territorial, dans la mesure où elles sont appelées à assurer les rôles d'animateur, de simplificateur et de fédérateur des initiatives locales et de coordinateur des écosystèmes.

Ce travail nous ouvre aussi la voie sur plusieurs perspectives de recherche en lien direct ou indirect avec l'entrepreneuriat à travers des aspects financiers, commerciaux, managériaux et publics favorisant la performance des entreprises et/ou des politiques publiques inhérentes.

Bibliographie

Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small business economics*, 23(2), 127-135.

Albert, P. & Gaynor, L. (2000). Incubators-growing up, moving out: A review of the literature. *ARPENT : Annual review of progress in entrepreneurship*, 1, 158.

Albert, P. Bernasconi, M. & Gaynor, L. (2003), Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international. *Economie et Innovation, Série Clichés*, L'Harmattan

Allen, D. N. & Rahman, S. (1985). Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 23(000003), 12.

Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Audretsch, D. B. (2007). *The entrepreneurial society*. Oxford University Press.

Berger-Douce, S. (2001), Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ? In 10ème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) (pp. 26-p).

Autio, E. & Klofsten, M. (1998). A comparative study of two European business incubators. *Journal of small business management*, 36(1), 30.

- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?. *Journal of business venturing*, 20(2), 265-290.
- Brooks, O. J. (1986). Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process. *Economic Development Review*, 4(2), 24-29.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Bruyat, C. (1992). Le système d'appui à la création et la reprise d'entreprises région Rhône-Alpes, élément de réflexion, constats et propositions. Réseau de compétence en Rhône-Alpes pour la création d'entreprises (SAFIR), ESA de Grenoble.
- Campbell, C. (1989). Change Agents In The New Economy: Business Incubators And E. *Economic Development Review*, 7(2), 56.
- Carayannis, E. G. & Von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies : lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation*, 25(2), 95-110.
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Sattin, J. F. (2011), Les réseaux des incubateurs publics: une envergure critique?.
- Chan, K. F., & Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228.
- Charmaz, K. (2006), *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*, Sage Publications Ltd, London.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 514-539.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France.
- Glaser Barney, G. & Strauss Anselm, L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. *New York, Adline de Gruyter*, 17(4), 364.
- Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France.
- Greene, P. G. & Butler, J. S. (1996). The minority community as a natural business incubator. *Journal of Business Research*, 36(1), 51-58.

- Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Hansen, M. T. & Chesbrough, H. W. & Nohria, N. & Sull, D. N. (2000). Networked incubators. *Harvard business review*, 78(5), 74-84.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.
- Hughes, M., Ireland, R. D. & Morgan, R. E. (2007). Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success. *Long Range Planning*, 40(2), 154-177.
- Lalkaka, R. (2001). Best practices in business incubation : Lessons (yet to be) learned. In *International Conference on Business Centers : Actors for Economic & Social Development*. Brussels, November (pp. 14-15).
- Lumpkin, J. R. & Ireland, R. D. (1988). Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, 12(4), 59-81.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2013), *L'accompagnement entrepreneurial, facteur de réussite, le Grand livre de l'entrepreneuriat*, Dunod, Paris.
- Nowak, M. J., & Grantham, C. E. (2000). The virtual incubator: managing human capital in the software industry. *Research Policy*, 29(2), 125-134.
- Sammut, S. (1998), *Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan.
- Sammut, S. (1998). Comment aider les petites entreprises jeunes?. *Revue française de Gestion*, (121), 28-41.
- Smith, D. J. & Zhang, M. (2012). Introduction: The evolution of the incubator concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(4), 227-234.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Zagre, A. (2013), *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*, l'Harmattan .