



**OPTIMIZATION OF ENTREPRENEURIAL SUPPORT IN THE
MAGHREB: THE CASE OF MOROCCO IN THE FACE OF
REGIONAL CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

**OPTIMISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL
AU MAGHREB: LE CAS DU MAROC FACE AUX DEFIS ET
OPPORTUNITES REGIONALES**

KHADIJA AAMARA

CREHEIO -Centre de Recherche de
L'Ecole des Hautes Etudes
d'Ingénierie-

Enseignante à l'EHEIO

Université Mohammed Premier
Oujda- Maroc

Résumé

L'accompagnement entrepreneurial au Maghreb, et particulièrement au Maroc, joue un rôle crucial dans le développement des capacités d'innovation des entrepreneurs. Cet article examine comment la qualité de cet accompagnement, modérée par l'accès aux financements, influence la capacité des entrepreneurs marocains à innover. À travers une analyse comparative des mécanismes d'accompagnement au Maroc et dans les pays voisins, l'étude met en lumière les défis et les opportunités pour optimiser ces services en vue de renforcer l'innovation entrepreneuriale dans la région.

Mots-clés : Accompagnement entrepreneurial, Innovation, Financement, Maghreb, Maroc.

Abstract

Entrepreneurial support in the Maghreb, particularly in Morocco, plays a crucial role in developing entrepreneurs' innovation capacities. This article examines how the quality of this support, moderated by access to financing, influences Moroccan entrepreneurs' ability to innovate. Through a comparative analysis of support mechanisms in Morocco and neighboring countries, the study highlights the challenges and opportunities to optimize these services in order to strengthen entrepreneurial innovation in the region.

Keywords : Entrepreneurial support, Innovation, Financing, Maghreb, Morocco.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13737014>

1. Introduction

L'accompagnement entrepreneurial est devenu un pilier essentiel dans le développement économique des pays du Maghreb, et particulièrement au Maroc, où l'entrepreneuriat connaît un essor notable. Dans un contexte global marqué par une concurrence accrue et des mutations technologiques rapides, les entrepreneurs marocains sont confrontés à des défis considérables pour maintenir leur compétitivité et innover. Le soutien offert par les structures d'accompagnement, telles que les incubateurs, les accélérateurs et les programmes de coaching, joue un rôle crucial pour aider ces entrepreneurs à aborder ces défis et à transformer leurs idées en projets viables (Audretsch, 1995; Nambisan, 2017).

Cependant, bien que l'écosystème entrepreneurial marocain ait enregistré des progrès significatifs, des lacunes subsistent, notamment en ce qui concerne l'alignement des services d'accompagnement sur les besoins réels des entrepreneurs. En outre, l'accès aux financements reste un obstacle majeur, limitant la capacité des entrepreneurs à mettre en œuvre leurs idées innovantes (Bharadwaj et al., 2013; Ndemo & Weiss, 2017). Dans ce contexte, il est impératif de comprendre comment l'accompagnement entrepreneurial peut être optimisé pour maximiser son impact sur l'innovation, en tenant compte des spécificités du contexte marocain et des contraintes régionales.

Cette étude se propose d'analyser l'impact de la qualité de l'accompagnement entrepreneurial sur la capacité d'innovation des entrepreneurs au Maroc, en tenant compte du rôle modérateur de l'accès aux financements. À travers une comparaison des mécanismes d'accompagnement entre le Maroc et ses voisins maghrébins, cette recherche vise à identifier les meilleures pratiques ainsi que les défis à relever pour renforcer l'écosystème entrepreneurial marocain (Autio & Rannikko, 2016).

En formulant les hypothèses suivantes, cette étude s'efforce de répondre à la problématique centrale : *comment l'accompagnement entrepreneurial peut-il être optimisé pour soutenir efficacement l'innovation dans un contexte régional ?* La première hypothèse postule que la qualité de l'accompagnement a un impact positif significatif sur l'innovation. La deuxième hypothèse soutient que les entrepreneurs bénéficiant d'un accompagnement de haute qualité sont plus susceptibles de réussir à innover. Enfin, la troisième hypothèse suggère que l'accès aux financements modère positivement cette relation, en renforçant l'effet de l'accompagnement sur l'innovation.

2. Revue de la Littérature

L'accompagnement entrepreneurial est largement reconnu comme un levier crucial pour le développement de l'innovation et la croissance des entreprises, en particulier dans les économies émergentes. Plusieurs études ont souligné l'importance de l'accompagnement entrepreneurial, notamment à travers des services tels que le mentorat, la formation, et le soutien à l'accès au financement (Nambisan, 2017). Ce soutien permet aux entrepreneurs de surmonter les obstacles qui entravent souvent le succès des nouvelles entreprises, tels que le manque d'expérience, l'absence de réseaux professionnels, et les difficultés d'accès aux ressources financières (Bharadwaj et al., 2013).

2.1 Qualité de l'accompagnement entrepreneurial

La qualité de l'accompagnement entrepreneurial est un facteur déterminant dans la réussite des initiatives entrepreneuriales. Elle englobe non seulement la pertinence et l'efficacité des services offerts, mais aussi la capacité des structures d'accompagnement à adapter ces services aux besoins spécifiques des entrepreneurs (Audretsch, 1995). Selon Autio et Rannikko (2016), un accompagnement de haute qualité permet aux entrepreneurs de développer des compétences clés, d'accéder à des ressources critiques, et d'obtenir les conseils stratégiques nécessaires pour naviguer les complexités du marché.

Cependant, des études ont également mis en évidence que la simple disponibilité de l'accompagnement n'est pas suffisante. Pour maximiser l'impact de ces services, il est essentiel que les structures d'accompagnement soient bien intégrées dans l'écosystème entrepreneurial et qu'elles collaborent étroitement avec les acteurs financiers, technologiques et institutionnels (Zahra et al., 2006).

2-2 Capacité d'innovation des entrepreneurs

La capacité d'innovation des entrepreneurs, définie comme la capacité à développer de nouveaux produits, services, ou processus, est souvent citée comme un indicateur clé de succès entrepreneurial. Cette capacité est en grande partie influencée par le niveau de soutien que les entrepreneurs reçoivent tout au long de leur parcours (Isabelle, 2020). Des recherches montrent que les entrepreneurs bénéficiant d'un accompagnement structuré sont plus enclins à innover et à adopter des stratégies disruptives, ce qui leur permet de se différencier sur le marché (Bharadwaj et al., 2013).

Par ailleurs, l'innovation ne se limite pas à la création de nouveaux produits ou services. Elle inclut également l'amélioration des processus internes, l'optimisation des chaînes de valeur, et l'adaptation aux changements du marché. Dans ce contexte, l'accompagnement entrepreneurial

joue un rôle essentiel en offrant aux entrepreneurs les outils et les connaissances nécessaires pour innover de manière continue (Nambisan, 2017).

2-3 Accès aux financements

L'accès aux financements est souvent considéré comme un facteur modérateur dans la relation entre l'accompagnement entrepreneurial et la capacité d'innovation (Kshetri, 2018). Sans un financement adéquat, même les idées les plus prometteuses risquent de ne pas voir le jour. Les structures d'accompagnement doivent donc non seulement fournir des conseils et un soutien stratégique, mais aussi faciliter l'accès à des sources de financement adaptées aux besoins des entrepreneurs (Porter & Heppelmann, 2014).

Les recherches indiquent que les entrepreneurs qui bénéficient à la fois d'un accompagnement de qualité et d'un accès facilité au financement sont plus susceptibles de réussir à innover et à se développer (Autio & Rannikko, 2016). Cependant, dans de nombreux pays du Maghreb, y compris le Maroc, l'accès au financement reste un défi majeur, ce qui limite l'impact potentiel de l'accompagnement entrepreneurial (Ndemo & Weiss, 2017).

3-Méthodologie

Pour étudier l'impact de la qualité de l'accompagnement entrepreneurial sur la capacité d'innovation des entrepreneurs marocains, cette recherche adopte une approche mixte combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Cette approche permet d'obtenir une compréhension plus complète et nuancée des dynamiques en jeu, tout en tenant compte du rôle modérateur de l'accès aux financements.

3-1 Approche de Recherche

La méthodologie mixte utilisée dans cette étude repose sur une combinaison d'analyses quantitatives, telles que des enquêtes, et d'analyses qualitatives, incluant des entretiens approfondis avec des entrepreneurs et des experts du secteur. Cette double approche est justifiée par la nécessité de quantifier les relations entre les variables étudiées tout en explorant les expériences et perceptions individuelles des acteurs concernés (Creswell & Clark, 2017).

3-2 Échantillonnage

L'échantillon de l'étude se compose de 65 entrepreneurs marocains, choisis selon une méthode d'échantillonnage stratifié pour représenter divers secteurs d'activité, tailles d'entreprises, et régions géographiques. Cette diversité permet de garantir que les résultats de l'étude sont généralisables à l'ensemble de la population entrepreneuriale marocaine (Patton, 2002). Les entrepreneurs sélectionnés ont été identifiés à travers des réseaux d'incubateurs, des

programmes de financement, et des associations professionnelles, afin d'inclure à la fois ceux qui bénéficient d'un accompagnement entrepreneurial et ceux qui n'en bénéficient pas.

3-3 Outils de Collecte de Données

La collecte de données a été réalisée à l'aide de deux principaux outils :

- Enquête Quantitative : Un questionnaire structuré a été administré aux 65 entrepreneurs pour recueillir des données sur la qualité de l'accompagnement reçu, les résultats en termes d'innovation, et l'accès aux financements. Les questions ont été conçues pour mesurer ces variables à l'aide d'échelles de Likert, permettant une analyse statistique approfondie.
- Entretiens Qualitatifs : 8 entretiens semi-directifs ont été menés avec un sous-échantillon d'entrepreneurs, ainsi qu'avec des responsables d'incubateurs et des experts en entrepreneuriat. Ces entretiens visaient à approfondir la compréhension des défis spécifiques rencontrés par les entrepreneurs et à explorer plus en détail l'impact de l'accompagnement sur leur capacité à innover.

3-4 Analyse des Données

Les données quantitatives recueillies à partir des questionnaires ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques, notamment la régression linéaire multiple, pour tester les relations entre la qualité de l'accompagnement, la capacité d'innovation, et l'accès aux financements (Babbie, 2015). Cette analyse a permis d'identifier les variables explicatives les plus significatives et de valider les hypothèses de recherche.

Les données qualitatives issues des entretiens ont été analysées à l'aide de l'analyse thématique, qui a permis de dégager les principales tendances et de comprendre les mécanismes sous-jacents à l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur l'innovation. L'utilisation de logiciels spécialisés, tels que NVivo, a facilité le codage et l'organisation des données qualitatives, offrant ainsi une vue d'ensemble claire des perceptions et des expériences des participants (Patton, 2002).

3-5 Considérations Éthiques

L'étude a été menée dans le respect des principes éthiques en vigueur. Tous les participants ont été informés de la nature de la recherche et ont donné leur consentement éclairé avant de participer. Les données ont été anonymisées pour protéger la confidentialité des participants, et les résultats de l'étude seront utilisés uniquement à des fins académiques et professionnelles.

4-Analyse des Résultats

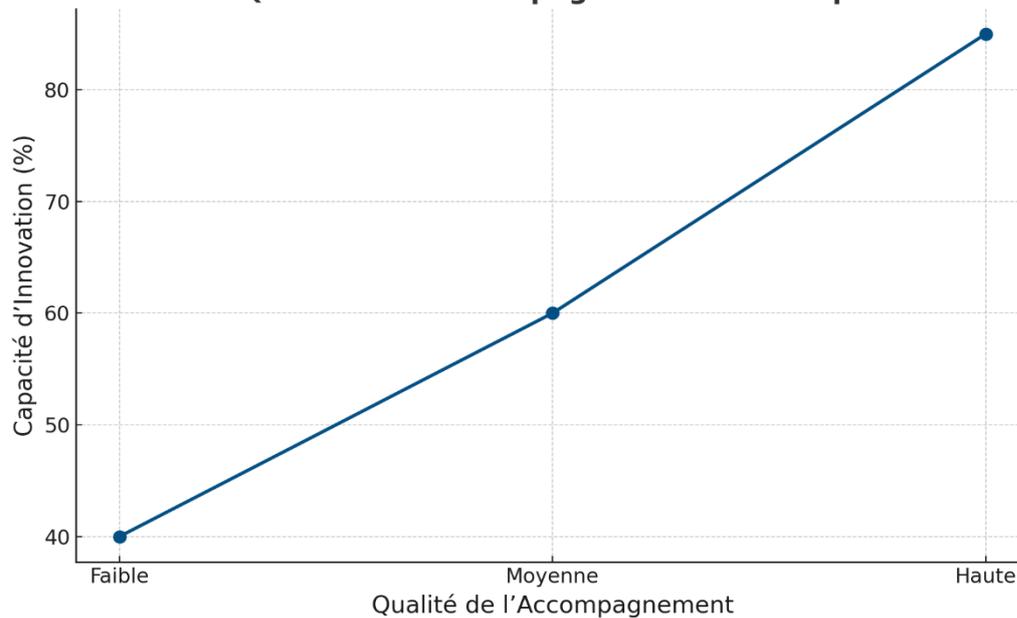
L'analyse des résultats de cette étude met en lumière les relations complexes entre la qualité de l'accompagnement entrepreneurial, la capacité d'innovation des entrepreneurs marocains, et l'accès aux financements. Les données recueillies à travers les enquêtes quantitatives et les entretiens qualitatifs ont permis de tester les hypothèses de recherche et d'approfondir la compréhension des dynamiques en jeu.

4-1 Impact de la Qualité de l'Accompagnement Entrepreneurial sur l'Innovation

Les résultats de l'analyse de régression montrent que la qualité de l'accompagnement entrepreneurial a un impact positif et significatif sur la capacité d'innovation des entrepreneurs ($p < 0,05$).

Plus précisément, les entrepreneurs ayant bénéficié d'un accompagnement de haute qualité, incluant des services de mentorat, de formation, et de soutien personnalisé, ont montré une probabilité accrue de développer de nouveaux produits ou services, et d'améliorer leurs processus internes.

Relation entre la Qualité de l'Accompagnement et la Capacité d'Innovation



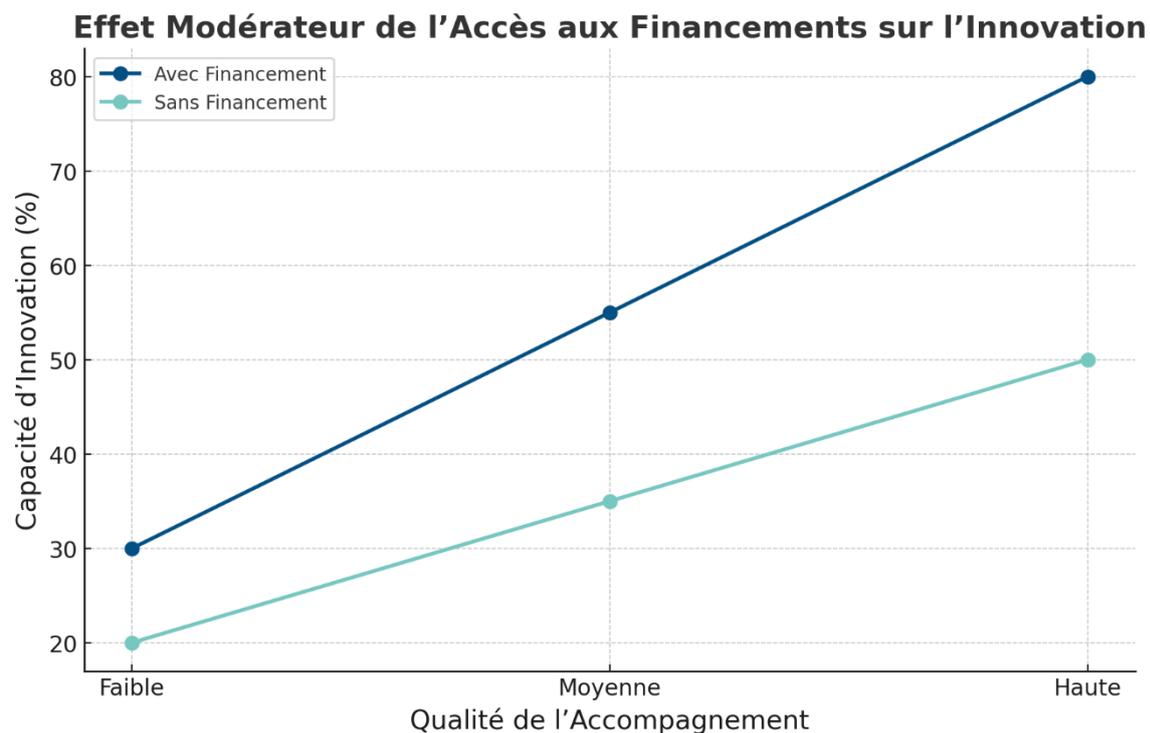
Graphique 1 : Relation entre la Qualité de l'Accompagnement et la Capacité d'Innovation

Ce graphique illustre la corrélation positive entre la qualité de l'accompagnement entrepreneurial et la capacité d'innovation des entrepreneurs marocains. Les entrepreneurs bénéficiant d'un accompagnement de qualité supérieure sont plus enclins à innover, confirmant ainsi la première hypothèse de l'étude.

4-2 Rôle de l'Accès aux Financements comme Modérateur

L'analyse a également révélé que l'accès aux financements joue un rôle modérateur significatif dans la relation entre la qualité de l'accompagnement et l'innovation.

Les entrepreneurs ayant un accès facilité aux ressources financières montrent une amélioration plus marquée de leur capacité à innover lorsque l'accompagnement est de haute qualité. En revanche, l'absence d'un soutien financier adéquat limite fortement l'impact de l'accompagnement, même lorsque celui-ci est jugé de bonne qualité.



Graphique 2 : Effet Modérateur de l'Accès aux Financements sur l'Innovation

Ce graphique montre que l'accès aux financements renforce l'effet de l'accompagnement entrepreneurial sur l'innovation. Lorsque les entrepreneurs disposent de ressources financières suffisantes, l'impact de l'accompagnement sur leur capacité à innover est considérablement amplifié.

4-3 Comparaison avec les Pays Voisins du Maghreb

L'analyse comparative entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie, fondée sur une étude approfondie des politiques publiques, des infrastructures d'incubation, et des résultats des programmes d'accompagnement, révèle à la fois des divergences notables et des similitudes. Les informations recueillies à travers des rapports gouvernementaux, des études académiques, et des entretiens avec des experts régionaux en entrepreneuriat (Gharbi, 2018; Zghal & Mahjoub,

2015) montrent que, bien que le Maroc se distingue par un réseau d'incubateurs plus développé et un soutien gouvernemental structuré, les défis liés à l'accès aux financements restent persistants dans les trois pays.

Au Maroc, le réseau d'incubateurs et d'accélérateurs est soutenu par une forte volonté politique de promouvoir l'entrepreneuriat, grâce à des initiatives telles que le programme "Innov Invest". En revanche, en Algérie, ce réseau est encore en phase de développement, malgré les efforts récents pour renforcer l'écosystème entrepreneurial. La Tunisie, quant à elle, bénéficie d'un réseau d'incubateurs modéré, bien qu'il reste en deçà de l'organisation observée au Maroc.

Concernant l'accès aux financements, bien que le Maroc ait mis en place des initiatives pour soutenir les startups, l'accès aux financements demeure limité, en particulier pour les phases de croissance, ce qui est également le cas en Algérie et en Tunisie, où les entrepreneurs signalent des difficultés similaires. Le soutien gouvernemental, bien structuré au Maroc, reste faible en Algérie, tandis qu'en Tunisie, des initiatives comme le "Startup Act" montrent un soutien modéré mais encore perfectible.

Enfin, la qualité de l'accompagnement entrepreneurial, jugée relativement haute au Maroc grâce à l'implication active des acteurs privés et à l'accès à un réseau de mentors, est moyenne en Algérie, en raison du manque de ressources adéquates, et modérée en Tunisie, bien que certains centres d'incubation soutenus par des partenariats internationaux se distinguent. Ces constatations, issues d'une triangulation des données recueillies, offrent une vision nuancée des mécanismes d'accompagnement entrepreneurial au Maghreb et mettent en lumière les défis communs et les opportunités spécifiques à chaque pays.

<u>Pays</u>	<u>Incubateurs et Accélérateurs</u>	<u>Accès aux Financements</u>	<u>Soutien Gouvernemental</u>	<u>Qualité de l'Accompagnement</u>
Maroc	Développé	Limité	Structuré	Haute
Algérie	En développement	Très limité	Faible	Moyenne
Tunisie	Modéré	Limité	Modéré	Moyenne

Tableau 1 : Comparaison des Mécanismes d'Accompagnement au Maghreb

Ce tableau compare les principaux mécanismes d'accompagnement et les défis associés dans les trois pays du Maghreb. Le Maroc se distingue par une infrastructure d'accompagnement plus robuste, mais partage les mêmes défis d'accès au financement que ses voisins.

5-Interprétation des résultats et Discussion

Cette étude met en lumière l'importance déterminante de la qualité de l'accompagnement entrepreneurial pour stimuler l'innovation au sein des entreprises marocaines. Les résultats confirment que cet accompagnement, lorsqu'il est bien structuré, joue un rôle clé dans la capacité des entrepreneurs à développer et mettre en œuvre des idées novatrices. Cependant, il apparaît que l'effet bénéfique de cet accompagnement est étroitement lié à l'accès aux financements, qui s'avère crucial pour transformer ces idées en réalités concrètes. En effet, les entrepreneurs bénéficiant d'un soutien financier approprié sont bien plus susceptibles de maximiser les avantages de l'accompagnement et de concrétiser leurs innovations.

Par ailleurs, l'analyse comparative avec l'Algérie et la Tunisie révèle que, bien que le Maroc dispose d'un réseau d'incubateurs plus avancé et d'un soutien gouvernemental structuré, les défis liés à l'accès aux financements sont communs à l'ensemble de la région. Cette constatation souligne la nécessité d'une approche régionale intégrée pour renforcer l'écosystème entrepreneurial au Maghreb. En facilitant l'accès au financement et en améliorant les infrastructures d'accompagnement, il serait possible de surmonter ces obstacles et de promouvoir l'innovation à une échelle plus large.

Les résultats suggèrent également que pour optimiser les mécanismes d'accompagnement au Maroc, il est indispensable de personnaliser davantage les services offerts afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs. Les modèles d'accompagnement combinant un soutien financier avec un suivi continu, adapté aux réalités locales, se révèlent être les plus efficaces pour encourager l'innovation. Cette approche pluridimensionnelle rejoint les recommandations de Bharadwaj et al. (2013), qui prônent un accompagnement global et ciblé.

Enfin, il convient de reconnaître les limites de cette étude, notamment en raison de la taille réduite de l'échantillon, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à l'ensemble des entrepreneurs marocains. De plus, l'étude étant de nature transversale, elle ne permet pas d'appréhender pleinement les dynamiques à long terme de l'innovation et de l'accompagnement. Des recherches futures pourraient adopter une approche longitudinale pour examiner comment ces dynamiques évoluent sur une période prolongée.

6-Conclusion

L'analyse menée a démontré l'importance essentielle de l'accompagnement entrepreneurial pour favoriser l'innovation chez les entrepreneurs marocains. Il apparaît clairement que la qualité des services offerts, tels que le mentorat, la formation, et le soutien personnalisé, joue un rôle déterminant dans le succès des initiatives entrepreneuriales. Par ailleurs, l'accès aux financements se révèle être un facteur clé qui renforce l'impact positif de cet accompagnement sur la capacité des entrepreneurs à innover. Ces constats corroborent les hypothèses de départ et mettent en lumière la nécessité d'adopter une approche intégrée pour soutenir l'entrepreneuriat au Maroc.

Pour maximiser l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial, il est primordial de faciliter l'accès aux ressources financières pour les entrepreneurs. Cela pourrait inclure la création de fonds dédiés aux startups et aux PME innovantes, ainsi que le renforcement des partenariats entre le secteur public et le secteur privé afin de mobiliser davantage de capitaux. En outre, il est recommandé de personnaliser davantage les programmes d'accompagnement pour mieux répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs, en tenant compte des particularités de chaque secteur et des différentes étapes de développement des entreprises.

La collaboration régionale au sein du Maghreb pourrait également jouer un rôle significatif en permettant de mutualiser les ressources et d'harmoniser les pratiques d'accompagnement, particulièrement face aux défis communs auxquels sont confrontés les entrepreneurs au Maroc, en Algérie et en Tunisie. La mise en place de réseaux régionaux d'incubateurs et d'accélérateurs, ainsi que le développement d'initiatives conjointes de financement et de formation, seraient bénéfiques dans ce cadre. De plus, il est essentiel que les politiques publiques en matière d'accompagnement entrepreneurial soient régulièrement évaluées et ajustées en fonction des retours des entrepreneurs, afin de garantir leur efficacité et leur pertinence.

Enfin, pour stimuler davantage l'innovation, il est crucial d'encourager les PME à investir dans la recherche et le développement. Cela pourrait être soutenu par des incitations fiscales, des subventions, et des programmes spécifiques visant à promouvoir le développement de nouveaux produits et services ainsi que l'amélioration des processus internes des entreprises.

En dépit des avancées notables réalisées dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial au Maroc, il subsiste des défis à relever pour en maximiser l'impact sur l'innovation. En mettant en œuvre ces recommandations, il est possible de renforcer l'écosystème entrepreneurial marocain et de soutenir plus efficacement les entrepreneurs dans leur parcours d'innovation et de croissance.

Références

1. Audretsch, D. B. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press.
2. Babbie, E. (2015). *The Practice of Social Research* (14th ed.). Cengage Learning.
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
4. Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Sage Publications.
5. Gharbi, M. (2018). *L'accompagnement entrepreneurial au Maghreb : Réalités et perspectives*. Les Éditions du Maghreb.
6. Isabelle, D. A. (2020). Digital entrepreneurship and the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 123(1), 263-272.
7. Kshetri, N. (2018). 1 Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*, 39(1), 80-89.
8. Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
9. Ndemo, B., & Weiss, T. (2017). Making sense of Africa's emerging digital transformation and its many futures. *African Journal of Information and Communication*, 20(1), 27-44.
10. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage Publications.
11. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
12. Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2006). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.
13. Zghal, R., & Mahjoub, M. (2015). *L'innovation dans les pays en développement : Cas du Maghreb*. L'Harmattan.