

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

ÉTUDE EXPLORATOIRE DE L'ÉCOSYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU MAROC



Résumé :

L'accompagnement entrepreneurial constitue un levier incontournable pour le développement des entreprises sociales. Le Maroc connaît aujourd'hui l'émergence de plusieurs structures d'incubation sociale qui offrent des facilités de travail (local et équipements), des prestations de formation, du réseautage ainsi que du financement pour soutenir et accompagner les entrepreneurs sociaux à développer et à pérenniser leurs projets. Ceci, conduira certainement à une émancipation de l'écosystème d'entrepreneuriat social au Maroc.

A travers cet article, nous allons essayer de catégoriser la structure de l'écosystème de l'accompagnement des entreprises sociales au Maroc, en mettant l'accent sur l'offre des incubateurs sociaux et en analysant sa tendance d'évolution et son appréciation par les porteurs de projets. Cet article est basé sur une étude qualitative à l'aide des entretiens semi directifs.

Mots clés : incubation, accompagnement entrepreneurial, Entrepreneuriat social

Jamal ELAMRANI, doctorant

Université Hassan 1^{er}
Maroc
jamalelamrani@gmail.com

Morad LEMTAOUI, enseignant

Université Hassan 1^{er}
Maroc
lemtaouimorad@yahoo.fr

Meryem KABBAJ, doctorante

Université Hassan II
Maroc
kabbajmeryem2@gmail.com

Khalid EL OUAZZANI ECH HADI, enseignant

Université Hassan II
Maroc
elouazzanik@gmail.com

ÉTUDE EXPLORATOIRE DE L'ÉCOSYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT A L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU MAROC

Introduction

Les efforts pour le développement de l'entrepreneuriat social se sont multipliés au cours de la dernière décennie au Maroc. Plusieurs programmes institutionnels et gouvernementaux -pour encourager les structures d'économie sociale et solidaire- ont été mis en place, des fonds dédiés au soutien des entrepreneurs sociaux ont été créés et des compétitions pour choisir et récompenser les meilleurs projets d'entreprises sociales ont été lancées. Cela confirme que l'écosystème de l'entrepreneuriat social Marocain commence véritablement à prendre forme. Nous avons même assisté à la transposition de plusieurs concepts qui étaient auparavant réservés aux entreprises classiques au profit des entreprises sociales. Parmi ces concepts, nous retrouvons les structures d'incubation et d'accompagnement entrepreneurial dédiées aux entreprises sociales.

Utilisé pour décrire les organisations mises en place pour créer un environnement favorable, propice et sécurisé pour le développement des nouvelles entreprises durant les premiers stades de leur vie (Chan et Lau, 2005 ; Bergek et Norrman, 2008 ; Chandra et Fealey, 2009), le concept d'incubateur présente aujourd'hui un levier incontournable pour les entreprises sociales en mettant à leur disposition aussi bien des formations, des conseils et des financements nécessaires à leur développement.

Les travaux classiques sur l'accompagnement soulignent la nécessité de fournir aux futurs entrepreneurs les moyens d'accéder aux ressources. Plus récemment, des travaux mettent en exergue qu'un second rôle essentiel consiste à permettre à l'entrepreneur accompagné d'acquérir des savoir-faire le rendant autonome et apte à gérer sur le long terme son entreprise (Chaubaud, Ehlinger et Perret, 2003).

Étant un phénomène récent, le concept d'incubateur d'entreprise sociale est peu étudié, à travers la revue de littérature, nous avons soulevé une rareté d'études portant sur l'incubation d'entreprises sociales en général et dans le contexte Marocain en particulier. Les travaux de Casanovas et Bruno (2013) appuient ce constat et mentionnent qu'il existe un besoin de recherche universitaire sur l'émergence de programmes qui soutiennent l'extensibilité « Scalability » de l'entrepreneuriat social à grande échelle afin de clarifier les concepts, d'éclairer la recherche sur l'entrepreneuriat social et le changement d'échelle, ainsi que d'offrir des conseils significatifs au nombre croissant des praticiens du domaine.

Dans ce sillage, cet article entend contribuer à combler partiellement ce vide en se fixant l'objectif de dessiner une réalité de l'écosystème d'incubation et d'accompagnement entrepreneurial au Maroc, en présentant l'état des lieux des structures d'incubation d'entreprises sociales et en donnant au lecteur une compréhension globale du phénomène et de ses enjeux. Ainsi, la principale question de recherche à laquelle s'efforce de répondre ce papier est la suivante : Quelles sont les particularités de l'écosystème d'incubation d'entreprises sociales dans le contexte Marocain ?

Pour y répondre, notre communication se base sur une étude exploratoire utilisant une méthode qualitative. Notre méthode sera fondée sur des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien auprès des responsables des structures d'incubation d'une part, et d'autre part, auprès des porteurs de projets d'entreprises sociales incubées.

La première partie de cet article porte sur la présentation des concepts théoriques mobilisés (entreprise sociale et accompagnement entrepreneurial). Dans sa deuxième partie, nous reviendrons sur les spécificités de l'écosystème de l'incubation et de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte Marocain, nous nous efforcerons de montrer comment cet écosystème est structuré et comment les processus d'incubation sont mis en application pour développer de nouvelles entreprises sociales. Dans cette partie, nous dresserons également une appréciation de cet écosystème bien qu'il est toujours dans ses débuts. Les résultats de l'analyse seront appuyés par trois études de cas (Espace Bidaya, Dare Inc. et Impact Lab) qui seront présentées en détails dans un objectif de donner une image plus claire sur l'écosystème de l'incubation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat social au Maroc.

I. Cadre théorique : L'accompagnement entrepreneurial des entreprises sociales

1. Vers une définition du concept " Entreprise sociale "

Le concept d'entreprise sociale connaît un réel engouement aujourd'hui aussi bien de la part des institutionnels que des académiciens (Weerawardena et Mort, 2006). En effet, avec la crise financière -qui a remis en cause le capitalisme-, la montée du chômage et l'avènement du printemps arabe qui a dévoilé l'ampleur des problèmes sociaux dont souffrent les pays en développement, la recherche des solutions innovantes à travers le développement des entreprises sociales s'affirme plus que jamais une nécessité.

Dans ce cadre, le concept "entreprise sociale" a commencé à susciter l'intérêt de la communauté scientifique (Dacin et al., 2010), Short & Moss et Lumpkin (2009) ont signalé une augmentation de 750% dans les articles publiés sur l'entrepreneuriat social entre 1991 et 2009. Nous avons également assisté à une volonté politique qui s'est témoignée par le développement d'un statut légal dans certains pays (à l'instar du Royaume Uni et de l'Italie) ou encore la création de fonds de soutien aux entreprises sociales par des organisations internationales (ex: Ashoka, la Fondation Schwab).

En réalité, ce concept est beaucoup plus ancien; selon Ridley-Duff et Bull (2011), le concept a été cité pour la première fois par Dholakia et Dholakia (1975) afin de distinguer les entreprises coopératives de celles du secteur privé sachant que le concept "entrepreneur social" a été utilisé en premier en 1972 par Banks, ce dernier avait mentionné que les problèmes sociaux pouvaient être résolus à travers des pratiques managériales.

Le concept d'entreprise sociale est jugé aujourd'hui polysémique (Nyssens, 2011) et multidimensionnel (Weerawardena & Mort, 2006) en raison de la multitude de définitions dont il jouit et qui diffère d'une région à l'autre (Kerlin; 2006). Dans ce sens, Dacin, Dacin & Meater (2010) ont recensé 37 définitions de l'entrepreneuriat social dans la littérature académique.

En résumé, Defourny et Nyssens (2010) ont distingué deux grandes approches de l'entreprise sociale : une approche américaine et une approche européenne.

L'approche américaine est composée de deux écoles de pensées : (1) l'école des ressources marchandes qui stipule qu'une entreprise sociale est une organisation privée non lucrative qui recourt à des activités économiques marchandes au service de sa mission sociale (Skloot, 1987 ; Young et Salamon, 2002). Des travaux ont suivi ce courant tout en élargissant le champ à un vaste éventail d'organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif pourvu qu'elles déploient une activité marchande en vue d'une finalité sociale (Austin et al., 2006). (2) L'école de l'innovation sociale met l'accent sur le caractère innovateur de l'entrepreneur social (Dees & Anderson, 2006, Bornstein, 2004). Dees (1998) - parmi les pionniers de ce courant- définit « L'entrepreneur social comme agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux ».

Quant à l'approche européenne, elle s'intéresse principalement à l'entreprise sociale, appelée également entreprise du secteur d'économie sociale et solidaire. En effet, ce sont les travaux du Réseau EMES ¹ qui ont fourni les premières bases théoriques et empiriques pour une conceptualisation de l'école européenne de l'entreprise sociale (Defourny, Nysens 2010). Les chercheurs du réseau ont construit un « idéal-type » de critères pour faire la distinction entre l'entreprise sociale et l'entreprise classique. Defourny et Nyseens (2010) ont classé ces critères en 3 catégories à savoir : (1) Trois critères à caractère économique (une activité continue de production de biens et/ou de services; un niveau significatif de prise de risque économique; un niveau minimum d'emploi rémunéré), (2) trois critères à caractère social (un objectif explicite de service à la communauté; une initiative émanant d'un groupe de citoyens; une limitation de la distribution des bénéfices), et (3) trois critères relevant de la structure de gouvernance (un degré élevé d'autonomie; un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital; une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité).

Dans un effort de synthèse de ces différentes approches, l'OCDE a présenté les entreprises sociales comme "des entités de nature juridique différente, organisées autour d'une démarche entrepreneuriale, qui poursuivent à la fois des objectifs sociaux et des objectifs économiques et dont l'articulation effective en termes opérationnels permet de dégager une valeur ajoutée : la formation et l'insertion de personnes en difficulté dans les marchés locaux et régionaux du travail et la revitalisation de zones défavorisées ou en déclin par la production de nouveaux produits ou services. La vraie particularité de ces entreprises réside, en bref, dans leurs capacités à apporter des solutions innovantes et dynamiques aux problèmes du chômage, de l'exclusion, et à contribuer à un développement économique intégrant la cohésion sociale, l'une des facettes du développement durable."

Au Maroc, le concept d'entreprise sociale est souvent liée aux organisations du secteur de l'économie sociale et solidaire, le royaume a en effet opté pour l'approche européenne de par son historique et surtout vu que la solidarité constitue une tradition de la société Marocaine. Cependant, le concept

¹ L'EMES est un réseau de recherche européen sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social (<http://www.emes.net/>)

rencontre plusieurs défis liés essentiellement à la faible maturité de ses structures, aux difficultés d'accès au financement et à l'absence d'un cadre juridique favorable à son développement. Afin de relever ces challenges, plusieurs initiatives publiques, privés et de la société civile ont vu le jour. Dans ce sens, les structures d'incubation se développent de manière remarquable au Maroc, dans l'objectif d'accompagner les entrepreneurs sociaux à réussir leurs projets et à créer un fort impact social.

2. L'accompagnement entrepreneurial pour développer les entreprises sociales

La création d'entreprise est un processus risqué (Chabaud, Ehlinger et Perret, 2003). Selon plusieurs études empiriques, environ la moitié de nouvelles entreprises disparaissent après cinq ans de leur création (Aldrich & Ruef, 2006; Bates & Nucci, 1990). Les entrepreneurs sont amenés à faire face à des risques stratégiques, financiers, techniques et juridiques liés à l'implémentation de leurs projets. Influencé par la révolution technologique, les crises financières et politiques et la dynamique concurrentielle, l'environnement économique est de plus en plus turbulent et incertain. Dans ce contexte, l'accompagnement entrepreneurial relève d'une importance capitale afin de favoriser le succès des entreprises créés. C'est une activité qui tend à se développer également avec l'émergence d'une société entrepreneuriale (Audretsch, 2007).

Définir l'accompagnement entrepreneurial relève d'une difficulté particulière. Plusieurs auteurs ont travaillé sur sa définition. Selon Allen et Rahman (1985), l'accompagnement permet de créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat en fournissant un environnement sécurisant aux porteurs de projet, en leur offrant un certain nombre de services (locaux, conseils...) et en leur permettant d'être au contact avec d'autres entrepreneurs. D'après Sammut (2003), l'accompagnement permet de transmettre des connaissances à l'accompagné. Le processus d'accompagnement permet de fournir le soutien nécessaire au créateur en mettant à sa disposition les conditions logistiques nécessaires et les opportunités de réseautage et de financement pour développer son entreprise.

L'accompagnement peut être ante ou post création en fonction des structures d'accompagnement. Dans ce sens, il existe plusieurs types de structures dont les incubateurs, les pépinières d'entreprises, les couveuses, les accélérateurs, etc.

Inspirée de la littérature anglo-saxonne, et afin d'éviter l'utilisation de plusieurs termes pour qualifier la même chose, nous retiendrons dans cet article le terme « incubateur » dans son sens générique pour qualifier toutes les formes de structures d'accompagnement qui proposent un accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et éventuellement un hébergement. D'ailleurs Albert et al. (2003) utilisent aussi le terme d'incubateur dans un sens générique qui réfère à la fois aux incubateurs au sens strict et aux pépinières. Quand c'est nécessaire, nous ferons la différence entre incubateur et incubateur social pour désigner les structures d'accompagnement des entreprises sociales et projets à fort impact social.

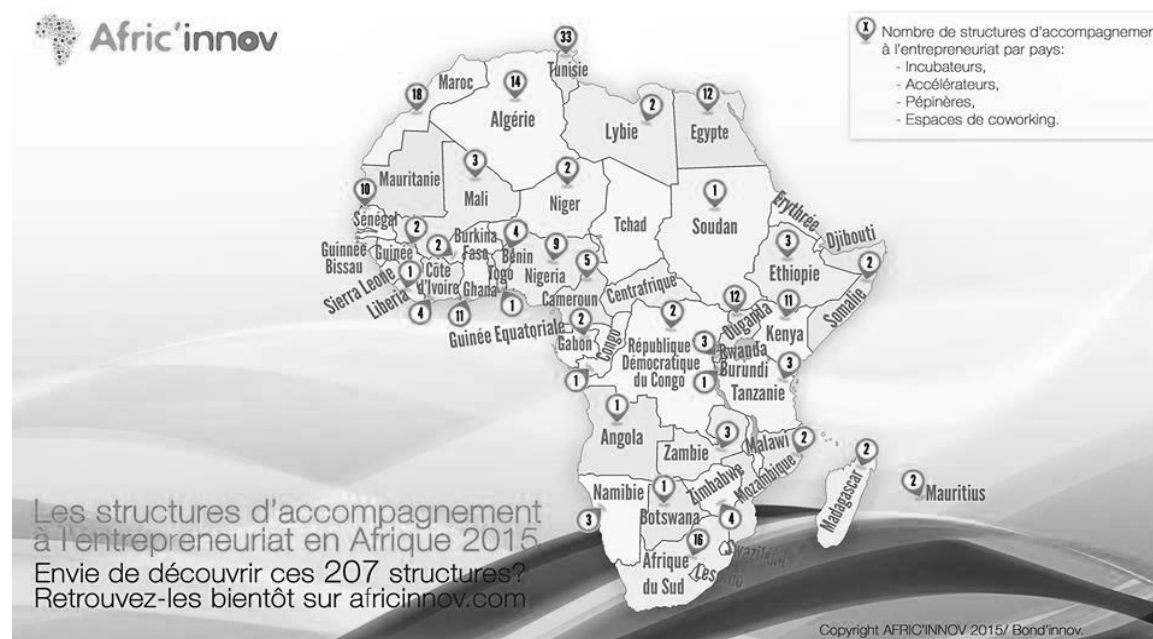
a. Emergence du concept de l'incubation

Le terme « incubateur » a été utilisé pour la première fois aux Etats-Unis il y a plus de 50 ans. Le premier incubateur (Batavia Industrial Center) a été créé à Batavia, en 1959, à New York (Brown, Harrell et Regner, 2000). En Europe, le premier incubateur British Steel Industry (BSI) a été créé par British Steel au Royaume Uni en 1975 pour créer de l'emploi dans ses zones d'exploitation fermées (Aernoudt, 2002). L'émergence des incubateurs s'est ralentie par la suite dans le monde. Dans ses recherches, Meyer (1987), a montré qu'en 1984, il n'y avait que 26 incubateurs aux États Unis.

La croissance des incubateurs a été rapide depuis les années 90 suite aux stratégies entrepreneuriales adoptées par plusieurs pays et l'avènement du numérique. Les structures d'accompagnement sont en effet devenues un outil populaire de développement économique visant à promouvoir la création de nouvelles entreprises à forte intensité technologique (Lewis, 2001).

Le nombre d'incubateurs est passé rapidement de 200 au début des années 1980, pour atteindre plus de 3000 structures dans les années 2000 (Commission for Europe, United Nations, 2000). L'étude de McKinnon et Hayhow (1998) montre que le nombre des incubateurs est passé de 140 en 1986 à 548 en 1996 aux Etats-Unis. Aujourd'hui, il y a plus de 1000 incubateurs aux États-Unis (Lalkaka, 2003). En Europe, une étude menée par la commission européenne en 2003 a montré qu'il existe plus de 700 incubateurs dans les pays de l'Europe de l'Ouest notamment en Allemagne et au Royaume Uni. En Asie, la Chine et la Corée du Sud comptent 500 et 300 incubateurs respectivement. En Afrique, le nombre d'incubateurs est estimé à 200 structures dont 18 au Maroc².

Figure 1 : Cartographie des incubateurs en Afrique



(Source : www.africinnov.com)

² <http://www.africinnov.com/>

b. Définition de l'incubation

La définition du mot incubateur a évolué en fonction de la transformation de l'offre d'incubation au long des 30 dernières années. Selon Cooper (1985), l'incubateur est considéré comme une organisation ou un environnement qui influence, en amont du processus de création d'entreprises, les compétences et les motivations de l'entrepreneur. Il permet d'apporter un soutien ante création pour faciliter le démarrage de nouvelles entreprises. Le but est d'entraîner les créateurs à leur futur métier et de leur permettre de monter des projets plus réalistes (Culière, 2003). Comme le mentionnent Allen et McCluskey (1990), l'incubateur d'entreprises offre un espace, des services bureautiques partagés et une assistance dans le développement de l'activité dans un environnement propice à la création de nouvelles entreprises, à la survie et à la croissance.

Smilor et Gill (1986) définissent un incubateur par ses objectifs. Pour eux, le but de l'incubateur est de créer une synergie entre plusieurs facteurs (talent, technologie et connaissances) pour développer les comportements entrepreneuriaux, accélérer la commercialisation de la technologie et encourager le développement de nouvelles entreprises.

L'incubation est un processus qui offre aux incubés des services d'hébergement et de logistique, des formations et des opportunités de réseautage et de financement pour créer un cadre favorable au développement des entreprises. Dans ce même ordre d'idées, la NBIA³ (American National Business Incubation Association) décrit l'incubation comme un processus dynamique pour le développement des entreprises.

L'incubation offre un accompagnement afin de limiter les risques d'échecs encourus par les entrepreneurs et accroître les chances de leur réussite. Selon Aernoudt (2004), les incubateurs soutiennent les entreprises afin de survivre et se développer durant la phase de lancement où elles sont fragiles. Les incubateurs visent ainsi à créer un environnement favorable, propice et sécurisé pour le développement des nouvelles entreprises durant les premiers stades de leur vie (Chan et Lau, 2005 ; Bergek et Norrman, 2008 ; Chandra et Fealey, 2009).

c. Une offre diversifiée de services

Les incubateurs jouent un rôle important dans l'essor de l'écosystème entrepreneurial. Ce rôle est lié essentiellement à la création d'un environnement favorisant l'exploitation des opportunités d'affaires et l'émergence de nouvelles entreprises. En vue de réussir ce rôle primordial pour le développement économique et social, les incubateurs offrent un ensemble de prestations et de services aux entrepreneurs accompagnés. Carayannis et Von Zedtwitz (2005) identifient cinq types de services proposées aux porteurs de projets, en phase ante ou post création : l'accès à des ressources physiques, des services de secrétariat, l'accès à des ressources financières, l'aide au démarrage et la mise en réseaux.

- L'accès aux ressources physiques concerne les services d'hébergement et d'installations diverses (bureaux, salles de réunion,...) mis à la disposition des entrepreneurs ;

³ www.nbia.com

- Les services de secrétariat portent sur l'accès aux services bureautiques : Réception, téléphone, impression, lignes fax et internet ;
- L'accès aux ressources financières telles que les business angels, les sociétés de capital-risque, les institutions publiques de financements, etc.
- L'aide au démarrage est liée à l'ensemble de services de conseil et d'assistance et les formations au profit des porteurs de projets afin de développer leurs compétences et faire évoluer la maturité de leurs projets ;
- La mise en réseaux facilitant l'accès de l'entreprise à des partenaires, à des clients, etc. Pour Lee et al. (2001), les réseaux permettent aux entrepreneurs de découvrir de nouvelles opportunités, tester des idées et avoir des ressources pour créer les entreprises. L'accès à un réseau solide constitue un facteur clé pour l'émergence et le développement des jeunes entreprises (Bøllingtoft, 2012).

Les incubateurs essayent de combiner la meilleure offre de services afin de répondre au mieux aux besoins des incubés. Les offres d'incubation diffèrent en fonction de la cible et du type d'incubateurs.

d. Typologie des incubateurs

Il existe plusieurs classifications d'incubateurs. La classification historique fait la différence entre ceux à but lucratif et ceux sans but lucratif (Amezcuca, 2010). La priorité des premiers est de générer un retour sur investissement pour leurs investisseurs. Les seconds s'intéressent à l'accompagnement des entreprises qui agissent pour la résolution des défis sociaux dans une communauté (promotion de l'emploi, lutte contre les disparités, renforcement des capacités des femmes,...).

La classification qui revient souvent dans la littérature identifie cinq catégories d'incubateurs (tableau ci-dessous) : les incubateurs du développement économique, les incubateurs académiques, les incubateurs technologiques, les incubateurs privés et les incubateurs sociaux. Von Zedtwitz et Grimaldi (2006) mentionnent que les incubateurs de développement économique constituent un outil de promotion de l'économie régionale et de création d'emploi sur le territoire. Pour les incubateurs académiques, ils essayent d'appliquer les principes d'incubation aux idées de recherche fondamentale avant de les lancer sur le marché. Selon Grimaldi et Grandi (2005), ce type de structure a pour objectif le transfert de technologies et la facilitation à l'accès aux réseaux académiques. Le troisième type d'incubateurs vise à favoriser l'émergence de projets technologiques (Barbero et al., 2012). Quant aux incubateurs privés, ils s'intéressent aux entreprises dans les différents domaines d'activités. Ils cherchent à investir dans des projets qui permettent de réaliser une plus-value à court ou à moyen terme (Carayannis et Von Zedtwitz, 2005). Finalement, les incubateurs sociaux se concentrent sur les entreprises ayant une finalité sociale. Ils visent l'insertion des personnes en difficulté et l'émergence de l'innovation sociale (Aernoudt, 2004).

Ce dernier type d'incubateur a connu un grand essor avec le développement des concepts de l'entrepreneuriat social, l'impact investing et l'investissement socialement responsable. Dans la section suivante, nous allons mettre la lumière sur l'incubation des entreprises sociales.

Tableau 1 : Classification des incubateurs (Source : Albert et al. (2003))

	Incubateurs de développement économique	Incubateurs académiques et scientifiques	Incubateurs sociaux	Incubateurs d'entreprises	Incubateurs d'investisseurs privés
Finalité	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	Profit	Profit
Activités dominantes	Généraliste	High Tech	Sociale	High Tech	High Tech
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'emplois - Reconversion/ Revitalisation - Développement économiques - Soutien à des populations ou industries particulières - Développement des PME et des réseaux (clusters) 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des technologies - Développement de l'esprit d'entreprise - Citoyenneté - Image - Ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'emplois - Développement économique - Création de richesses sociales - Intégration de certaines catégories sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer l'esprit d'entreprises parmi les salariés - Retenir des talents - Veille - Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés - Profits 	<ul style="list-style-type: none"> - Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques - Coopération entre les entreprises du portefeuille
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> - Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services - Dans certains cas d'entreprise High Tech 	<ul style="list-style-type: none"> - Projets internes aux institutions avant création - Projets externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Projets à forte dimension sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Start-up technologiques

e. Incubation des entreprises sociales

Comme expliqué précédemment, les entreprises sociales sont des structures qui cherchent à résoudre un problème social non ou mal satisfait en employant des pratiques managériales et entrepreneuriales.

L'émergence de ce mouvement d'entrepreneurs à travers le monde a conduit à la naissance d'une nouvelle structure d'incubateurs dédiés aux entreprises sociales. L'apparition de ce type d'incubateurs est motivée d'une part par les caractéristiques des entreprises sociales qui cherchent à maximiser l'utilité sociale parfois au détriment d'une rentabilité limitée, et d'autre part, par les besoins d'accompagnement spécifiques des entrepreneurs sociaux. En effet, la double mission d'une entreprise sociale (sociétale et économique) nécessite une expertise de la part de l'accompagnateur pour mieux répondre au besoin social identifié, assurer la viabilité économique et servir les attentes des parties prenantes.

Les incubateurs sociaux ont pour mission principale la contribution au développement économique à travers l'accompagnement des projets à fort impact et des entreprises sociales. Ils donnent une priorité à la création d'emploi pour les catégories sociales défavorisées (les réfugiés, les personnes non qualifiées, les chômeurs, etc.), l'insertion des personnes à mobilité réduite et la facilitation d'accès aux services de base (santé, éducation, eau, etc.).

Le rôle des incubateurs sociaux peut dépasser l'accès aux opportunités de développement et aux réseaux pour toucher à des opérations de levées de fonds nécessaires au changement d'échelle des entrepreneurs sociaux. Ce genre d'accompagnement vise à maximiser la création de la richesse et la démultiplication des impacts sociaux générés au profit des différentes parties prenantes (bénéficiaires, clients, employés, associés et la communauté en général).

L'accompagnement des entreprises sociales requiert la prise en considération des besoins spécifiques de ces dernières afin de mieux répondre à leurs attentes. Au Maroc, nous assistons à l'émergence de plusieurs incubateurs sociaux qui essaient d'offrir un accompagnement personnalisé et adapté aux porteurs de projets et entreprises nouvellement créées. Dans la partie empirique, nous allons essayer de mettre la lumière sur les caractéristiques et les particularités de l'écosystème d'accompagnement des entreprises sociales au Maroc.

II. Volet empirique

1. Méthodologie de recherche adoptée

Notre objectif à travers cet article est d'explorer les particularités de l'écosystème de l'accompagnement des entreprises sociales au Maroc. Nous allons essayer de mettre la lumière sur sa structure et explorer les modèles d'accompagnement déployés par les incubateurs sociaux afin de répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs sociaux incubés au Maroc. Étant un concept peu exploité dans la littérature, nous allons nous baser sur une recherche qualitative qui comme le signalent Blumberg, Cooper et Schindler, (2005), permet d'éclairer et de comprendre les caractères et la nature d'un phénomène.

Notre étude qualitative, est fondée sur des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien auprès des responsables des structures d'incubation, des porteurs de projets incubés et des chercheurs en entrepreneuriat social. La taille de notre échantillon n'est pas grande en raison de la naissance récente de ce nouveau type d'incubateurs dans le pays. Comme figure dans le tableau ci-dessous, notre échantillon se compose de 3 responsables d'incubateurs sociaux, 7 entrepreneurs sociaux bénéficiant de l'incubation et 2 chercheurs académiques.

Tableau 2 : Composition de l'échantillon de notre étude

Catégorie	Nombre d'entretiens	Code Analyse
Responsables des incubateurs sociaux	3	l1, l2, l3
Entrepreneurs incubés	7	l4, l5, l6, l7, l8, l9, l10
Chercheurs en entrepreneuriat social	2	l11, l12
Total	13	

Les résultats traités et analysés seront présentés sous trois principales sections : la première se focalisera sur la structure l'écosystème de l'incubation sociale en identifiant ses principaux acteurs et les interactions entre eux. La deuxième section portera sur l'analyse de l'offre d'accompagnement au profit des entrepreneurs sociaux au Maroc. Un focus sera fait sur trois incubateurs sociaux (Dare Inc., Impact Lab et Espace Bidaya) pour étudier en détail leurs processus d'accompagnement. La troisième section quant à elle, sera dédiée à l'appréciation des avancées et des tendances d'évolution de cet écosystème dans les années à venir.

2. Principaux résultats

a. Structure de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial au Maroc

L'accompagnement entrepreneurial au Maroc était depuis les années 2000 une affaire des pouvoirs publics. Plusieurs programmes ont été mis en place par les gouvernements afin d'inciter les jeunes à entreprendre. Le principal objectif recherché était la réduction du taux de chômage élevé surtout pendant les périodes de crises. Le programme Moukawalati⁴ (mon entreprise) est l'un de ces programmes. Il a été lancé en 2006 par le gouvernement Marocain dans l'objectif d'encourager les jeunes à créer et à pérenniser des entreprises en offrant de l'accompagnement et des facilités d'accès au financement (crédit garanti à hauteur de 85% par l'État, avance sur investissement à hauteur de 10%).

Cependant, ces programmes n'ont pas atteint les résultats escomptés pour plusieurs raisons dont l'inadéquation entre l'offre d'accompagnement et les besoins de porteurs de projets ainsi que l'absence de mécanismes de financement spécifiques aux jeunes entrepreneurs.

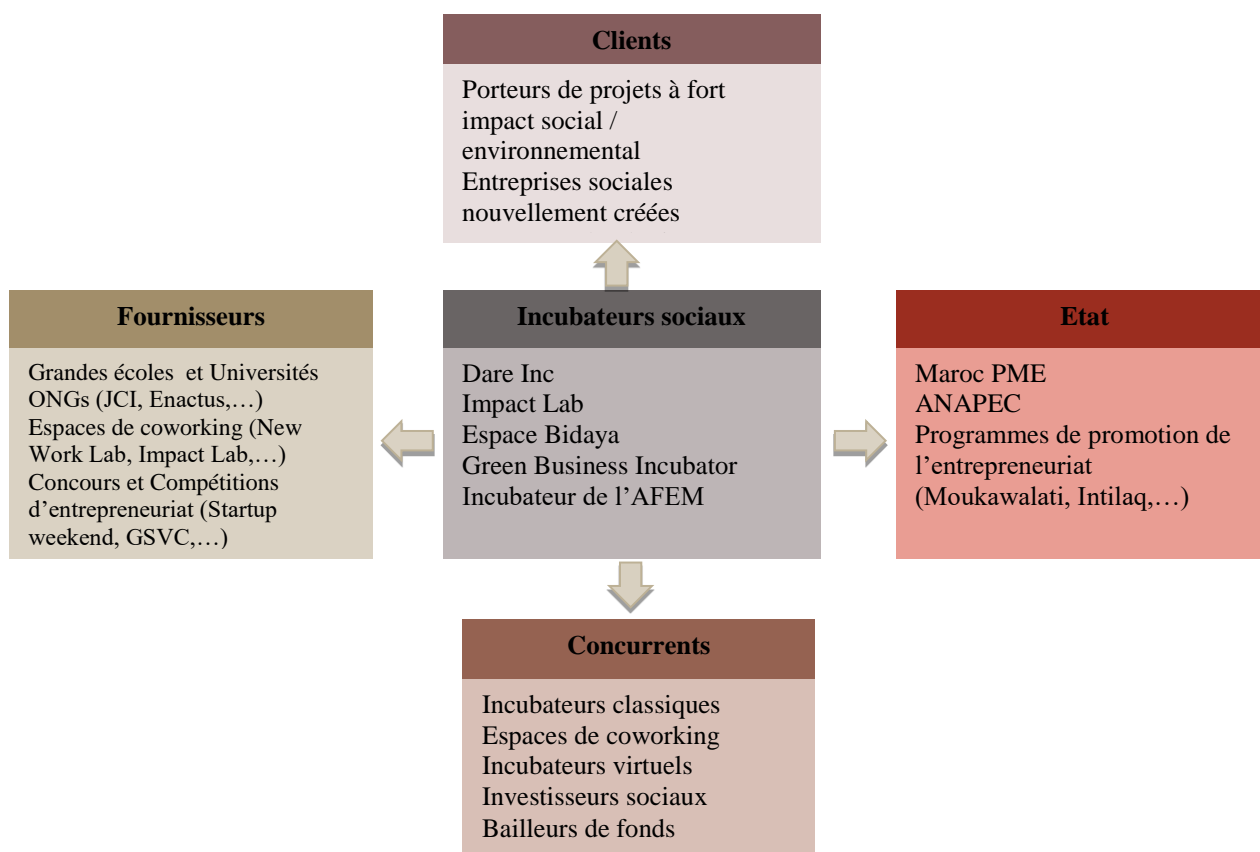
Plusieurs acteurs privés, académiques et de la société civile ont essayé de dépasser l'échec de ce programme étatique pour promouvoir l'entrepreneuriat. Ainsi, plusieurs incubateurs ont vu le jour, en se focalisant sur des cibles spécifiques afin de mieux répondre à leurs besoins. A titre d'exemple, l'incubateur de l'AFEM⁵ se focalise sur le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs et sur le développement de l'entrepreneuriat féminin.

L'écosystème de l'accompagnement des entreprises sociales est très naissant. Il fallait attendre 2015 pour assister à la création du premier incubateur dédié exclusivement aux entreprises sociales. Cependant, en l'espace de deux ans, trois autres structures d'accompagnement des entrepreneurs sociaux et des projets à fort impact social et/ou environnemental ont vu le jour. Actuellement, si nous considérons l'incubateur de l'AFEM dédié à l'accompagnement des femmes entrepreneurs, le nombre d'incubateurs sociaux au Maroc est de cinq (figure ci-dessous). La figure suivante présente les principaux acteurs de l'accompagnement entrepreneurial.

⁴ <http://www.moukawalati.ma/>

⁵ Incubateur de l'association des femmes chefs d'entreprises au Maroc (<http://afem.ma/>)

Figure 2 : Structure de l'écosystème de l'accompagnement des entreprises sociales au Maroc
(Source : Notre recherche)



En se référant à la figure ci-dessus, il apparaît clairement que le nombre d'incubateurs sociaux au Maroc est très réduit, nous comptons seulement cinq incubateurs à savoir : (1) Dare inc.⁶ lancé par le Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social, (2) l'incubateur Impact Lab⁷ dédié aux porteurs de projets à fort impact social, (3) Espace Bidaya⁸ lancé par le comptoir de l'innovation, (4) le Green Business Incubator⁹ destiné aux entrepreneurs de l'économie verte, et l'incubateur de l'AFEM destiné à la promotion de l'entrepreneuriat féminin dans les différentes régions au Maroc.

Les clients de ces incubateurs sont constitués pour la phase de pré-incubation (avant la création juridique) par des porteurs de projets à fort potentiel de développement et à fort impact sociétal. Pour la phase d'incubation, ils sont constitués par des entreprises créées juridiquement et qui ont pour mission de répondre à des besoins sociaux, environnementaux et culturels tout en restant viable économiquement.

⁶ Dare Inc, incubateur du centre marocain de l'innovation et de l'entrepreneuriat social : <http://dareinc.org/>

⁷ Impact Lab : <http://www.eirene4impact.org/>

⁸ Espace Bidaya : <http://www.espace-bidaya.co/>

⁹ Incubateur du Cluster Solaire de Masen : <http://www.clustersolaire.ma/services/green-business-incubator/descriptif/>

Les fournisseurs des incubateurs sociaux sont constitués essentiellement par les universités et les ONGs actifs dans la sensibilisation autour du concept de l'entrepreneuriat social. La JCI Maroc¹⁰, ENACTUS Morocco¹¹ et le British Council Morocco¹² jouent un rôle incontournable dans l'éveil de l'esprit entrepreneurial des jeunes et leur incitation à passer à l'action. Les incubateurs sociaux bénéficient aussi de l'émergence des espaces de coworking (New Work Lab, Social Lab,...) qui constituent aujourd'hui des lieux de rencontres pour inspirer, innover et développer des idées de projets. Un autre élément important porte sur l'organisation de plusieurs concours et compétitions d'entrepreneuriat au Maroc (Startup weekend, Start up Cup, Social Entrepreneurship Morocco, Global Social venture Competition,...), ces événements donnent toujours naissance à des projets qui ont besoin d'être accompagnés pour réussir.

Les concurrents des incubateurs sociaux représentent les incubateurs classiques, les espaces de coworking, les incubateurs virtuels (encours de développement aussi au Maroc), les bailleurs de fonds et les impact investors. Ces acteurs peuvent proposer des prestations similaires ou une partie de l'offre des incubateurs sociaux. Ceci constitue une concurrence pour ces derniers et une obligation pour innover et diversifier leur offre afin d'attirer plus d'entrepreneurs.

Les pouvoirs publics jouent un rôle peu important dans le développement de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc. Dans l'absence d'un cadre juridique propre à l'entreprise sociale, il est quasiment impossible de développer des programmes d'accompagnement spécifiques pour développer ce type d'entreprises. Les politiques publiques et les programmes mis en place par l'Etat et ses institutions (Maroc PME, Ministères,...) sont destinés à toutes les catégories des entreprises.

b. Une offre diversifiée avec un faible mentoring et un manque de fonds de financement

L'analyse des prestations des incubateurs sociaux marocains permet de relever que leur offre n'est pas encore définie définitivement. Elle est toujours encours de conception et de test puisque toutes les structures d'accompagnement sont nouvelles. Un constat confirmé par le témoignage d'un membre de l'équipe d'un incubateur social qui déclare : « *Nous avons commencé par des startups, puis nous nous sommes rendu compte qu'il y a plus de porteurs de projets que d'entreprises déjà lancées. Actuellement nous avons changé notre offre pour offrir un programme de pré-incubation* ».

Les incubateurs sociaux Marocains partagent presque la même offre (accès à un espace de travail, accès à un réseau d'experts, mentoring, formations et des pistes de financement). Cependant, les différences existent au niveau de la capacité d'accueil des porteurs de projets, les modèles de suivi et d'accompagnement et la cible des projets à incubé. Dans notre analyse, nous avons essayé de se concentrer sur l'étude de l'offre de trois incubateurs sociaux parmi les cinq identifiés. Le tableau ci-dessous présente un résumé de notre analyse.

¹⁰ JCI est une ONG dont la mission consiste à donner l'opportunité aux jeunes pour renforcer leur capacités afin de créer des changements positifs

¹¹ Enactus, anciennement SIFE, est une ONG créée en 1975 aux États-Unis qui vise à promouvoir le progrès sociétal par l'action entrepreneuriale (<http://www.enactus-morocco.org/>)

¹² <http://www.britishcouncil.ma/>

Tableau 3 : Offre des trois principaux incubateurs sociaux au Maroc (Source : Notre recherche)

Incubateur	Dare Inc.	Impact Lab	Espace Bidaya
Date de création	2015	2015	2015
Cible	Startups à fort impact viable économiquement	Entreprises à fort impact social et/ou environnemental	startups innovantes, à fort impact social et/ou environnemental
Capacité d'incubation	2 promotions par an : <ul style="list-style-type: none"> 1ère promo : 20 startups dont 5 toujours en vie 2ème promo : sélection de 9 startups 	<ul style="list-style-type: none"> 22 startups pour la pré-incubation en 2015 9 pour l'incubation en 2015 	<ul style="list-style-type: none"> 2 promotions par an 6 projets par semestre
Offre d'incubation	<ul style="list-style-type: none"> Accès illimité à l'espace co-working, ainsi qu'aux espaces co-working de nos partenaires ; Coaching et mentoring par des experts nationaux et internationaux ; Accès à des prestations gratuites ou à prix préférentiels grâce à notre réseau de partenaires (appui juridique, web-design, création de contenu vidéo,...) ; Fonds d'amorçage (30 000 dirhams par entreprise) ; D'autres pistes de financements (accès à un réseau d'investisseurs, Crowdfunding,...) 	<ul style="list-style-type: none"> Programme de formation de 4 semaines Incubation: 3 mois d'accompagnement et de formation thématique pour vous aider à construire votre plan d'impact et business place et démarrer votre activité dans les meilleures conditions Amorçage: 500 000 à 1 500 000 MAD d'investissement dans les startups qui auront participé au et auront été sélectionné du « Entrepreneur Empowerment Program » 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi stratégique personnalisé et adapté à chaque projet ; Formations Collectives : sessions de coaching et ateliers thématiques ; Mentoring ; Mise en relation et Visibilité : réseau d'experts du Comptoir de l'Innovation ; Espace de travail multifonctionnel.

La capacité d'incubation comme l'illustre le tableau ci-dessus, varie entre 6 et 10 entreprises. Les objectifs des incubateurs étaient très ambitieux, Dare Inc. et Impact Lab ont sélectionné plus de 20 projets dans leur première promotion. Après cette première expérience, leurs objectifs ont été révisés pour se focaliser sur un nombre qui varie entre 5 et 10 entreprises. Le but est de fournir un accompagnement de qualité et de faciliter le suivi des projets sélectionnés surtout que leurs ressources (personnel, mentors, fonds,...) sont limitées.

Théoriquement l'offre des incubateurs sociaux Marocains est similaire à celle des incubateurs sociaux dans d'autres pays comme la France, la Belgique et la Tunisie. Cependant, certains aspects du processus d'accompagnement ne sont pas encore bien rodés et n'arrivent ni à atteindre les résultats souhaités ni à satisfaire les incubés.

Par rapport à l'accès à l'espace de travail, les formations organisées et le suivi régulier, il y a un niveau acceptable de satisfaction de la part des entrepreneurs et porteurs de projets accompagnés. Les témoignages suivants des incubés en sont la preuve :

I4 : « L'offre de mon incubateur m'a permis d'avoir un espace de travail, d'assister à des formations et programmes au Maroc et à l'international, et de nouer des contacts tout en restant branchée aux actualités de l'écosystème ».

I5 : « Par rapport à l'offre de mon incubateur, elle dépasse ce que nous a été proposé au début. Il y a des formations spécifiques et un suivi personnalisé pour les entrepreneurs accompagnés en fonction de leurs besoins, domaines d'activités ».

I9 : « L'offre d'accompagnement m'a permis de structurer l'idée. Il y a aussi un impact dans la mesure où ça permet de rencontrer des experts qui nous conseillent pour développer nos projets ».

I10 : « Les services de l'incubateur nous ont permis d'avancer malgré nos contraintes et ce grâce aux réunions hebdomadaires qu'on est obligé de tenir pour présenter nos états d'avancement ».

Cependant, le Mentoring et l'accès au financement constituent toujours les deux points les plus faibles dans l'offre des incubateurs sociaux au Maroc. Le premier s'explique d'une part, par l'absence d'entrepreneurs sociaux réussis qui peuvent capitaliser sur leurs expériences pour aider les jeunes entrepreneurs accompagnés à développer la maturité de leurs projets, et d'autre part, par l'incapacité de certains mentors classiques à répondre aux spécificités d'accompagnement des porteurs de projets à fort impact social et/ou environnemental. Un incubé l'a bien mentionné dans ses propos : « Nous avons besoin de mentors du domaine et qui comprennent les spécificités de l'entreprise sociale. Nous avons besoin des experts pour nous accompagner dans tous les aspects juridiques, institutionnels et légaux de nos entreprises ». Les incubateurs sociaux au Maroc souffrent de l'absence d'accompagnateurs et de matériels pour les projets techniques et ceux traitant des problèmes sociaux. Les déclarations ci-dessous confirment le problème relevé :

I5 : « Ce qui manque au Maroc, c'est le côté technique..., on manque de matériels et de facilités pour le prototyping », témoigne une jeune porteuse de projet.

I6 : « Ma remarque majeure concerne le nombre réduit d'accompagnateurs et du grand nombre de tâches qu'ils ont à faire en plus de leur rôle dans ces structures, face au grand nombre de porteurs de projet. Ce qui influe sur la qualité de l'accompagnement ».

I12 : « Les accompagnateurs dans ces structures sont des personnes plutôt fortes sur le plan de la théorie, de la sensibilisation et de l'inspiration mais généralement sans expérience pratique d'une entreprise sociale qui est passée de l'idée, au marché et ensuite à la croissance »

Le deuxième point est lié à l'absence de source de financement. Les fonds d'amorçage proposés par les incubateurs restent faibles et ne sont pas mis à la disposition de tous les projets accompagnés. D'autant plus que l'accès à de nouvelles sources de financement telles que l'impact investing et le capital-risque philanthropique demeure toujours faible au Maroc. Ces réalités ont été exprimées de différentes façons par les incubateurs interviewés :

I4 : « [...] beaucoup d'effort et de soutien financier à apporter des autres parties prenantes »

I9 : « Peut-être il faut encore des fonds de financements. Parce que les entrepreneurs ont besoin encore des sources pour financer et développer leurs projets et renforcer leurs capacités ».

L'offre d'accompagnement des entreprises sociales au Maroc demeure évolutive, les incubateurs essaient de tester en fonction des entrepreneurs et porteurs de projets incubés afin de mieux répondre à leurs besoins. Dans la partie suivante, nous allons essayer d'apprécier l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial à la fois du point de vue des incubateurs et des incubés.

c. Un écosystème naissant : objectifs ambitieux et contraintes réelles

Le paysage de l'entrepreneuriat social au Maroc est passé de la phase de sensibilisation menée principalement par plusieurs ONGs (British Council, Moroccan CISE, Enactus,...) à la phase de création et développement des entreprises sociales. Dans ce sens, l'écosystème d'accompagnement des entreprises sociales a commencé à bouger depuis trois ans, mais ce n'est qu'à partir de 2015 que nous avons assisté au lancement des structures d'accompagnement. Ceci, est devenu une obligation pour démontrer l'efficacité des entrepreneurs sociaux et faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs capable de servir comme modèle pour la jeunesse Marocaine. Les responsables de ces structures d'incubation déclarent :

I1 : « Les programmes d'accompagnement et d'incubation sont une nécessité pour le développement du paysage de l'Entreprise Sociale au Maroc ».

I2 : « Il y a un besoin des success stories d'entreprises sociales Marocaines ».

I3 : « Nous avons un réel besoin des structures de soutien pour créer des exemples Marocains pour que les jeunes arrêtent de rêver de Bill Gates, Mark Zuckerberg.....mais puissent plutôt s'identifier à quelqu'un qui leur ressemble, qui a vécu dans les mêmes conditions et environnements qu'eux ».

L'accompagnement des entreprises sociales au Maroc est dans sa phase de découverte et d'apprentissage. Les structures sont en train d'identifier les règles d'action et les modèles d'accompagnement pour en sortir ceux qui sont adaptés au contexte Marocain. Deux responsables des incubateurs ont confirmé cela dans leurs propos:

I1 : « L'accompagnement des entreprises sociales est nouveau au Maroc, on est entrain d'inventer les règles ».

I3 : « On a commencé avec des programmes différents qu'on a changé, car on apprend au fur et à mesure ».

Dans ce contexte de test et d'apprentissage, les incubateurs sociaux au Maroc affirment avoir rencontré plusieurs contraintes liées au faible engagement des entrepreneurs accompagnés qui disparaissent et ne poursuivent pas le processus d'accompagnement jusqu'au bout. Ceci malgré que les incubateurs essaient d'offrir l'environnement adéquat pour que les incubés soient engagés et conscients de la vie d'un entrepreneur. Une autre limite est liée à la concentration des structures d'incubation entre Casablanca et Rabat. Les incubateurs expliquent cette situation par l'importance de « valider un modèle efficace avant de le dupliquer sur d'autres régions ».

Certes, il est encore tôt pour juger l'écosystème de l'accompagnement des entreprises sociales au Maroc en raison de son émergence naissante, mais les premiers résultats sont prometteurs. Les incubés affirment que les programmes d'incubation ont un impact très positif sur la structuration de leurs idées et sur le développement de la maturité de leurs projets. Une jeune incubée confirme clairement cet impact : « J'ai commencé l'incubation en avril 2015, j'ai créé l'entreprise juridiquement

en Octobre de la même année et j'ai commencé la commercialisation. C'est grâce à ce programme d'incubation que beaucoup de choses ont été développées dans mon projet sur une courte période ».

Étant un écosystème très jeune, l'incubation des entreprises sociales rencontre toujours des difficultés. Ces difficultés sont liées à (1) l'absence de coordination entre les incubateurs sociaux qui sont plus en compétition que dans la collaboration ; (2) les ressources limitées (humaines, techniques, matérielles,...) des structures d'accompagnement ; (3) l'inefficacité du mentoring en raison de l'indisponibilité des mentors capables d'apporter une grande valeur ajoutée aux projets accompagnés ; (4) et l'absence de fonds d'amorçage suffisants et de pistes effectives pour accès au financement.

Les incubateurs sociaux doivent tenir en compte ces difficultés et chercher des solutions afin de développer une offre d'accompagnement susceptible, d'une part, d'aider les entrepreneurs sociaux à faire évoluer leurs entreprises, et d'autre part d'asseoir un écosystème d'accompagnement fort et efficace.

Discussion des apports et limites de la recherche

Explorer le concept des incubateurs sociaux au Maroc dans cet article a été orienté plus vers la compréhension de la réalité du terrain et les particularités du contexte Marocain. Pour cela, les apports managériaux de notre recherche sont visiblement plus clairs que ses apports théoriques.

Sur le plan théorique, l'apport de notre recherche réside dans la confirmation de l'importance pour les incubateurs sociaux de la vocation sociale (La solution proposée des porteurs de projets aux défis sociaux et environnementaux identifiés) comme critère de sélection des projets à accompagner. Cependant, malgré cette importance, il nous était difficile de relever des aspects spécifiques liés à la prise en charge de cette dimension sociale dans les modèles d'incubation mis en place par les trois incubateurs étudiés. Le seul aspect où elle est présente est la formation, qui couvre des thèmes liés essentiellement à l'innovation sociale.

Sur le plan managérial, notre recherche a un double apport. Premièrement, notre travail a permis de dessiner une image plus claire sur la pratique de l'incubation des entreprises sociales au Maroc. Dans ce sens, nous avons pu lister les principaux acteurs de cet écosystème, identifier l'offre de base du modèle des incubateurs sociaux Marocains et finalement mettre l'accent sur ses contraintes et perspectives d'évolution.

Deuxièmement, notre travail de recherche a permis de fournir les éléments de cadrage pour les incubateurs sociaux actuels et futurs afin de construire de nouveaux modèles d'incubation permettant de mieux répondre aux besoins des incubés et d'améliorer leurs performances. En effet, l'émergence récente du concept de l'entrepreneuriat social, la faible maturité des entreprises sociales, l'absence d'un statut juridique spécifique à l'entreprise sociale ainsi que le faible engagement des porteurs de projets sont tous des éléments contextuels à prendre en considération dans la mise en place de modèle d'incubation adapté au contexte Marocain. Importer des modèles standards à implémenter directement a démontré ses limites. Les incubateurs sociaux Marocains doivent accélérer leurs processus d'apprentissage en capitalisant sur leurs premières expériences et

en prenant en considération les éléments de contexte national pour améliorer leurs performances et réussir leurs principales missions.

Par ailleurs, la principale limite principale de notre recherche est méthodologique. Elle est liée à la taille de l'échantillon. Cela s'explique par l'existence d'un nombre limité d'incubateurs sociaux et la faible interaction des porteurs de projets incubés. Ces deux facteurs nous ont obligés à se limiter à un échantillon de taille réduite. En plus de cela, cette étude a un caractère purement exploratoire. Ainsi, il est opportun de capitaliser sur les résultats obtenus et mener une étude quantitative auprès d'un échantillon plus large de porteurs de projets sociaux incubés. L'objectif est de confirmer les résultats obtenus et augmenter leur validité scientifique.

Conclusion

En guise de conclusion, il est évident que l'écosystème d'accompagnement des entreprises sociales au Maroc est en évolution progressive. Bénéficiant de l'essor de l'entreprise sociale, cette tendance évolutive continuera certainement dans les années à venir et d'autres incubateurs verront le jour. D'ailleurs, plusieurs structures d'accompagnement connues à l'échelle internationale sont aujourd'hui intéressées par le Maroc étant une plateforme pour l'Afrique qui présente un grand potentiel.

Les incubateurs sociaux ont besoin de capitaliser sur ces premières expériences pour concevoir des modèles et des processus d'incubation adaptés à la réalité des entrepreneurs sociaux Marocains. Dans ce sens, en plus de l'offre de l'espace et les formations régulières, les incubateurs ont à se focaliser davantage sur le développement des compétences d'accompagnement de leurs équipes, la création d'un réseau de mentors et d'experts (compétents et représentant différents domaines) capable de répondre aux besoins spécifiques des incubés, l'augmentation de leur fonds d'amorçage et la mise en relation avec des fonds d'investissements (capital risque philanthropique, impact investing, ISR,...).

Un autre aspect pour l'éclosion de l'écosystème d'accompagnement des entreprises sociales au Maroc est lié à la coordination et la collaboration entre incubateurs. Cela peut aboutir à la création de synergies pour développer le mouvement de l'incubation. Il est aussi recommandé de travailler en complémentarité avec des organismes publics, des espaces de coworking et d'innovation et de construire des ponts avec des universités et des écoles, pour créer une chaîne maximisant la réussite des entrepreneurs et facilitant leur passage de l'idée jusqu'au changement d'échelle.

« De manière générale, l'incubation est un concept qui s'infiltré dans le paysage entrepreneurial Marocain », affirme un chercheur interviewé dans le cadre de notre étude. Les premiers résultats sont intéressants, mais des efforts restent à déployer afin d'améliorer la satisfaction des entrepreneurs sociaux accompagnés, impliquer de nouveaux acteurs et gagner la confiance de la société.

Références

- Aernoudt R. (2004) "Incubators: tool for entrepreneurship?", *Small Business Economics*, 23, p. 127–135.
- Albert P., Bernasconi M, Gaynor L. (2003) *Incubateurs et Pépinières d'Entreprises : Un Panorama International*, L'Harmattan, Innoval.
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. 2006. *Organizations evolving*. London: Sage.
- Allen D. N., McCluskey R. (1990) "Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (2), p. 61-77.
- Allen, D. N., & Rahman, S. (1985). Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 23(000003), 12.
- Amezcuca, A. S. (2010). "PERFORMANCE ANALYSIS OF ENTREPRENEURSHIP POLICY: WHICH BUSINESS INCUBATORS GENERATE THE HIGHEST LEVELS OF ECONOMIC PERFORMANCE?," *Frontiers of Entrepreneurship Research: Vol. 30: Iss. 18, Article 1*.
- Antonella Noya & Geneviève Lecamp (2001), *Rapport OCDE sur "Les entreprises sociales "*
- Audretsch, D.B. (2007). *The Entrepreneurial Society*, New York : Oxford University Press.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006), "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?" ,*Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Barbero J. L., Casillas J. C., Ramos A., Guitar S. (2012) "Revisiting incubation performance. How incubator typology affects results", *Technological Forecasting & Social Change*, 79, p. 888-902.
- Bates, T., & Nucci, A. R. 1990. *An analysis of small business size and rate of discontinuance*. Washington: US Department of Commerce, Bureau of the Census.
- Bergek A., Norrman C. (2008) "Incubator best practice: A framework", *Technovation*, 28, p. 20-28.
- Bøllingtoft A. (2012), "The bottom-up business incubator: Leverage to réseautage and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment", *Technovation*, 32, p. 304-315.
- Bornstein D. (2004), *Ouvrage "Comment changer le monde: Les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles"*, New York: Oxford University Press
- Brown M., Harrell M.P. et Regner W. (2000), « Internet Incubators: How to invest in the new economy without becoming as investment company », *Business Lawyer*, 56(1): 273-284.
- 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, p. 95-110.
- Chabaud D., Ehlinger S., Perret V. (2003) « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré », 12^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunis, 4-6 juin.
- Chan K. F., Lau T. (2005) "Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly", *Technovation*, 25, p. 1215–1228.
- Chandra A., Fealey T. (2009) "Business Incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services", *International Journal of Entrepreneurship*, 13, p. 67-86.
- Cooper, A. (1985). « The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, p. 75-86.
- Culliere, O. (2003). « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », XII^{ème} Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, juin 2003.
- Dacin P. A., Dacin M. T., and Matear M. (2010), *Social entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*, *Academy of Management Perspectives*.
- Dees G. (1998), "The Meaning of Social Entrepreneurship, Stanford University: Center for Social Innovation", Graduate School of Business, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Ewin Marion Kauffman Foundation, consultable sur: <http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf>
- Defourny J., Nyssens M., (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*.
- European Commission (2002) "Benchmarking of Business Incubators" Centre for Strategy and evaluation Services, EDG, Bruxelles, février.

- Grimaldi R., Grandi A. (2005) "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", *Technovation*, 25, p. 111-121.
- Lalkaka, R. (2001, November). 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)
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 615-640.
- Lewis, D. A. (2001). Does technology incubation work?: A critical review. USA: Economic Development Administration, US Department of Commerce.
- Mair J., Marti I., (2006), "Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction and Delight", *Journal of World Business*.
- McKinnon S. et Hayhow S. (1998), "1998 State of the Business Incubation Industry", National Business Incubation Association (NBIA) Publications.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Peredo A. & Mc Lean M. (2006), "Social entrepreneurship : A critical review of the concept", *Journal of World Business*.
- Rory R. & Bull M. (2011), Ouvrage "Understanding social enterprise : theory & practice"
- Sammot S. (2003). « L'accompagnement de la jeune entreprise ». *Revue Française de Gestion*, Vol.144, p. 153-164.
- Smilor R. et Gill M. (1986), "The new business incubator: linking talent, technology, capital & know-how", Massachusetts: Lexington Books.
- Von Zedtwitz M., Grimaldi R. (2006) "Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy", *Journal of Technology Transfert*, 31, p. 459-468.