

Vers une analyse typologique des incubateurs d'entreprises au Maroc Towards a typological analysis of business incubators in Morocco

Auteur 1 : BOUARARA Kenza.

Auteur 2 : HADDAD Mohamed

BOUARARA Kenza, <https://orcid.org/0000-0001-8338-2945>,
Professeure-chercheuse en sciences Economiques et Gestion)
Université Moulay Ismail, FP-ERRACHIDIA, Maroc
Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociale (LERES)

HADDAD Mohamed, (<https://orcid.org/0000-0003-4830-7290>)
Docteur en sciences Economiques et Gestion
Université Moulay Ismail, FSJES-Meknès, Maroc
Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociale (LERES)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BOUARARA . K, & HADDAD .M (2023) « Vers une analyse typologique des incubateurs d'entreprises au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 16 » pp: 248 – 272.

Date de soumission : Janvier 2023

Date de publication : Février 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7688267

Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Malgré la diversité des acteurs d'accompagnement, une attention particulière est portée sur «les incubateurs d'entreprises». La première génération des incubateurs a évolué aux Etats Unis d'Amérique à la fin des années cinquante, pour se propager ensuite dans les différents pays du monde. Ils sont connus sous différentes appellations et se définissent par rapport aux conditions socio-économiques du contexte dans lequel ils se développent. Ainsi, plusieurs classifications ont été étudiées. Entre classification générationnelle et classification pour objectif, les travaux théoriques dans ce sens semblent avoir une émanation pratique.

L'incubation d'entreprise au Maroc est perçue comme une nouvelle pratique d'accompagnement. Depuis l'an 2000, elle commence à jaillir parmi les autres dispositifs de soutien entrepreneurial. Elle est sans doute une « industrie qui se développe ». Cependant, elle peut avoir un caractère qui change de modes selon le contexte et le profil du porteur de projet. A cet effet notre article va essayer d'apprécier la morphologie des incubateurs d'entreprises au Maroc. Dans un premier temps, on aura l'occasion de voir les perceptions théoriques de la classification des incubateurs d'entreprises ce qui va guider notre enquête empirique dans un deuxième lieu. Pour ce faire, on a choisi un schéma exploratoire qui opte pour une démarche qualitative ayant pour outil d'enquête des guides d'entretien. La principale cible soit les incubateurs membres du Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE), et puis après les structures d'incubation d'entreprises qui opèrent hors du cadre du RMIE. L'analyse des résultats donnera dans la mesure du possible un regard panoramique sur la pratique de l'incubation au Maroc. Les principaux axes traités sont l'analyse typologique des structures, la description de l'offre d'incubation et l'identification du réseau de l'incubateur. Malgré le caractère jeune de l'incubation d'entreprises au Maroc, la principale conclusion de cet article est la diversité des types de ces structures.

Mots clés : Incubateurs, classification, entrepreneuriat, accompagnement, exploration

Abstract

Despite the diversity of entrepreneurial support actors, “business incubators” have earned a special attention. The first generation of incubators evolved in the United States of America at the end of the 1950s, to then spread to different countries around the world. They are known by different names, in relation to the socio-economic conditions of the context in which they develop. Thus, several classifications have been studied. Between generational classification and classification for objective, theoretical work in this direction seems to have a practical emanation.

Business incubation in Morocco is seen as a new support practice. Since the year 2000, it has started to spring up among the other entrepreneurial support systems. It is undoubtedly a “growing industry”. However, it can changes modes depending on the context and the profile of the project leader. Indeed our article will try to appreciate the morphology of business incubators in Morocco. First, we will have the opportunity to see the theoretical perceptions of the classification of business incubators, which will guide our empirical investigation in a second place. To do this, we chose an exploratory scheme that opts for a qualitative approach using interview guides as a survey tool. The main target is the incubators members of the Morocco Incubation and Spin-off Network (RMIE), and then after the business incubation structures that operates outside the framework of the RMIE. The analysis of the results will provide, as far as possible, a panoramic view of the practice of incubation in Morocco. The main axes covered are the typological analysis of the structures, the description of the incubation offer and the identification of the incubator network. Despite the young nature of business incubation in Morocco, the main conclusion of this article is the diversity of the types of these structures.

Keywords: Incubators, classification, entrepreneurship, support, exploration

Introduction

L'entrepreneuriat est considéré comme un processus de revitalisation de l'économie. Certes qu'il est un phénomène singulier, néanmoins l'action des entrepreneurs influe la conjoncture dans sa globalité. En effet, la transition vers une économie entrepreneuriale, a mis en exergue de multiples enjeux économiques, scientifiques et politiques, jusqu'à même remettre en question les facteurs clés de succès qui s'offrent par l'environnement. L'acte d'entreprendre, n'est plus réduit à la simple création, mais encore faut-il assurer la pérennisation des structures nouvellement créées. Ainsi et sans surprise, « l'accompagnement » s'impose pour élucider un écosystème entrepreneurial propice. Par définition, un écosystème entrepreneurial comprend de multiples acteurs interdépendants dont l'objectif commun est de soutenir l'entrepreneuriat productif et la croissance (Theodoraki, C., et al., 2020).

Comme le désignent plusieurs chercheurs, l'accompagnement vise à donner des armes intellectuelles pour mieux apprendre, comprendre et entreprendre, favorise l'ouverture d'esprit des accompagnés au travers notamment d'une investigation de l'environnement plus pertinente et mieux maîtrisée. Eu égard à cette importance, ce champ connaît une expansion remarquable du nombre d'acteurs qui se côtoient le marché en utilisant un amalgame de dispositifs. Cela nous ramène à affirmer que l'univers de l'accompagnement est caractérisé aujourd'hui par une grande hétérogénéité tant au niveau des acteurs que des pratiques (Aaoben, L., 2009 ; Bakkali, C. & al. , 2018). En conséquence, nous pouvons les analyser selon différents critères en tant que : la phase d'intervention dans le processus entrepreneurial, ou bien le domaine d'activité de la structure d'accompagnement, ou encore le caractère public ou privé.

Malgré la diversité des acteurs d'accompagnement, une attention particulière se dirige vers «les incubateurs d'entreprises». La première génération des incubateurs était aux Etats Unis d'Amérique à la fin des années cinquante, pour se propager ensuite dans les différents pays du monde. Ils sont connus sous différentes appellations et se définissent par rapport aux conditions socio-économiques du contexte dans lequel ils se développent. Ainsi, le contexte se voit d'un rôle majeur dans la détermination de la mission d'un incubateur. Un incubateur placé dans une zone rurale n'aura certainement pas les mêmes objectifs que celui installé dans un contexte urbain. Un incubateur de grande entreprise sera conditionné par la culture, le métier et les ressources de l'entreprise, mais également par le service auquel il sera rattaché (Albert , P. & al. , 2002). Cela revient à dire, que le mix de services offert est conditionné par la vocation de l'incubateur et les particularités régionales auxquelles les incubés sont exposés. A cet effet, les incubateurs sont modélisés différemment d'un contexte à un autre.

A cet effet, nous pouvons se poser des questions sur l'effilochement de cette pratique au Maroc. Cela nous amène à se poser la problématique suivante : Quels sont les principales formes de l'incubation d'entreprise au Maroc ?

L'objectif principal de cet article est le repérage des principaux types de structures d'incubation qui opèrent au Maroc. Pour arriver à cette fin nous allons essayer de procéder à un recensement des principales structures qui collaborent au sein du Réseau Maroc, Incubation et Essaimage (RMIE). Ensuite, nous allons essayer de repérer quelques pratiques en dehors de ce cadre institutionnel. Ainsi, en plus d'une revue des textes introduisant cette pratique, une enquête sera faite à l'aide de guides d'entretien adressés aux responsables des structures d'incubation de notre échantillon dans une visée exploratoire. Ce choix est justifié principalement par le caractère plutôt jeune de la pratique de l'incubation d'entreprises au Maroc.

Cette étude va prendre la forme d'une analyse qualitative, sous trois principaux titres : Le premier titre consiste en une revue de littérature sur la classification des incubateurs en se basant sur les travaux antérieurs (jugés pertinents de notre part), le deuxième titre sera consacré à la présentation du cadre de l'étude empirique ainsi que la démarche méthodologique et dans le troisième titre traitera les principaux résultats retenus.

1. Revue littérature de la classification des incubateurs

L'évolution des exigences et des besoins des entreprises ont poussé les incubateurs à diversifier leur offre de services (Grimaldi R. & Grandi A. 2005). Ce caractère évolutif a favorisé l'apparition de plusieurs classifications parmi lesquelles on trouve la classification temporelle, la classification objectiviste ou encore celle qui repose sur le type de sponsoring, sans pour autant trouver une visant à fusionner ces typologies apparemment distinctes (Akçomak I.S., 2009). Par conséquent, il paraît clair qu'on ne peut pas dissocier le caractère évolutif et le caractère diversifié.

1.1. Classification « générationnelle »

En 1950, les incubateurs sont apparus aux États-Unis. Il a fallu attendre 1980 pour voir se développer les travaux sur les incubateurs. Au début, les incubateurs avaient une posture assez prématurée que celle d'aujourd'hui. C'est grâce à un processus non négligeable de maturation qu'ils sont devenus l'outil incontournable à la performance entrepreneurial. Il est à distinguer entre trois générations d'incubateurs. Bruneel *et al.* (2012), les différencie ces trois générations par deux dimensions : les services offerts et la valeur ajoutée apportée. Expressément nous allons poursuivre la même logique d'analyse.

1.1.1 Les incubateurs d'infrastructure 1950-1980

L'objectif de cette première génération d'incubateurs est de faciliter l'accès aux services d'infrastructure qui se traduisent par un hébergement physique et un partage de ressources bases (souvent les services administratifs). Ces structures permettent aux entrepreneurs de tirer profit des économies d'échelle dans la mesure où l'existence des espaces de travail à faible valeur locative leur épargne l'augmentation des dépenses de structure durant les premières années d'activité. Cette offre élimine également le fardeau de la planification, de la mise en place et du paiement des fournisseurs individuels. Les entreprises locataires n'ont pas à consacrer d'efforts et de temps à la gestion de services complémentaires, ce qui leur permet de se concentrer sur leurs activités principales (Bruneel *et al.* (2012).

1.1.2. Les incubateurs d'appui à l'entrepreneuriat (1970- 1990)

Pendant les années quatre vingt, les pays industrialisés connaissent un accroissement massif du taux de chômage. L'entrée en scène des nouvelles technologies a menacé l'existence de plusieurs filières et a remis en question la structure du marché de travail. Aussitôt, les pouvoirs publics misent sur l'entrepreneuriat pour redynamiser l'économie et créer l'emploi. En effet, durant cette période les initiatives d'incubation sont initiés par les opérateurs

publics/institutionnels ayant des objectifs de développement économique (favoriser l'emploi et la croissance économique/technologique) (Grimaldi R. & Grandi A, 2005).

En plus des services de base, cette nouvelle génération d'incubateurs se focalise sur l'apprentissage organisationnel. L'objectif est de réduire le taux d'échec des entreprises nouvellement créées, causé par la non compétence managériale. Notamment des services de coaching et de consulting sont préconisés pour diminuer la marge d'erreur en gestion et accélérer la courbe d'expérience.

1.1.3. Les réseaux d'incubation à partir de 1990

A partir de 1990, une troisième génération d'incubateur est apparue, connue sous l'appellation: « *networked incubators* » (Hansen et al. (2000) ayant toujours pour perspective l'accélération du processus de création et l'augmentation des chances de croissance des petites entreprises. En outre, la mise en réseau ou le « *networking* » s'ajoute à la liste des services assurés et devient de plus en plus sollicité par le porteur de projet. Dès lors, le porteur de projet profitera de l'accès facile à des réseaux d'investissement et de commercialisation dont l'interface est l'incubateur.

Selon Bruneel *et al.* (2012), la valeur ajoutée des réseaux d'incubation se traduit par trois dimensions : la première renvoie à l'accessibilité aux ressources, la deuxième est le partage d'expertise et de connaissance et la troisième suppose la légitimité institutionnelle des entreprises.

Dans le même sens d'idée, Aernoudt (2004) propose une classification historique des incubateurs. Pour cet auteur, les incubateurs sont tout d'abord un outil de développement régional qui favorise la compétitivité entre les différentes régions d'une même entité géographique. Pour arriver à cet objectif, il faut investir des efforts colossaux dans la stimulation de l'esprit d'entreprise. Ce besoin est accompagné par l'impératif d'innovation. Dès lors les incubateurs s'intéresseront de plus à l'initiation aux nouvelles tendances de l'environnement économique et social qui déterminera la forme de l'incubateur et sa mission. Pour Aernoudt (2004), cinq typologies sont identifiables:

Tableau n°1: la classification des incubateurs selon Aernoudt (2004)

<i>Années</i>	<i>Types</i>	<i>Objectifs généraux</i>	<i>Objectifs spécifiques</i>	<i>Secteur concerné</i>
1950	les incubateurs mixtes	Création des start ups	Création d'emploi	Tous les secteurs
1980	les incubateurs de développement économique	Développement régional	Création d'entreprises	Tous les secteurs
1990	les incubateurs technologiques	Encouragement de l'entrepreneuriat	Stimulation de l'innovation	La technologie et toutes ses Filières
1990 à aujourd'hui	les incubateurs sociaux,	Insertion sociale	Création d'emploi	A but non lucratif
	incubateurs de recherche fondamentale	Commercialisation de la recherche scientifique (Bleu-Sky research)	Augmentation des Spin-offs	High tech

Source: adapté AERNOUDT R.: «Incubators: Tool for Entrepreneurship?», 2004

L'analyse générationnelle démontre que l'évolution du concept d'incubateur durant ces années a eu pour conséquence le développement de la valeur ajoutée de ces structures dans l'assistance des petites entreprises. D'une simple idée d'hébergement à un gage de légitimité, les incubateurs connaissent un essor remarquable parmi les différents dispositifs d'accompagnement. Cependant, nous pouvons remarquer que la logique des incubateurs n'a pas changé dans le temps seulement les intentions d'incubation qui se modifient.

1.2. CLASSIFICATION « BIDIMENSIONNELLE » DES INCUBATEURS

Allen & McCluskey (1990) sont parmi les premiers à avoir opter pour une description typologique des incubateurs. Ces auteurs suggèrent la nécessité d'homogénéiser les objectifs d'incubateur et les politiques publiques. Les incubateurs sont des outils de consolidation des politiques publiques. Il paraît donc nécessaire de prendre en considération les caractéristiques de l'incubateur dans la spécification des orientations des programmes et politiques locales et nationales (Barbero J. L. & al., 2012).

De ce fait une première classification dite « bidimensionnelle » à été développée. Elle repose précisément sur deux dimensions : la profitabilité ou non de l'incubateur et l'objectif du soutien entrepreneurial. Entre ces deux extrêmes, deux autres types de structure sont identifiés: les incubateurs de développement économique et les incubateurs académiques. Dans ce sens, la classification d'Albert *et al.* (2002, 2003) recense quatre types d'incubateurs en se basant sur les critères susmentionnés. Ils présentent ainsi, le tableau suivant:

Tableau n°2 : la classification « Bidimensionnelle » d'Albert et al. (2002, 2003)

	Incubateurs de Développement Economique Local	Incubateurs Académiques et Scientifiques	Incubateurs d'Entreprise (corporate)	Incubateurs d'Investisseurs Privés
FINALITÉS	- A but non lucratif	- A but non lucratif	- Profit	- Profit
ACTIVITÉS DOMINANTES	- Généraliste	- High Tech	High Tech	- High Tech
OBJECTIFS	- Création d'emplois - Reconversion/Revitalisation - Développement économique - Soutien à des populations particulières ou à des industries particulières - Développement des PME et de réseaux (clusters)	- Valorisation des technologies - Développement de l'esprit d'entreprise - Citoyenneté - ImageNouvelles Ressources financières	- Développer l'esprit d'entreprise parmi les salariés – Retenir des talents - Veille - Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés - Profits	- Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques - Coopération entre les entreprises du portefeuille.
CIBLES	- Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services - Dans certains cas entreprises High Tech.	- Projets internes aux institutions avant création - Projets externes	- Projets internes et externes, en général en relation avec les étiers de l'entreprise	- Start up technologiques en général liées aux NTIC

Source: Albert P., Bernasconi M. et Gaynor L. : «Les incubateurs : émergence d'une nouvelle Industrie », Rapport de recherche, CERAM Sophia-Antipolis, 2002

Dans le même enchaînement, les travaux de Chandra, A. et al. (2007,2009) admettent la nécessité de prendre en considération les orientations des bailleurs de fond dans l'identification des typologies de structures d'incubation. Deux questions sont donc identifiables :

1. Quelle est la nature de l'environnement institutionnel pour la création de nouvelles entreprises?
2. Quel est le rôle du gouvernement / des universités dans le soutien financier du mécanisme d'incubateur?

Il en découle une classification bidimensionnelle qui reflète le type de sponsoring et aussi la nature des projets soutenus. La particularité des travaux de Chandra A. et al. (2007,2009) soit l'importance du contexte institutionnel dans la détermination des particularités des incubateurs qui opèrent dans un contexte donné. Précisément, cette conception a été testée sur trois différents pays ayant des particularités politiques, stratégiques et institutionnelles spécifiques : les Etats unis d'Amérique, le Brésil et la Chine.

Barbero *et al.* (2012 et 2013) s'inspirent des travaux précédents dans leur classifications. La particularité de leurs recherches reste leur imprégnation du contexte national (l'Espagne) dans l'identification des typologies. Dans ce cadre ils affirment l'existence de quatre catégories, à savoir:

- **Les incubateurs de recherche fondamentale:** L'objectif est de nouer l'échange entre la recherche et l'entreprise. Ce type d'incubateurs permet la promotion des technologies dans des secteurs stratégiques, en facilitant l'accès aux ressources financières et réseaux de commercialisation. L'incubateur est un gage de légitimité et promoteur d'innovation.
- **Les incubateurs universitaires:** Des structures mixtes (publiques, privées ou bien hybrides). Les incubées profitent des infrastructures de l'université ainsi que les fonds nécessaires pour réaliser son projet qui n'est pas nécessairement technologique.
- **Les incubateurs de développement économique:** Des structures essentiellement publiques dont l'objectif est la dynamisation de l'activité économique à travers la promotion des PME. Ce type d'incubateur se focalise sur les services physiques plutôt que ceux intangibles.
- **Les incubateurs privés:** Les promoteurs de ce type d'incubateurs sont d'ordre privé. Le but est l'adoption d'une logique professionnelle dans l'organisation des incubées des en tirant profit de l'expérience des entreprises supporteurs.

1.3 Classification multicritères des incubateurs

Généralement, les tendances de classification des incubateurs éprouvent un caractère éclectique. Turgeon (1987), figure parmi les premiers chercheurs qui ont opté pour la détermination de critère de classification. Il dénombre à cet effet cinq variables distinctives : le propriétaire, les objectifs du propriétaire, le type d'entreprises hébergées, le cycle de vie de produit et le type d'installation de l'incubateur. Albert et al. (2002), par ailleurs, avancent six principaux facteurs déterminant dans la classification des incubateurs : leur promoteur, leur mission et objectifs, le type de projets auquel il s'adresse, le type de services offerts, le modèle de financement et finalement le contexte ou le milieu dans lequel s'exerce l'activité de

l'incubateur. Pour ce qui suit nous allons choisir trois critères qui nous semblent importants à savoir:

- Les promoteurs

La plupart des classifications (Albert et al. 2002, Grimaldi R. & Grandi A., 2005) font la différence entre incubateur public et incubateur privé.

- Les incubateurs publics: La principale source de profit pour les incubateurs publics est le financement public des programmes locaux, nationaux et internationaux.
- Les incubateurs privés: Le but des incubateurs à but lucratif est de créer rapidement de nouvelles entreprises et en retour de prendre une partie des capitaux propres de la nouvelle entreprise sous forme de frais.

Il est remarquable que les promoteurs poursuivent des objectifs variés dans leur intention de créer un incubateur. Notamment, dans le cas de la détermination du modèle de financement de l'incubateur qui comprend à la fois les types d'investissements et le genre de revenus de l'incubateur.

- Les missions et objectifs

Les objectifs des incubateurs changent selon les objectifs de leurs promoteurs. Généralement, les objectifs peuvent être d'ordre macroéconomique ou microéconomique : la création d'emplois, le développement d'activité économique via la création d'entreprises, la valorisation de technologies, la revitalisation de zones en difficulté, la diversification du tissu industriel, la promotion de certaines filières d'activité, la promotion de certaines catégories de populations, etc.

- Le type de projets

Les premières générations d'incubateurs ont tendances à présenter une offre d'incubation générique. Les incubateurs étaient de type mixte et offraient des services à toutes sortes d'entreprises, technologique ou non technologique, y compris la fabrication et les services (Aernoudt R., 2004). Aussitôt, la promotion de certains secteurs mène les incubateurs à se spécialiser dans divers domaines. Ils peuvent également cibler une catégorie particulière d'entrepreneurs ou intervenir dans certaines phases du processus de création.

Quelque soit le type de projet, cinq grandes familles de services sont fournies par l'incubateur:

- L'hébergement: l'incubateur met à la disposition de ses incubés un immobilier aménagée, muni d'installations diverses.
- Les services de base ou d'infrastructure: les incubés partagent souvent les services de base tels que: secrétariat, accueil, salles de conférences, imprimerie, internet, etc.

- Le conseil et l'assistance qui se rapportent aussi bien aux opérations courantes (juridiques, personnel, relations bancaires, comptabilité) qu'aux aspects stratégiques.
- La formation le coaching
- Le networking ou la mise en réseaux: accès facile des réseaux financiers, technologiques, commerciaux pour une plus grande diversification des partenaires

La liste des services présentée est exhaustive. Des fois on peut se trouver devant des incubateurs qui présentent la globalité de ces services et dans d'autres cas ils peuvent se contenter de trois ou quatre et sous traiter les autres à leurs partenaires.

Dans le présent article, on va s'inspirer de ces différentes études pour déterminer une classification des incubateurs qui opèrent au Maroc. Ceci doit certainement passer par une analyse contextuelle qui va permettre la justification de certains caractères.

2. L'incubation d'entreprises au maroc : acteurs et institutions

La succession d'événements politiques, économiques et sociaux dans la scène mondiale qui ne cessent d'affecter les orientations stratégiques des grands projets publics ce qui a remis en question le rôle joué par l'état dans le rayonnement du pays au niveau régional et mondial. Cela, exige le renouvellement des structures organisationnelles et suppose l'essor de nouveaux acteurs territoriaux : clusters, SPL, pôles de compétitivité et incubateurs.

2.1. LE CONTEXTE D'INCUBATION AU MAROC

À partir des années 2000, des plans de développement sectoriel ont été mis en place par les pouvoirs publics en vue de générer une croissance économique durable, la création d'emplois et une meilleure compétitivité. Cette vision ne peut réaliser les effets escomptés dans l'absence des qualifications nécessaires. Etant donné que l'université marocaine regorge de compétences (parmi les enseignants chercheurs, doctorants et étudiants), il suffit de créer un environnement propice pour les encourager.

Selon l'article 3 de la loi 00-01 les universités ont pour missions principales, la contribution au renforcement de l'identité islamique et nationale; la formation initiale et la formation continue ; le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ; la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ; la recherche scientifique et technologique ;la réalisation d'expertises; la contribution au développement global du pays ;la contribution à la promotion des valeurs universelles. C'est dans cet esprit les incubateurs ont été créés.

La première génération d'incubateurs était généralement domiciliée dans les universités, ayant pour mission « d'accompagner » des projets de recherches ou des entreprises créées par des lauréats. Conformément au même texte de loi, les universités peuvent assurer par voie de convention, des prestations de services à titre onéreux, créer des incubateurs d'entreprises innovantes, exploiter des brevets et licences et commercialiser les produits de leurs activités. Il s'ensuit alors d'avouer que l'incubation au Maroc, revient officiellement à l'an 2002 avec la création du RMIE : «Réseau Maroc Incubation et Essaimage ». Le RMIE est un dispositif qui a été créé entre autres pour solliciter la recherche scientifique, dans le même sens le RDT, le RGI et l'IMST sont le produit d'une collaboration entre le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres (MESRSFC) et le ministère de l'industrie du commerce et des nouvelles technologies (MICNT) avec le soutien de l'office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC), le CNRST et R&D du Maroc sous l'observation du comité permanent du comité permanent interministériel de la recherche scientifique et du développement technologique.

Fondamentalement, la politique du RMIE consiste à :

- Favoriser l'ouverture de l'université à son environnement socio-économique
- Dissiper une culture entrepreneuriale et stimuler l'acte de création
- Mobiliser les ressources pour financer les projets
- Assurer le conseil des incubateurs en matière de gestion et de financement
- Mettre en relation les différents partenaires du réseau

En plus de ces missions, le RMIE reste un maillon décisif dans l'acceptation ou le refus des projets retenus par les incubateurs membres dans la mesure où des spécialistes (chercheurs, ingénieurs, gestionnaires abrités au CNRST) dévoués sont tenus de décider de la légitimité des actions à entreprendre ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires pour un accompagnement efficace. La diversification des partenaires du RMIE démontre l'insertion de l'université dans la dynamique territoriale et cela à travers l'incitation des acteurs privés et leur implication la production de l'innovation.

2.2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans le contexte marocain, l'incubation d'entreprises est un domaine de recherche en émergence. Ce caractère influence nécessairement le choix de notre démarche méthodologique qui s'inscrit principalement dans une visée exploratoire, qui aura pour objectif le repérage des

principales expériences de l'incubation d'entreprises au Maroc ainsi que leur cadre institutionnel. Ainsi, trois principales orientations sont relevées: l'analyse typologique des structures, la description de l'offre d'incubation et l'identification du réseau de l'incubateur.

Notre protocole de recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche qualitative reposant essentiellement sur la méthode de l'analyse de contenu documentaire et de témoignages en procédant par une alternance des deux méthodes. L'exploration porte en premier lieu sur les documents disponibles sur les différentes plateformes disponibles en ligne de nos interlocuteurs. En deuxième lieu, des entretiens sont faits auprès des responsables d'incubateurs. Les principaux thèmes abordés sont : La vocation de la structure, la cible et les principaux services offerts, les partenaires locaux et nationaux. Nous rappelons que ces thèmes ont été relevés dans la partie revue de littérature précisément dans l'analyse des critères de classification. Par ailleurs, nous allons ajouter une partie relative aux services d'incubation, sous forme d'une liste de choix avec une mention autre pour tout complément d'information. L'objectif de cette partie est le repérage des types de structures en se basant sur l'offre présentée. L'orientation des questions suit principalement un schéma semi-directif, pour canaliser le flux d'information que peuvent fournir nos répondants.

La cible de l'analyse exploratoire est principalement la liste des incubateurs membres du Réseau Maroc Incubation et Essaimage. Nous remarquons que la liste des incubateurs, 16 incubateurs au total, reste restreinte par rapport à l'ampleur que

prend le débat sur le sujet de l'incubation. Cela renforce l'idée du « caractère embryonnaire » de la pratique d'incubation au Maroc. Seules des statistiques retraçant le nombre et les secteurs d'activités des projets retenus par les incubateurs membres du RMIE sont disponibles ; quid des projets accompagnés par incubateurs privés ?

Ainsi, on aura recours à la méthode « *boule de neige* », qui consiste à avoir au moins une seule source d'information qui va nous guider vers les autres, pour compléter la liste de répondants pour s'ouvrir sur d'autres expériences.

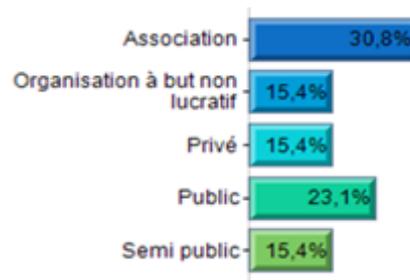
3. Discussion des résultats de l'enquête

3.1. Identification des typologies d'incubateurs

D'après l'étude des données recueillies, nous avons constaté que les incubateurs d'entreprises au Maroc proposent des caractéristiques d'identification diversifiées, ce qui reflète un modèle d'incubation « hétéroclite » (en comparaison avec les modèles monolithique tels que le modèle chinois qui se focalise sur les incubateurs technologiques).

En se référant à la liste des réponses (voir tableau et figures ci-dessous), on constate que les structures d'incubation ont des formes organisationnelles qui varient selon l'objectif de la structure (lucratif ou non lucratif) et le type de sponsoring (public, privé, semi public ou association). Dans la plupart des cas, ils sont des « associations », avec des domaines d'expertises variés : l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat féminin, l'entrepreneuriat innovant.

Figure n°1 : Classification selon le type de sponsoring

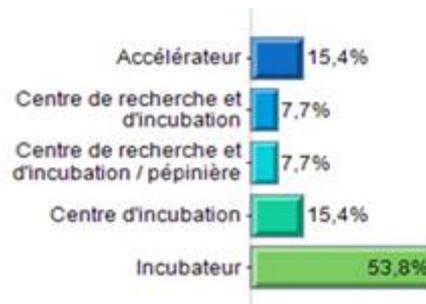


Source : Donnée de l'enquête

Pour compléter cette analyse, nous avons introduit un autre critère de classification lié à la vocation de la structure: le genre de l' « *incubateur*¹ » : incubateur, accélérateur, centre de recherche ou autre, ce qui nous a permis de découvrir un nouveau mode d'incuber les entrepreneurs dans le cadre des « *programmes d'incubation* ».

¹ Dans notre étude, nous avons adopté l'appellation anglo-saxonne du mot « *incubator* » qui s'emploie dans un sens générique.

Figure n°1 : Classification selon le type de la structure



Source : Donnée de l'enquête

La prise en considération des classifications d'Aernoudt (2004) et de Barbero *et al.* (2012 et 2013) nous a permis d'identifier cinq typologies d'incubateurs qui opèrent dans le contexte marocain:

- **Les incubateurs de recherche fondamentale:** spécialement des structures semi publique ou publiques permettant la promotion des technologies et de la recherche. L'incubateur constitue dans ce cas un promoteur d'innovation. (*Fondation MASCIR et R&D du Maroc*) ;
- **Les incubateurs universitaires:** Des structures publiques faisant principalement partie du RMIE. Les projets qui y sont incubés ne sont pas nécessairement technologiques mais plutôt « innovants ». (*IBDA3, MAROBTIKAR, Cité de l'innovation de Fès, Centre universitaire de l'entrepreneuriat*);
- **Les incubateurs sociaux:** Des structures essentiellement publiques dont l'objectif est la création d'activités économiques pour la résolution des problématiques sociales. (cas du *centre d'incubation Mohamed V pour les TPE*).
- **Les incubateurs mixtes:** Généralement d'ordre privé ou associatif. Le but est l'adoption d'une logique professionnelle dans l'accompagnement des incubées quelque soit le domaine de spécialité.
- **Les programmes d'incubation:** Concrètement, nous avons recensé des programmes de développement économique et social (*MIN AJLIKI*), de développement technologique (*PACEIM*), programme d'insertion des jeunes élèves et étudiants au monde de l'entrepreneuriat (*INJAZ AL MAGHRIB, ENACTUS, SALEEM*). (voir fiches techniques en annexes).

Par ailleurs, si nous prenons l'année de création comme critère de classification nous pouvons constater que l'incubation d'entreprises reste un domaine suffisamment jeune. Ainsi, une

classification générationnelle paraît difficile surtout que la plupart des incubateurs, sont apparus qu'après l'an 2000. Ce constat confirme notre étude du contexte d'apparition où nous avons remarqué que l'incubation d'entreprises a constaté son jaillissement depuis l'an 2000.

3.2. *La description du processus d'incubation*

Après analyse des réponses, nous remarquons que toutes les structures recourent à une procédure d'appels à projets avant le lancement du processus d'incubation. Généralement, ils optent pour divers canaux de communication pour diffuser l'appel à candidature, surtout à travers les réseaux sociaux et les boîtes de communication électroniques. Nous remarquons aussi que les critères de sélection constituent une primordialité pour toutes les structures, ils sont utilisés à double reprise : au moment de la présélection et de la sélection qui suppose une différenciation entre le statut du porteur « d'idée de projet » et de porteur de « projet ». Cela nous remet en partie vers l'approbation de l'existence d'une conception élargie du processus d'incubation.

Généralement, toutes les structures exigent que les projets soient en adéquation avec leurs propres objectifs de manière à se confirmer avec les orientations des programmes d'incubation et/ou des sponsors. Or, l'innovation, la faisabilité technique ainsi que le potentiel de commercialisation demeurent les critères les plus répandus (selon les données de l'enquête), jusqu'à même affirmer que 90% d'intérêt se porte à la faisabilité du projet et les 10% qui reste aux aptitudes personnelles du candidat.

Après l'analyse, nous avons aussi constaté que les structures diversifient leurs batteries de services et permettent aux candidats de bénéficier de toutes les propositions avec un degré de priorité différencié. De manière explicite, la majorité déclare que la formation, la mise en réseau (networking), l'hébergement², le coaching et l'orientation et en dernier lieu le financement (selon le cas), sont les services que doivent présenter les incubateurs.

Auparavant, nous avons précisé que l'accompagnement est une pratique qui suppose une interaction entre l'accompagné l'accompagnateur dans un lieu d'accompagnement selon une durée, plus ou moins suffisante pour réussir le processus d'accompagnement. En parallèle, l'incubation d'entreprise doit adhérer à ces conditions de base pour réaliser les effets escomptés. Dans cette étude, nous retenons en général que la durée d'incubation et de suivi sont variables. En effet, l'incubation peut aller de 3 à 24 mois (depuis la première sélection pour pré-incubation) alors que la période de suivi peut s'étaler à 36 mois (le cas des incubateurs du

²Selon les réponses de nos structures, l'hébergement ne veut pas dire forcément « domiciliation », il renvoie à l'espace de travail (*coworking*)

RMIE) comme elle peut ne pas exister. C'est une variable qui dépend des objectifs liés à la gestion de structure d'incubation, surtout lorsque nous nous rendons compte de la capacité d'accueil des espaces de travail. Une autre explication est fournie dans ce sens, à savoir les dispositions des programmes d'incubation qui délimitent plan d'entrées et de sorties en adéquation avec des objectifs fixes. Seulement, deux cas qui ont insisté sur les besoins des accompagnés, suite à des évaluations périodiques, comme identificateur avec des intervalles précis.

3.3. *Ancrage territorial et partenariat de l'incubateur*

Le troisième volet de notre analyse s'intéresse au système d'échange qui existe entre l'incubateur et son environnement. Auparavant, nous avons insisté sur le rôle catalyseur que peut jouer l'incubateur dans son territoire d'accueil. Dans cette perspective, nous sommes revenus sur l'hypothèse stipulant que les incubateurs pourraient contribuer aux processus régionaux/locaux de croissance et de développement. Ces interactions impliquent en fait les connexions, les liens et les réseaux qui seront formés à la suite d'une communauté hébergeant un incubateur (Liargovas, P., 2013). Il en découle qu'un incubateur fait partie intégrante d'un système d'innovation capable d'activer une chaîne de valeur régionale, ayant un avantage concurrentiel distingué.

D'emblée, l'ancrage territorial d'un incubateur est un élément important qu'il fallait inclure dans notre guide. Au début nous avons posé des questions en relation sur les échanges formels et informels qui s'instituent au sein et en dehors de chaque incubateur. Les résultats n'ont pas été motivants, entre des « non réponses » et des « oui » ou « non », nous n'avons pas pu tirer des informations claires. Ainsi, nous avons changé le type de questionnement vers l'énumération des acteurs qui interviennent dans le processus d'incubation parmi les partenaires de la structure. Nous avons employé, à cet effet, une liste de choix toujours avec une mention « autre » pour tout autre commentaire.

A notre surprise, nous avons remarqué que la majorité des répondants énumèrent un nombre important d'acteurs qui opère au niveau régional et national sans pour autant préciser le rôle de chacun dans le processus d'incubateur, voire même indiquer le moment d'intervention. Pour pallier à ce problème, nous avons ajouté une question sur le type de sponsoring qui existe.

Après analyse, nous retenons que les acteurs d'accompagnement « traditionnels » (Universités, Centre Régionaux d'investissement (CRI), Agence Nationale de Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC), Banques, Associations professionnelles, Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)) sont des partenaires privilégiés de tous les incubateurs et

des incubateurs du RMIE de façon particulière. Dans ce cas particulier, ils participent dans les journées de sensibilisation, dans les séances d'orientation, dans les comités de sélection et dans la préparation du lancement de l'affaire. Par ailleurs, nous avons découvert trois principaux modes de sponsoring : « *public, philanthropique et privé* », qui diffère d'une structure à l'autre. D'un côté, c'est un facteur décisif dans la définition du type de la structure (public, associatif ou fondation) et d'un autre précise le degré d'indépendance du directeur de la structure. Consécutivement, les incubateurs associatifs se dotent d'une marge de liberté qui leur procure la possibilité de choisir le mode de gestion le plus adéquat aux moyens qu'ils déploient. Alors que les incubateurs publics – universitaires – dépendent largement du financement de l'Etat ce qui réduit la marge de manœuvre de ces derniers en termes de gestion, de financement et de développement.

CONCLUSION

En 30 ans, les incubateurs ont fait leurs preuves, se sont répandus dans le monde entier, et depuis quelques années ont été créés par un nombre croissant d'acteurs économiques. Leurs modèles économiques ont évolué, leurs objectifs se sont diversifiés, et, avec l'expérience, un métier spécifique d'accompagnateur, développeur de jeunes entreprises, est né. Aujourd'hui, l'incubation est un métier, les américains disent une industrie, qui a ses méthodes, ses outils, ses standards, ses structures professionnelles. C'est encore un métier jeune et en évolution permanente. Une évolution qui a sans doute affecté les pratiques d'accompagnement au Maroc et stimuler l'orientation vers l'incubation d'entreprises.

Par ailleurs, notre souci tout au long de cet article est l'exploration de l'écosystème d'incubation d'entreprises, propre au contexte marocain. A cet effet, nous avons préféré un raisonnement « *exploratoire* » qui s'appuie sur une étude qualitative à l'aide des guides d'entretien adressés aux responsables d'incubateurs. Pratiquement, on s'intéresse à l'identification des acteurs d'incubation d'entreprises, leur rôle et leur mode d'intervention. Par la même voie d'analyse, on a essayé de dresser les étapes du processus d'incubation selon une lecture *configurationnelle* (Bakkali , C., 2013) des différents acteurs.

Pour finir, on peut dire que l'incubation d'entreprises se présente comme une thématique relativement pratique. Ainsi, les résultats de cette étude proposent des idées sur une pratique peu abordée par les chercheurs dans le domaine entrepreneurial au Maroc. Cela n'empêche pas de reproduire des études qui dépassent le cadre exploratoire vers des enquêtes plutôt exhaustives qui auront l'occasion de voir l'impact de cette pratique sur l'évolution de la dynamique entrepreneuriale et pourquoi pas son impact sur le développement territorial de le cotexte où elle se développe.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaboen, L. (2009). Explaining incubators using firm analogy. *Technovation*, 29(10), 657-670.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small business economics*, 23(2), 127-135.
- Akçomak, İ. S. (2009). Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries. *Entrepreneurship, Innovation and Economic Development*, 228-264.
- Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, L. (2002). *Les incubateurs: émergence d'une nouvelle industrie*. Ministère de l'économie et des finances et de l'industrie.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140-153.
- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 658-680.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A., & Guitar, S. (2012). Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 888-902.
- 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.
- Chandra, A. (2009). Business incubation in Brazil: Creating an environment for new ventures. *Enterprise development & microfinance*, 20(1), 27.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Chesbrough, H., Morten, T., Hansen, N. N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators: Hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 44, 64-84.
- Liargovas, P. (2013). *Do Business Incubators and Technoparks affect Regional Innovation? A comparative study in the EU27 and the NCI countries*. Working Paper.
- Pluchart, J. J. (2013). Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Vie & Sciences Économiques*, (1), 93-113.
- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Audretsch, D. B. (2020). The effectiveness of incubators' co-opetition strategy in the entrepreneurial ecosystem: Empirical evidence from France. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 1781-1794.

ANNEXES

Tableau n° 3 : Matrice des réponses aux guides d'entretien

	Date de création	Vocation de la structure	Type de la structure	Services offerts	Durée d'incubation	Phase d'intervention	Partenaires nationaux
TECHNOPARK	2001	Accélérateur	Semi public	Formation ; Réseautage	-----	Renforcement	ANAPEC ; Banques
MCISE	2012	Centre d'incubation	Organisation à but non lucratif	Hébergement; Formation; Réseautage; Aide à la gestion	Entre 4 et 12 mois	Depuis l'idée jusqu'au lancement	Universités
AFEM	2007	Incubateur	Association	Hébergement; Formation; Réseautage; Aide à la gestion	24 mois	Depuis l'idée jusqu'au lancement	Universités, CRI, ANAPEC, Banques, RAM, OFPPT
Espace Bidaya	2015	Incubateur	Association	Espace de coworking ; Formations ; Mises en relation ; Mentorat ; Soutien à la levée de	12 mois	Depuis l'idée jusqu'au lancement	Banques

Fondation Med V CTPES	2015	Centre d'incubation	Organisation à but non lucratif	fonds ; Internationalisation ; Évènements ; Open-Innovation	De 6 à 18 mois d'incubation	Pré-incubation/ incubation et post-incubation	
Numa Casablanca	2014	Incubateur	Privé	Hébergement; Formation ; Réseautage ; Aide à la gestion ; Appui logistique			Universités, Grandes entreprises, autres acteurs de l'écosystème, prestataires de services
MASCIR	2007	Centre de recherche et d'incubation	Semi-public	Hébergement ; Formation ; Réseautage ; Aide à la gestion	12 mois	Depuis l'idée de projet	ANAPEC
MAROBTIKAR	2006	Incubateur	public	Hébergement ; Services administratifs ; Aide à la gestion	Pas de précision	Depuis l'étude de faisabilité	Associations professionnelles, CRI, ANAPEC, Banques

R&D Maroc	1997	Accélérateur	Association	Hébergement ; Formation ; Réseautage ; Services administratifs ; Aide à la gestion	18 mois	Depuis l'idée de projet	Universités, CRI, ANAPEC, Banques
CFCIM	1913	Incubateur	Association	Formation ; Réseautage ; Financement	6 mois	Depuis l'idée jusqu'au lancement	CRI, ANAPEC, Banques
IBDA3	2012	Incubateur	Public	Hébergement ; Formation ; Réseautage ; Services administratifs ; Aide à la gestion ; Financement	18 mois	Depuis l'idée jusqu'au lancement	CRI, ANAPEC, Banques, FBP
Cité de l'innovation (Fès)	2007	Centre de recherche et d'incubation / pépinière	Public	Hébergement ; Formation ; Réseautage ; Services	18 mois	Pré- incubation/ incubation et post- incubation	CRI, ANAPEC, Banques, CGEM,

				administratifs ; Aide à la gestion			
GO4WORK	2016	Incubateur	Privé	Hébergement ; Formation ; Réseautage ; Services administratifs ; Aide à la gestion	18 mois	Depuis l'idée jusqu'au lancement	CRI
LAFACTORY	2015	Accélérateur	Privé	Hébergement; Formation ; Réseautage ; Aide à la gestion	12 mois	Depuis lancement	OCP, Banques, RAM, Lydec, INWI,Orange...
NEW WORK LAB	2012	Accélérateur	Privé	Hébergement ; Réseautage ; Aide à la gestion	-----	Depuis l'idée jusqu'au lancement	OCP, Total, Banques
CEED Maroc	2013	Incubateur	Association	Hébergement ; Réseautage ; Aide à la gestion	-----	Création	USAID, Maroc PME
Outlierz Ventures	2017	Fonds de capital de risque	Privé	Formation; Conseil ; Networking		Pré-crédation, création	



Réseau Maroc entreprendre REM	2006	Réseau d'accompagnement	Association	Financement ; Conseil ; Networking ; Accès au marché	-----	Post création	Bailleurs de fonds, dons
-------------------------------------	------	----------------------------	-------------	---	-------	---------------	-----------------------------