



Analyse des pratiques d'accompagnement des entreprises sociales : Cas de l'incubateur social Dare inc.

MERYEM KABBAJ

**Laboratoire EMO, Université Hassan II
Casablanca, Maroc
kabbajmeryem2@gmail.com**

KHALID EL OUZZANI ECH HADI

**Laboratoire EMO, Université Hassan II
Casablanca, Maroc
elouazzanik@gmail.com**

Résumé

L'accompagnement des entreprises sociales est un phénomène récent et peu étudié dans le monde académique. Dans ce sillage, cette communication vise à clarifier, dans un premier temps, le concept d'incubateur social sur le plan théorique et, dans une seconde partie, à présenter les pratiques d'accompagnement des entreprises sociales en analysant leur degré d'adéquation avec les besoins spécifiques des entrepreneurs sociaux.

La question centrale sur laquelle se penche cette communication est : « *Comment l'entrepreneuriat social modifie-t-il les pratiques d'accompagnement entrepreneurial dans le contexte Marocain ?* »

Ce travail de recherche fait appel à une étude qualitative utilisant une triangulation méthodologique à travers la combinaison entre l'observation participante, la conduite des entretiens semi-directif et une analyse de la documentation interne de l'incubateur social « Dare inc. »

Abstract

The support systems that have been increasingly put in place to help social enterprises grow, are the evidence of a recent phenomenon that is little studied in academia. This paper aims to partially fill the gap by clarifying the concept of "social incubator", presenting the practices of a social incubator based in Morocco, and analyzing their degree of adequacy with the specific needs of social entrepreneurs.

The central question addressed is thus the following: « How does social entrepreneurship modify the practices of the entrepreneurial support in the Moroccan context ? »

This research is based on a qualitative study using a methodological triangulation. As such, it was carried out through combining participant observations, semi-structured interviews and an analysis of the internal documentation of the social incubator Dare inc

Introduction

L'entrepreneuriat social se présente aujourd'hui comme une solution alternative pour résoudre les différents problèmes sociaux ou environnementaux dont souffrent les nations. Au lendemain de la signature des Objectifs de Développement Durable, nous avons assisté à une volonté des décideurs politiques à développer cette nouvelle forme d'entrepreneuriat. Ceci s'est traduit notamment par le lancement de fonds d'appui aux initiatives d'entrepreneuriat social ou encore par la création de structures d'accompagnement dédiées aux entreprises sociales.

Sur le plan international, la création des incubateurs spécialisés en accompagnement des entreprises sociales est récente. Casanovas & Bruno (2013) ont constaté dans leurs travaux que la majorité des incubateurs sociaux a été créée entre 2009 et 2013, chose qui vient confirmer qu'il s'agit bel et bien d'un domaine naissant. Selon ces mêmes auteurs, le phénomène d'incubation sociale est peu étudié dans la littérature académique. 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, éclairer la recherche sur l'entrepreneuriat social et la mise à l'échelle de l'impact social, et offrir des conseils significatifs au nombre croissant de praticiens ».

Ainsi, la question centrale sur laquelle se penche cette communication est : « *Comment l'entrepreneuriat social modifie-t-elle les pratiques d'accompagnement entrepreneurial dans le contexte Marocain ?* ». A cet effet, nous nous référerons au premier incubateur social créé au Maroc, Dare Inc- (créé en 2015) avec comme mission de soutenir les entrepreneurs sociaux innovants.

L'objectif de cette communication est d'identifier les particularités de l'accompagnement des entreprises sociales et de voir dans quelle mesure les pratiques des incubateurs sont en harmonie avec les besoins spécifiques des entreprises sociales Marocaines.

Pour répondre à notre question de recherche, cette communication se base sur une méthode qualitative conjuguant entretiens semi-directifs, observation participante et analyse de la documentation interne de l'incubateur Dare Inc.

Dans ce papier nous allons, clarifier la définition des deux concepts clés à savoir l'accompagnement entrepreneurial et l'entrepreneuriat social, justifier la méthodologie adoptée, et discuter du contexte et des principaux résultats obtenus.

1- L'accompagnement des entreprises sociales : Revue de littérature

1.1 Définitions de l'entrepreneuriat social

Le concept d'entrepreneuriat social connaît une prolifération de définitions. Il est qualifié de concept polysémique (Nyssens, 2011) et multidimensionnel (Weerawardena & Mort, 2006).

Sur le plan académique, nous relevons une absence de consensus ou de paradigme fédérateur dans ce champ de recherche (Dees, 1998).

Dans ce sillage, Zahra et al (2009) ont conduit un travail de recensement des définitions existantes dans la littérature académique et ont listé une vingtaine de définitions. Leurs travaux ont été suivis par ceux de Dacin, et al (2010), qui à leur tour, ont recensé 37.

En effet, la multitude de définitions peut être, en partie, expliquée par la double allégeance qui caractérise le concept d'entrepreneuriat social (Peredo et McLean, 2006). On retrouve deux termes « entrepreneuriat » et « social » dont la signification diffère d'une personne à une autre. Dans la communauté scientifique nous distinguons deux catégories de chercheurs, ceux qui mettent le focus au niveau de leurs définitions sur l'aspect entrepreneurial et considèrent l'entrepreneuriat social comme une sous-discipline de l'entrepreneuriat (Austin et al. 2006) et d'autres qui mettent l'accent sur le volet social et étudient l'entrepreneuriat social comme

étant un phénomène sociologique.

Parmi les définitions les plus citées dans la littérature, nous retenons celle de Zahra et al. (2009) qui définissent l'entrepreneuriat social comme l'ensemble des activités et processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter des opportunités afin d'augmenter la richesse sociale en créant de nouvelles entreprises ou en managant des organisations existantes de façon innovante.

Face à plusieurs tentatives de définitions du concept par plusieurs chercheurs, Defourny et Nyssens (2010) ont élaboré une synthèse de ces définitions en deux grandes approches à savoir: Une approche anglo-saxonne et une autre européenne.

✓ ***L'approche anglo-saxonne, notamment américaine :***

Les défenseurs de cette approche mettent l'individu au centre de l'intérêt : l'entrepreneur social est présenté comme un agent de changement et est considéré comme une personne habile à exploiter des opportunités pour servir une mission sociale (Dees & Anderson, 2006, Bornstein, 2004). On parle ici de *l'école de l'innovation sociale*.

La deuxième école au niveau de l'approche anglo-saxonne est nommée *l'école des ressources marchandes* (Defourny et Nyssens, 2010). Les chercheurs de cette école se répartissent en deux courants : un premier courant qui stipule qu'une entreprise sociale est une organisation privée à but non lucratif qui commercialise des biens ou des services afin d'atteindre sa mission sociale (Young et Salamon, 2002). Le deuxième courant élargit la notion d'entreprise sociale à tout type d'organisation, 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).

✓ ***L'approche européenne :***

L'approche européenne puise ses origines dans l'économie sociale et solidaire. L'entreprise sociale est définie comme « une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites » (Defourny et Nyssens, 2008).

Ce sont les travaux d'EMES qui ont fourni les premières bases théoriques et empiriques pour une conceptualisation de l'entreprise sociale en Europe. Ce réseau a développé un « idéal-type » sous forme de neuf indicateurs qui permettent de distinguer une entreprise classique d'une entreprise sociale. Defourny et Nyseens (2010) ont classé ces critères en 3 catégories à savoir : (1) Trois critères à caractère économique (2) trois critères à caractère social (3) trois critères relevant de la structure de gouvernance .

- **Les indicateurs de la dimension 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 :*
- **Les indicateurs de la dimension sociale :** *Un objectif explicite de service à la communauté ; Une initiative émanant d'un groupe de citoyens ; Une limitation de la distribution des bénéfices :*
- **Les indicateurs 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 :*

Au Maroc, il n'existe pas de définition officielle de l'entrepreneuriat social. On s'inspire plutôt de l'approche européenne, sur le plan institutionnel, on parle d'économie sociale et solidaire. Cette dernière est définie par le Conseil Economique, social et Environnemental CESE (2015) comme « L'ensemble des activités économiques et sociales organisées dans le cadre de structures formelles ou de groupements de personnes physiques ou morales poursuivant une finalité d'intérêt collectif et sociétal, indépendantes et jouissant d'une gestion

autonome, démocratique et participative et auxquelles l'adhésion est libre. Font partie de l'Economie Sociale et Solidaire toutes les institutions ayant une finalité principalement sociale, proposant de nouveaux modèles économiquement viables et inclusifs et produisant sur une base mutualisée et solidaire des biens et services centrés sur l'élément Humain et sur la satisfaction de besoins sociaux conformes à l'intérêt général, et inscrits dans le développement durable et la lutte contre l'exclusion. »

Au cours de la dernière décennie, un intérêt particulier a été donné aux structures d'économie sociale et solidaire. Ainsi, nous avons assisté à l'élaboration de politiques publiques et au lancement de plusieurs initiatives d'accompagnement et d'appui de ces structures, à l'instar du fond de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) initié en 2005.

1.2 L'Accompagnement entrepreneurial : Clarification du concept

La recherche sur l'accompagnement entrepreneurial est relativement récente. C'est en effet le développement croissant des programmes de soutien à la création d'entreprise sur le terrain qui a suscité l'intérêt de la communauté scientifique pour étudier davantage le fonctionnement et les pratiques des structures d'accompagnement.

Différents chercheurs ont tenté de définir le concept d'accompagnement entrepreneurial. Nous retenons pour cette communication la définition synthétique de Cuzin & Fayolle (2005) qui perçoivent l'accompagnement entrepreneurial comme « une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pourra accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ».

En pratique, l'accompagnement prend différentes formes tel que le mentoring ou le coaching. Paul (2002) l'a qualifié de nébuleuse à travers une schématisation de ses différentes formes comme présentée ci-dessous :

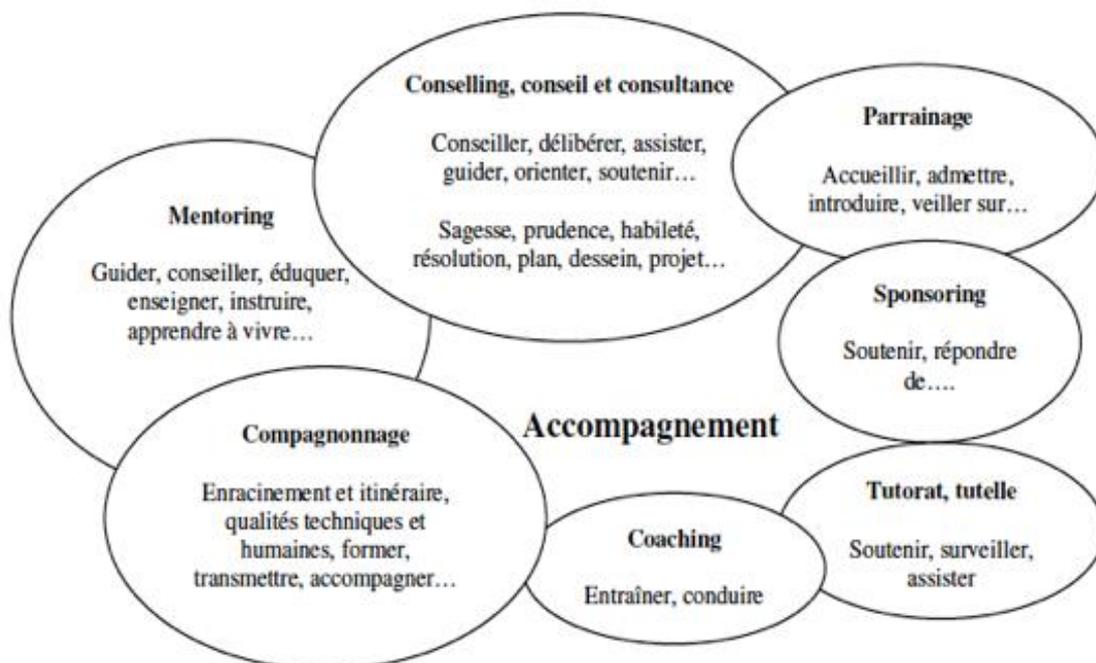


Figure 1 : La nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2002)

Dans la littérature francophone, les travaux portent sur les individus (les accompagnateurs ou les entrepreneurs) et les formes d'accompagnement. On note également l'existence de plusieurs termes pour désigner une structure d'accompagnement (ex : couveuse, pépinière, accélérateur...). Tandis que dans la littérature anglo-saxonne, l'accompagnement est abordé sous l'angle des structures (Hackett et Dilts, 2004; Bergek et Norrman, 2008). On relève généralement l'utilisation du terme incubateur dans son sens générique pour qualifier toute forme de structure d'accompagnement.

Ainsi, dans cette communication, nous utiliserons le terme incubateur pour qualifier toute structure d'accompagnement qui présente les caractéristiques de la définition retenue de Cuzin & Fayolle (2005) et qui accomplit les quatre missions d'une structure d'accompagnement à savoir la mobilisation des ressources, la transmission des savoirs, la légitimation du projet et l'insertion dans les réseaux (Bakkali et al, 2010).

1.3 De l'accompagnement entrepreneurial à l'incubateur

1.3.1- Typologie des incubateurs

Comme présenté ci-dessus, le terme incubateur est utilisé pour les structures d'appui à la création d'entrepreneurs dédiées à l'accompagnement des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie (Bernasconi et al, 2002).

Le terme incubateur a fait l'objet de plusieurs typologies, certains chercheurs ont mis l'accent sur le caractère lucratif ou non lucratif de l'incubateur tandis que d'autres travaux ont mis le focus sur la nature ou le secteur d'activité des projets incubés.

Au niveau du présent travail de recherche, nous nous intéressons à la typologie proposée par Albert et al. (2003) qui comprend l'objet de notre étude à savoir les incubateurs sociaux.

En effet, les incubateurs ont été classés en cinq types comme présenté sur le tableau suivant :

Tableau 1 : Les caractéristiques des différents types d'incubateurs (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	- Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services - Dans certains cas d'entreprise High Tech	- Projets internes aux institutions avant création - Projets externes	- Projets à forte dimension sociale	- Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise	- Start-up technologiques
---------------	--	--	-------------------------------------	---	---------------------------

1.3.2-Définition de l'incubateur social :

S'appuyant sur les travaux d'Albert et al (2003), Aernoudt (2004) définit l'incubateur social comme étant un acteur qui stimule le développement, la croissance et la survie des entreprises qui intègrent des personnes ayant des difficultés (ex : chômeurs de longue durée, réfugiées, personnes à mobilité réduite...). A ce niveau, c'est le profil de l'entrepreneur accompagné qui caractérise le volet social de l'incubateur.

Quant aux travaux récents sur la thématique, l'incubateur est qualifié de social selon la nature des projets incubés. L'incubateur social est perçu comme un programme qui favorise le changement d'échelle et le développement des organisations qui ciblent principalement les défis sociaux grâce à des solutions innovantes et axées sur le marché. Les entreprises incubées peuvent prendre différentes formes juridiques (à but lucratif, non lucratif ou hybrides) et bénéficient d'un ensemble de ressources tels que la formation, le mentorat, le réseautage ou le financement (Carrera, 2009 ; Casanovas et Bruno, 2013).

2-Méthodologie de la recherche

Afin de répondre à notre question de départ et appréhender les pratiques d'incubation des entreprises sociales dans le contexte marocain, ce travail de recherche privilégie une approche qualitative. Nous utilisons une triangulation méthodologique (Denzin, 1978) à travers la combinaison entre les entretiens semi-directif (1), l'observation participante (2) en plus d'une analyse de la documentation interne de l'incubateur Dare inc (3).

(1) Dans un premier temps, nous avons mené deux entretiens semi-directifs avec le responsable de l'incubateur ainsi que le chargé d'accompagnement. Ensuite, nous avons interviewés 10 entrepreneurs sociaux incubés afin de confronter leurs discours et celui de l'équipe dirigeante.

Les entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement et analysés selon les méthodes classiques d'analyse des données qualitatives (Yin, 1994).

Afin d'assurer la diversité de notre échantillon, nous avons eu des entretiens avec les entrepreneurs sociaux ayant les caractéristiques suivantes ;

- Actuellement incubés ainsi que ceux des anciennes promotions de l'incubateur
- Des projets qui opèrent dans des secteurs d'activités différents
- Des entrepreneurs issus de différentes régions du Maroc

(2) L'observation participante : Etant membre du Centre Marocain de l'Innovation et l'Entrepreneuriat social, une organisation qui chapeaute l'incubateur Dare Inc, nous avons eu l'occasion d'échanger à plusieurs reprises avec les porteurs de projets et les entrepreneurs sociaux et de participer également aux événements de networking organisés au niveau de l'incubateur Dare Inc.

(3) Nous avons eu accès aux différents documents interne de l'incubateur (ex: rapports d'activité, formulaire de sélection, tableau de bord de suivi ...)

3-Présentation de l'incubateur Dare inc

L'incubateur Dare Inc a été créé en 2015 par le Centre Marocain pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat Social. Il se présente comme un programme d'incubation qui vise à dynamiser l'ensemble de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc et ayant pour objectif de mettre sur le marché un flux significatif de startups capables d'attirer des investissements nationaux et étrangers.

Dare inc a été soutenu durant deux années consécutives par la Fondation Drosos et compte une équipe de deux personnes permanentes chargées de l'accompagnement et une personne chargée de la communication digitale avec l'intervention ponctuelle d'une vingtaine de formateurs et des mentors à titre bénévole. A ce jour, Dare Inc compte 42 projets incubés portés par 52 entrepreneurs, 24 entreprises juridiquement créées, 138 postes d'emplois et 1 567 625 Dhs de Chiffres d'affaires réalisés (équivalent à 174 000\$).

4-Résultats

4.1 Profil des entrepreneurs sociaux incubés

Avant d'étudier les pratiques de l'incubateur, il a fallu, dans un premier temps, identifier le profil des entrepreneurs sociaux incubés. L'analyse des différentes promotions de l'incubateur dévoile que 70% des projets incubés émanent de lauréats d'un programme d'entrepreneuriat social lancé par l'ONG Enactus¹. Ainsi, les porteurs de projets sont généralement des étudiants âgés entre 18 et 24 ans. Ce constat implique également que le niveau d'instruction des entrepreneurs est élevé, généralement universitaire. Il est à noter que malgré la diversité des secteurs d'activités dans lesquels opèrent ces entrepreneurs (ex : éducation, énergies renouvelables, agroalimentaire...) il s'avère qu'une majorité d'entre eux a un background scientifique (ex: ingénierie, médecine...)

Une autre caractéristique des porteurs de projets est l'orientation vers le volet social au détriment du volet entrepreneurial comme le souligne l'un des responsables de l'incubateur : « *la majorité des porteurs de projets est plus orientée impact, community empowerment... certes, c'est leur domaine d'activité mais il néglige toutefois le volet lucratif* ».

4.2 L'incubateur comme un mobilisateur des ressources

L'incubateur met à la disposition des entrepreneurs sociaux un ensemble de ressources aussi bien logistiques, humaines que financières.

✓ *Soutien logistique :*

En matière d'appui logistique, les entrepreneurs sociaux peuvent bénéficier de :

-*Espace de coworking* : les incubés ont un accès ouvert aux espaces de travail partagés organisés en open space pendant une durée de 12 ans.

-*Espace de prototypage* : Afin de faciliter la création des prototypes, l'incubateur a aménagé un espace de prototypage équipé d'une imprimante 3D.

-*Salles de réunion* : les entrepreneurs peuvent également utiliser les salles de réunion de l'incubateur pour recevoir des clients ou pour se réunir avec leurs équipes.

✓ *Soutien financier :*

¹ Enactus, est une ONG créée en 1975 aux États-Unis afin de promouvoir le progrès sociétal par l'action entrepreneuriale (www.enactus-morocco.org)

Le programme d'accompagnement prévoit un fond d'amorçage équivalent à 3000 dollars pour chaque entrepreneur social et soutient occasionnellement les déplacements des entrepreneurs pour la participation aux événements internationaux.

« Grâce à Dare Inc, j'ai participé à une summer school pour entrepreneurs à Shanghai, étant étudiant, je ne pouvais pas me permettre le prix du billet d'avion mais l'incubateur a soutenu ma participation. J'ai appris beaucoup de choses lors de cette expérience sur le plan personnel et pour le projet » témoigne l'un des entrepreneurs rencontrés.

4.3 Transmission des savoirs

En matière d'accompagnement individuel, l'incubateur met à la disposition des entrepreneurs sociaux une équipe de deux accompagnateurs permanents et un ensemble de mentors pour les accompagner à relever leurs challenges durant une période de 6 mois.

Il est à souligner que face à la rareté des profils pouvant servir de mentor aux entrepreneurs incubés, l'organisation Moroccan CISE a développé une formation des formateurs en entrepreneuriat social et qui sert de pipeline pour le programme de mentoring.

Quant à l'accompagnement collectif (dont la durée est de 6 mois) il est proposé sous forme de package de formations. Il a été conçu en quatre phases ; la nature des trois premiers types de formation est d'ordre généraliste (ex : Analyse de marché, Social Business Model, technique de vente...), le quatrième type est proposé selon le besoin de chaque entrepreneur. Au total, les entrepreneurs sociaux bénéficient du programme d'accompagnement pour une durée de 12 mois. Dans un premier temps l'incubateur insiste, lors des formations, sur le renforcement des capacités entrepreneuriales des porteurs de projets puis sur le volet économique et la nécessité de développer un Business Model viable garantissant l'atteinte de la mission sociale. Ce choix est justifié par les responsables de l'incubateur par le fait qu'*« un entrepreneur social est généralement fidèle à sa mission sociale mais face au problème social qu'il a identifié, il peut développer une solution différente que celle qu'il avait au début, il peut changer de Business Model voire même de projet, mais pour ce faire, il doit avoir les compétences nécessaires »*.

4.4 Insertion dans les réseaux

L'admission au programme d'incubation Dare Inc permet aux entrepreneurs sociaux d'accéder à des prestations gratuites ou à prix préférentiels chez les partenaires de l'incubateur (ex : Conseil financier, conseil en communication, création de site web...)

Grâce au large réseau de Dare Inc², les entrepreneurs ont également un accès à l'information, et aux opportunités aussi bien à l'échelle nationale et internationale.

Le programme d'incubation est ponctué par une série d'événements pour échanger autour de l'entrepreneuriat social. En effet, ces événements constituent une occasion pour les entrepreneurs sociaux pour développer leur réseau, communiquer autour de leurs projets et de rencontrer également des personnalités de renom comme en témoigne une entrepreneur sociale : *« L'atout majeur de l'incubateur est le réseau, on rencontre des personnes difficilement accessible, par exemple j'ai eu l'occasion de présenter mon projet à la directrice de la Banque Mondiale au Maroc et de rencontrer plusieurs personnalités grâce aux événements organisés ici »* souligne un des incubés.

4.5 Légitimation de l'entrepreneur social

De part la notoriété dont jouit Moroccan CISE, autant que première association d'entrepreneuriat social au Maroc, l'accès à son programme d'incubation permet aux entrepreneurs une certaine reconnaissance au sein de leur environnement.

² Dare Inc. compte parmi ses partenaires des organisations leaders en entrepreneuriat social tel qu'Ashoka, Make Sense et Unreasonable Institute.

En effet, l'entrepreneuriat social est encore en émergence dans le contexte marocain, ainsi, Dare Inc, en tant qu'incubateur social, assure une certaine crédibilité aux projets accompagnés afin qu'ils combinent bel et bien entre la mission sociale et la rentabilité économique.

Comme en témoigne un entrepreneur social « *Quand on se présente comme entrepreneur social incubé chez Dare Inc, on a plus de chance que les gens que l'on rencontre accepte notre double missions* ».

4.6 Appui à la commercialisation

L'incubateur était conscient que l'accès aux premiers clients constitue un challenge pour les entrepreneurs de manière générale et pour les entrepreneurs sociaux en particulier. Dans ce sens, il a développé une plateforme digitale intitulée « Wuluj »³ (signifie « accès » en arabe) qui permet aux entrepreneurs sociaux de commercialiser leurs produits en prévente, ainsi, les porteurs de projets peuvent recevoir des commandes et l'argent suffisant pour pouvoir produire et livrer leurs clients.

En plus d'une plateforme virtuelle, Dare inc a aménagé un espace physique appelé « Dare Store » pour permettre aux incubés d'exposer leurs produits et pouvoir les vendre lors des événements organisés par l'incubateur.

5-Discussion

L'étude du cas de Dare Inc témoigne de l'adéquation entre ses pratiques en tant qu'incubateur et les quatre missions attendues de toute structure d'accompagnement entrepreneurial au niveau de la littérature (la mobilisation des ressources, la transmission des savoirs, la légitimation du projet et l'insertion dans les réseaux).

En effet, l'incubateur est perçu par les entrepreneurs comme un lieu d'apprentissage (Sammut, 2003) : il leur permet d'accéder à un ensemble de ressources physiques (espace de coworking, espace de prototypage), humaines (mentors, formateurs...) et financières (fond d'amorçage) sauf que le caractère social de l'incubateur lui incombe une autre mission particulière à savoir la veille permanente à garantir l'équilibre des projets incubés entre la mission sociale et la rentabilité économique pour éviter la dérive de missions (Lahaye et Janssen, 2016)

Les séances de mentoring et de formation s'intéressent particulièrement au renforcement de capacités entrepreneuriales des porteurs de projets qui sont généralement des jeunes motivés par le volet social avec une certaine sous estimation de la viabilité économique du projet.

Parmi les principaux outils utilisés, nous retrouvons le Social Business Model Canvas et l'approche du Design Thinking pour valider le trio problème social/solution proposée/bénéficiaire.

Dans un contexte où l'entrepreneuriat social est méconnue, l'incubateur a d'autres responsabilités tels qu'éduquer le marché pour inculquer l'esprit d'innovation sociale, sensibiliser les parties prenantes quant à l'importance d'entreprendre autrement, ceci explique l'intérêt des rencontres et des échanges organisés par l'incubateur avec l'écosystème entrepreneurial en général et les décideurs politiques en particulier.

L'incubateur social joue également le rôle de légitimateur de l'orientation sociale des entreprises incubées. L'incubateur se porte en effet garant de la double mission des entreprises accompagnées et leur permet de s'insérer dans plusieurs réseaux aussi bien nationaux d'internationaux.

³ www.wuluj.com

Un autre constat relevé lors de notre étude est le rôle que peut jouer l'incubateur en tant qu'accélérateur de ventes des projets accompagnés à travers le développement de plateformes physiques ou virtuelles de commercialisation de leurs produits et services.

En matière de classification d'incubateur, Dare inc se voit qualifié d'incubateur social non pas selon le profil du porteur de projet (ex : issu de milieu défavorisé, chômeurs de longue durée...) mais plutôt de part la nature des projets incubés. Toutefois, nous notons l'exclusion des structures d'économie sociale et solidaire du programme d'incubation, bien qu'elles aient un vrai potentiel d'entreprises sociales.

Quant au fonctionnement de l'incubateur, ce dernier peut être appréhendé sous l'approche « Lean startup » (Ries, 2008) vu que le contenu du programme d'incubation et même le processus de sélection des entrepreneurs sociaux évoluent d'une année à l'autre comme a été souligné par les responsables de Dare Inc en prenant en compte les feedbacks et les évaluations des participants au programme. En effet, l'incubateur se considère lui même comme une startup sociale qui teste à chaque fois son business modèle tout en portant une mission sociale à savoir le développement du tissu de l'entrepreneuriat social dans le contexte Marocain.

Conclusion

Face à l'intérêt croissant dont jouit le concept d'entreprise sociale de nos jours et l'émergence des structures dédiées à l'accompagnement de leur développement, cette communication s'est intéressée à l'étude d'un incubateur social afin d'appréhender ses pratiques dans le contexte d'un pays en développement tel que le Maroc. Bien que la littérature stipule que l'accompagnement est considéré comme une industrie aujourd'hui (Messeghem et al, 2013), ce travail exploratoire affirme que l'accompagnement des entreprises sociales est un phénomène encore en phase d'émergence dans ce pays.

Cette étude confirme que la mission d'un incubateur social va au delà de l'accompagnement entrepreneurial. Elle s'étend à la sensibilisation des parties prenantes notamment les décideurs politiques pour la reconnaissance des entreprises sociales, d'une part ,et pour la nécessité de leur apporter un soutien et un appui financier, d'autre part. Ajoutant également le rôle que joue un incubateur social dans la légitimation de l'orientation sociale des entrepreneurs incubés au sein de leur environnement.

D'après notre étude, la particularité principale d'un incubateur social est sa veille permanente à garantir l'équilibre des projets incubés entre mission sociale et rentabilité économique. En matière de pratiques, un incubateur social adopte les mêmes pratiques que toute structure d'accompagnement classique (formation, mentoring, conseil...) sauf que le contenu de son programme met le focus simultanément sur deux éléments principaux à savoir le volet commercial et économique du projet incubé et la validation du trio problème social/solution proposée/bénéficiaire.

Dans le contexte marocain, l'entrepreneuriat social est peu connu (British Council, 2017) chose qui heurte l'accompagnement des entreprises sociales à plusieurs difficultés tel que l'absence de succès stories d'entrepreneurs pouvant servir de mentor, l'absence de financement public aux structures d'incubation et la rareté des fonds d'investissement destinés aux entrepreneurs sociaux. Aux yeux des entrepreneurs, les incubateurs sociaux gagneraient également à se spécialiser davantage par secteur d'activité afin de couvrir également le volet technique des projets.

En guise de conclusion, si cette communication a pour avantage de présenter les particularités de l'accompagnement des entreprises sociales au sein d'une structure d'incubation au Maroc,

elle souffre de limites quant à la taille de l'échantillon: le recours à un seul incubateur ne permet pas de généraliser les résultats obtenus, ainsi, l'étude d'autres incubateurs sociaux voire même à d'autres types d'incubation dans une approche comparative constituerait une perspective de recherche intéressante pour valider davantage les observations retenues. Sachant que l'entrepreneuriat social est une affaire contextuelle (Mair et Marti, 2006), analyser l'impact du positionnement géographique des incubateurs sociaux sur le processus d'accompagnement peut être également une autre piste de recherche à étudier.

Bibliographie

- Aernoudt, R., 2004, « Incubators: tool for entrepreneurship? », *Small Business Economics*, Vol. 23, No 2, p 127–135, 2004.
- Albert, P., Bernasconi, M., Gaynor, L., 2002, *les incubateurs, émergence d'une nouvelle industrie : comparaison des acteurs et de leurs stratégies (France, Allemagne, Royaume-Unis, Etats-Unis)*, Rapport de recherche CERAM Sophia-Antipolis, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Mars 2002.
- Albert P., Bernasconi M. et Gaynor L., 2003, « Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international », *Economie et Innovation, Série Clichés*, L'Harmattan Ed., p.132, 2003
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J., 2006, « Social and commercial entrepreneurship : Same, different, or both ? », *Journal of Entrepreneurship : Theory and Practice*, Vol. 30, No 1, p 1–22, 2006.
- Bakkali, C., Messeghem K., et Sammut S., « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir*, Vol. 39, No. 9, pp. 149-162, 2010.
- Bergek, A., & Norrman, C., 2008, « Incubator best practice : A framework », *Technovation*, Vol. 28, No 1, p 20-28, 2008.
- Bornstein, D., 2004, *How to change the world : social entrepreneurs and the power of new ideas*, New York, Oxford University Press.
- British Council (2017), *Rapport d'étude « Les entreprises sociales dans la région Tanger-Tetouan-Al Hoceima »*, 2017.
- Carrera, D. & Granelli, A., & Masetti-Zannini, A., 2009, « From Emergent Idea to Social Enterprise The Experience of The Hub as a Network for Social Innovation », Working Paper, International Social Innovation Research Conference, Oxford.
- Casasnovas, G. & Bruno, A., 2013, « Scaling social ventures an exploratory study of social incubators and accelerators », *Journal of Management for Global Sustainability*, Vol. 1, No 2, p 173–197, 2013.
- Cuzin, R. & Fayolle, A., 2005, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement », *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, N° 210, p. 77-88, 2005.
- Dacin, A. & Dacin, M. & Matear, M., 2010, « Social entrepreneurship : Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward from Here » *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No 3, p 37 – 57, 2010.
- Dees, G., 1998, « The Meaning of Social Entrepreneurship », working paper, Stanford University : Center for Social Innovation, Graduate School of Business, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Ewin Marion Kauffman Foundation, [available online], 1998.
- Dees, J.G. and Anderson, B.B., 2006, « Framing a theory of social entrepreneurship : building on two schools of practice and thought », *Research on social entrepreneurship, ARNOVA occasional paper series*, Vol 1, No 3, p 39–66, 2006.
- 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*, Vol. 1, No 1, p 32-53, 2010.
- Defourny, J. and Nyssens, M., 2008, « Social enterprise in Europe : recent trends and developments », *Social enterprise journal*, Vol. 4, No 3, p 202–228, 2008.
- Hackett, M. & Dilts, D., 2004, « A systematic review of business incubation research », *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No 1, p. 55-82, 2004.
- Huberman, A.M, Miles, A-M, 2003, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Bruxelles, 2003.
- Mair, J. & Martí, I., 2006, « Social entrepreneurship research: A source of explanation,

- prediction, and delight », *Journal of World Business*, Vol 41 ou No 1, p 36–44, 2006.
- Messeghem, K. & Sammut, S. & Chabaud, D. & Carrier, C. & Thurik, R., 2013, «L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management international*, Vol. 17, No 3 p 65–71, 2013.
- Paul, M., 2002, « L'accompagnement : une nébuleuse, l'accompagnement dans tous ses états », *Education Permanente*, Vol. 154, No 4, p. 43-56, 2002.
- Peredo A. & Mc Lean M., 2006, « Social entrepreneurship : A critical review of the concept », *Journal of World Business*, Vol. 41, No 1, p 56–65, 2006.
- Richez-Battesti, N. & Vallade, D., 2009, « Économie sociale et solidaire et innovation sociale: Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *Innovations* Vol. 30, No 2, p. 41-69, 2009.
- Sammut, S., 2003, « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, Vol. 144, No 3, p.153-164, 2003.
- Young, D. and Salamon, L.M., 2002. « Commercialization, social ventures, and for-profit competition », L.M. Salamon, ed. *The state of nonprofit America*, Washington DC, Brookings Institution, p 423–446, 2002.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J., 2009, « A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges », *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No 5, p 519–532, 2009.