



## Les incubateurs technologiques au Maroc : une exploration des théories et modèles existants

### Technological Incubators in Morocco: An Exploration of Existing Theories and Models

**Jamal MIR**

*Docteur en sciences de gestion, Institut National des Postes et Télécommunications, Rabat, Maroc*

**Imane ABOULIATIM**

*Docteure en sciences de gestion, Institut National des Postes et Télécommunications, Rabat, Maroc*

**Résumé :** L'économie mondiale évolue rapidement avec l'intensification des innovations technologiques, ce qui place les incubateurs au cœur de l'écosystème entrepreneurial. Ces structures facilitent la transformation des idées novatrices en entreprises viables grâce à des ressources essentielles et à une réduction des risques. Au Maroc, des initiatives comme le programme Maroc Numeric et les pôles technologiques, tels que Technopark, soutiennent activement l'innovation et l'entrepreneuriat.

Cette étude vise à définir et conceptualiser le rôle des incubateurs technologiques au Maroc, et à explorer dans quelle mesure les théories existantes expliquent leur contribution à l'innovation et à l'entrepreneuriat. L'analyse révèle que les incubateurs, comme Technopark, offrent un soutien crucial aux start-ups en termes de ressources, de mentorat et de réseautage. Toutefois, des défis persistent, notamment en matière de financement et d'ouverture vers les réseaux internationaux. L'étude mobilise des théories telles que la contingence (Burns & Stalker, 1961), les clusters (Porter, 1998), et les réseaux sociaux (Granovetter, 1985), pour mieux comprendre les dynamiques locales et internationales des incubateurs. Les résultats indiquent que, bien que les infrastructures locales soient solides, l'internationalisation et la diversification des secteurs restent des priorités.

**Mots-clés :** Incubateurs Technologiques, Innovation, Entrepreneuriat, Réseaux Professionnels, Financement.

**Abstract:** The global economy is rapidly evolving with the intensification of technological innovations, placing incubators at the heart of the entrepreneurial ecosystem. These structures facilitate the transformation of innovative ideas into viable businesses by providing essential resources

and reducing risks. In Morocco, initiatives such as the Morocco Numeric program and technological hubs like Technopark actively support innovation and entrepreneurship.

This study aims to define and conceptualize the role of technological incubators in Morocco, and to explore how existing theories explain their contribution to innovation and entrepreneurship. The analysis reveals that incubators, such as Technopark, provide crucial support to startups in terms of resources, mentoring, and networking. However, challenges persist, particularly regarding funding and access to international networks. The study draws on theories such as contingency (Burns & Stalker, 1961), clusters (Porter, 1998), and social networks (Granovetter, 1985) to better understand the local and international dynamics of incubators. The findings indicate that while local infrastructures are solid, internationalization and sector diversification remain priorities.

**Keywords:** Technological Incubators, Innovation, Entrepreneurship, Professional Networks, Funding.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.16942649>

## 1. Introduction

L'économie mondiale connaît aujourd'hui une accélération des innovations technologiques et une intensification de la concurrence entre pays. Les incubateurs technologiques occupent une place essentielle dans cette dynamique, car ils transforment les idées novatrices en entreprises viables et réduisent les risques liés aux premières phases de développement (Aernoudt, 2004). Ils offrent un ensemble de ressources, un encadrement stratégique et un accès à des réseaux professionnels, autant d'éléments qui favorisent la réussite des projets innovants (Mian, 1996).

Au Maroc, cette tendance se traduit par une volonté politique claire d'intégrer l'innovation dans la stratégie nationale de développement économique. Des initiatives telles que le programme Maroc Numeric, la création de pôles technologiques comme le Technopark, ainsi que l'essor d'incubateurs universitaires, reflètent l'engagement des acteurs publics et privés dans la construction d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat technologique (Maroc Numeric Cluster, 2018 ; World Bank, 2020). Ce contexte place les incubateurs au centre d'une réflexion sur leur rôle et leur impact dans un pays engagé dans une transition numérique.

L'objectif de cette étude est de clarifier la notion d'incubateur technologique dans le contexte marocain et de proposer un cadre théorique capable d'expliquer ses dynamiques de performance ainsi que ses évolutions récentes. La problématique se formule ainsi : **comment définir et conceptualiser le rôle des incubateurs technologiques au Maroc, et dans quelle mesure les fondements théoriques existants permettent-ils d'expliquer leur contribution à l'innovation et à l'entrepreneuriat ?**

Pour répondre à cette question, l'analyse mobilise plusieurs approches reconnues dans la littérature. La théorie de la contingence, formulée par Burns et Stalker (1961), démontre que l'efficacité d'une organisation dépend de l'adéquation entre sa structure et son environnement. La théorie des options réelles, développée par McGrath (1997), met en lumière la valeur stratégique des décisions progressives dans un contexte d'incertitude. L'approche des clusters, décrite par Porter (1998), explique les avantages concurrentiels issus de la concentration géographique des ressources et des compétences. La théorie des réseaux, proposée par Granovetter (1985), souligne l'importance des liens sociaux et professionnels dans la réussite des projets entrepreneuriaux. Enfin, les travaux de Prahalad et Ramaswamy (2004) sur la coproduction de valeur, ainsi que ceux de Cavallo et al. (2019) sur les écosystèmes entrepreneuriaux contemporains, apportent un éclairage complémentaire sur la collaboration et le partage des ressources.

La méthodologie repose sur une analyse documentaire approfondie. Cette démarche s'appuie sur des articles scientifiques évalués par les pairs, des ouvrages spécialisés et des rapports institutionnels. Elle conserve un caractère exclusivement théorique afin d'établir un cadre conceptuel rigoureux reliant les modèles internationaux aux spécificités du Maroc.

Notre article se compose de trois sections. La première expose les concepts fondamentaux liés aux incubateurs technologiques, précise leurs fonctions et présente les principaux modèles théoriques. La deuxième applique ces concepts au contexte marocain et présente les structures existantes, les politiques publiques ainsi que les caractéristiques spécifiques de l'écosystème national. La troisième propose une discussion théorique qui confronte le modèle marocain à des expériences internationales et identifie des perspectives d'évolution.

## **2. Incubateurs technologiques : Concepts fondamentaux, fonctions et modèles théoriques**

### **2.1. Définition et spécificités des incubateurs technologiques**

La recherche sur l'incubation technologique met en avant une organisation dédiée à la mise sur pied d'entreprises innovantes à forte intensité de savoir. Cette organisation réduit le risque initial, améliore la qualité des décisions stratégiques et crée des points d'appui pour l'entrée sur le marché grâce à un ensemble cohérent de ressources et de processus (Aernoudt, 2004; Hackett & Dilts, 2004; Mian, 1996).

Les définitions convergent sur un noyau commun. Mian décrit une structure souvent liée à une université, avec des infrastructures, un mentorat stratégique et un accès aux laboratoires afin de favoriser la création d'entreprises technologiques. Aernoudt décrit un instrument de

politique publique qui vise une réduction de l'incertitude et une progression du taux de survie grâce à un portefeuille de services. Bergek et Norrman proposent une lecture par étapes qui associe sélection, offre de services, suivi structuré et sortie vers le marché (Mian, 1996; Aernoudt, 2004; Bergek & Norrman, 2008).

Le positionnement par rapport aux dispositifs voisins reste décisif. Les accélérateurs adoptent une logique de cohortes et une temporalité brève avec une finalité de démonstration auprès d'investisseurs, alors que l'incubateur privilégie un horizon plus long et un travail poussé sur la mise au point technologique et l'adéquation produit-marché. Les pépinières gardent une vocation plus généraliste et un périmètre de services moins intensif sur le plan technique. La littérature met en évidence une évolution historique des modèles d'incubation, avec des générations successives plus ouvertes et plus orientées vers le réseau (Cohen, Fehder, Hochberg, & Murray, 2019; Hackett & Dilts, 2004; Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012).

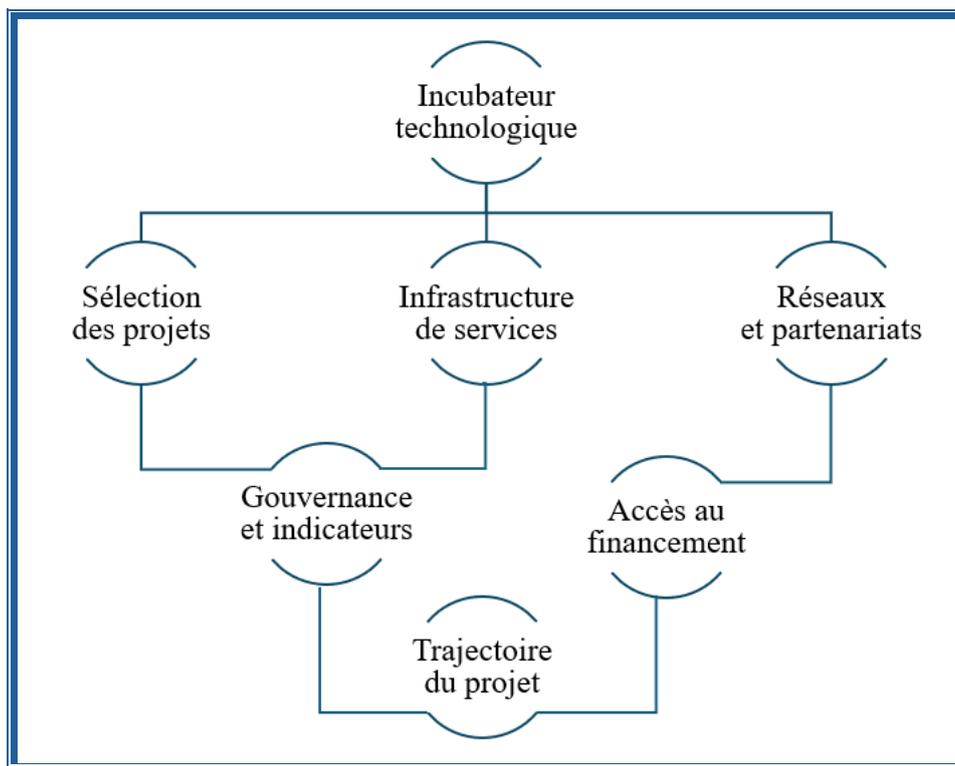
La structure type réunit une plateforme de services qui combine un espace de travail, une aide managériale, des conseils juridiques et financiers, un accès à l'expertise technique et une logique de jalons. Cette architecture soutient la mise au point de la proposition de valeur et la validation du modèle économique. Les travaux empiriques confirment un effet positif sur la qualité des projets et sur la probabilité de survie lorsque l'offre de services et la gouvernance restent claires et adaptées au contexte (Hackett & Dilts, 2004; Grimaldi & Grandi, 2005).

L'incubateur tire une partie de son efficacité d'un ancrage solide dans des réseaux et dans des clusters locaux. Les liens sociaux et professionnels facilitent la circulation de l'information et la confiance entre acteurs, tandis que la proximité géographique accroît les externalités d'innovation et la compétitivité. Les études confirment une association positive entre densité relationnelle, diversité des partenaires et performance d'innovation (Granovetter, 1985; Porter, 1998).

Dans le digital, les projets exigent des actifs intangibles, des architectures logicielles modulaires, un accès aux données et un dialogue rapproché avec l'utilisateur. La co-création de valeur occupe une place centrale, avec des allers-retours rapides sur les prototypes et l'expérience. Les écosystèmes entrepreneuriaux décrits par la littérature soutiennent cette dynamique par la présence d'universités, de partenaires industriels et de financeurs capables de mobiliser des ressources rares (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Cavallo, Ghezzi, & Balocco, 2019; Bruneel et al., 2012).

La Figure suivante propose une représentation synthétique du cadre de référence mobilisé dans cette section. Elle positionne l'incubateur au centre d'un système composé de la sélection, de l'infrastructure de services, des réseaux et partenariats, de la gouvernance et des indicateurs, ainsi que de l'accès au financement. Cette cartographie s'inspire des modèles décrits dans la littérature et donne un support visuel à l'enchaînement logique vers la trajectoire du projet, de l'idée jusqu'au marché (Mian, 1996; Aernoudt, 2004; Bergek & Norrman, 2008; Hackett & Dilts, 2004).

**Figure 1. Architecture fonctionnelle d'un incubateur technologique**



*Source : Elaboration personnelle à partir de la littérature*

Cette représentation met en évidence une logique séquentielle et un rôle d'orchestrateur. Les interactions réelles ne suivent pas toujours une progression linéaire, et la qualité de la gouvernance influe fortement sur les résultats. La littérature signale aussi un biais de mesure, car les évaluations s'arrêtent souvent à des indicateurs courts, sans mesurer l'apprentissage ou la qualité des externalités locales. Des études proposent donc des protocoles plus robustes et des comparaisons contrôlées afin d'isoler l'apport propre de l'incubation (Grimaldi & Grandi, 2005; Phan, Siegel, & Wright, 2005; Bruneel et al., 2012).

L'adaptation au contexte garde une importance décisive pour la conception d'un incubateur efficace. Les cadres généraux donnent des repères, mais l'alignement avec les priorités

industrielles locales et la configuration de l'écosystème détermine la réussite. Les rapports internationaux plaident pour des métriques ajustées aux structures productives locales et aux trajectoires régionales de montée en gamme (World Bank, 2020; Cavallo et al., 2019).

Le tableau suivant synthétise les principales définitions de l'incubateur technologique issues de la littérature. Il vise à comparer les perspectives d'auteurs majeurs ; il précise la référence complète, la définition proposée et les mots-clés qui structurent chaque approche. Cet outil permet de visualiser les convergences et divergences conceptuelles et offre une base pour l'adaptation aux contextes spécifiques, notamment celui du Maroc.

**Tableau 1. Définitions issues de la littérature et mots-clés associés**

Auteurs	Définitions	Mots-clés
Mian, 1996	Structure liée à l'université avec infrastructures, mentorat, accès aux laboratoires et transfert vers le marché	Infrastructures, mentorat, transfert, université
Aernoudt, 2004	Instrument de politique publique avec sélection exigeante et portefeuille de services pour réduire le risque	Politique publique, sélection, risque, services
Bergek & Norrman, 2008	Cadre processuel en quatre étapes : sélection, offre de services, suivi structuré, sortie vers le marché	Processus, selection, services, graduation
Hackett & Dilts, 2004	Révision systématique et critères d'évaluation de l'apport de l'incubation à la performance	Évaluation, jalons, performance, gouvernance
Grimaldi & Grandi, 2005	Typologie de modèles et analyse des effets selon la structure et les objectifs	Modèles, typologie, choix stratégiques
Bruneel et al. (2012)	Évolution des services et montée en réseau avec ouverture vers l'externe	Évolution, réseau, générations d'incubateurs

*Source : Elaboration personnelle à partir de la littérature*

## 2.2. Rôles et fonctions dans l'écosystème entrepreneurial

L'incubateur technologique ne se limite pas à une simple structure d'hébergement pour jeunes entreprises innovantes. Il constitue un acteur structurant au sein de l'écosystème entrepreneurial, qui joue un rôle de catalyseur pour l'innovation, la mise en relation et l'accès aux ressources. En qui intègre ces dimensions, il contribue à créer un environnement

favorable à l'émergence de projets à haute valeur ajoutée (Grimaldi & Grandi, 2005; Bruneel et al., 2012).

Le soutien à l'innovation représente une fonction centrale des incubateurs. Ils mettent à disposition des infrastructures technologiques, des laboratoires et un accès privilégié à des compétences rares. Ce rôle favorise l'émergence d'innovations disruptives et leur transformation en produits ou services viables. La littérature souligne que l'interaction entre incubateurs et universités, ainsi que la collaboration avec des acteurs industriels, renforcent la capacité à transformer des idées en prototypes fonctionnels (Mian, 1996; Phan, Siegel, & Wright, 2005).

La facilitation de l'accès au financement constitue une fonction essentielle. Les incubateurs jouent un rôle d'interface entre les entrepreneurs et les investisseurs et préparent les porteurs de projet aux exigences des marchés financiers. Cette préparation inclut la structuration du business plan, la validation du modèle économique et l'optimisation de la présentation aux investisseurs. Des études montrent que la présence d'un incubateur augmente significativement les chances d'obtenir un financement externe dans les premières phases de développement (Aernoudt, 2004; Cohen et al., 2019). Toutefois, dans plusieurs écosystèmes émergents, ce rôle reste limité par la rareté des investisseurs prêts à assumer le risque technologique, ce qui exige une adaptation des stratégies de mobilisation du capital.

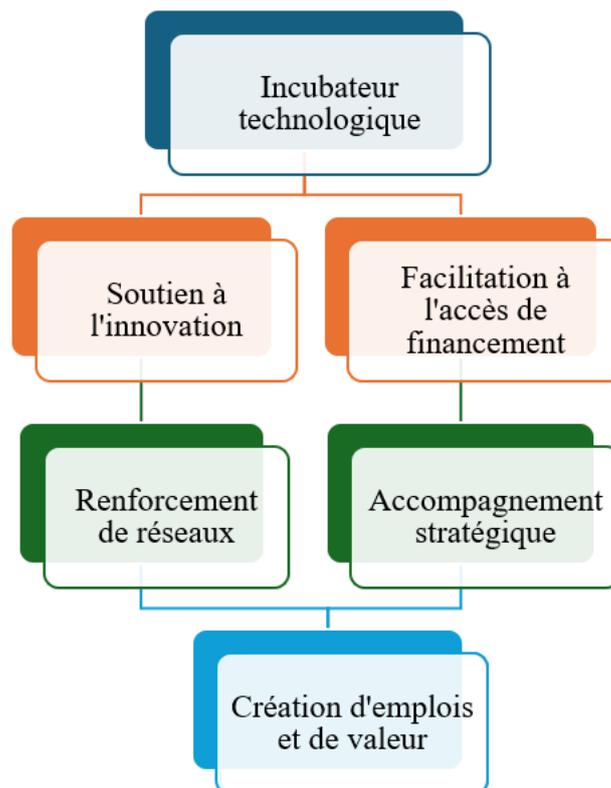
Le renforcement des réseaux professionnels et institutionnels est également un pilier de la mission des incubateurs. Ces réseaux, constitués d'investisseurs, de mentors, de partenaires industriels et d'institutions publiques, facilitent l'accès à des opportunités commerciales et à des ressources stratégiques. La densité et la diversité de ces relations constituent un avantage concurrentiel significatif, comme l'illustrent les travaux de Granovetter (1985) et Porter (1998) sur l'importance des réseaux sociaux et des clusters. Cependant, ces réseaux peuvent souffrir d'un effet d'homogénéité, ce qui réduit l'exposition à des idées disruptives, un problème souvent observé dans les environnements fermés.

L'accompagnement stratégique englobe l'orientation des choix opérationnels, la gestion de la croissance et la préparation à l'internationalisation. Les incubateurs apportent une expertise en stratégie d'entreprise, en marketing et en gestion des ressources humaines et veillent à ce que les décisions restent alignées sur les objectifs à long terme (Hackett & Dilts, 2004; Bergek & Norrman, 2008). Néanmoins, la littérature montre que certains incubateurs tendent à imposer des orientations uniformes, ce qui peut freiner l'originalité des projets à fort potentiel créatif.

Enfin, la création d'emplois et de valeur économique représente une conséquence mesurable de l'action des incubateurs. En qui favorise la croissance des entreprises incubées, ils participent à l'élargissement de la base productive et à l'augmentation de la compétitivité régionale. Les indicateurs de performance incluent le nombre d'emplois créés, le chiffre d'affaires généré et le volume d'exportations, bien que ces mesures ne captent pas toujours la totalité de l'impact à long terme (World Bank, 2020; Cavallo et al., 2019). Toutefois, cet indicateur de succès doit être interprété avec prudence, car la création rapide d'emplois peut parfois masquer une faible solidité structurelle des entreprises incubées.

La Figure suivante présente une synthèse des rôles majeurs de l'incubateur dans l'écosystème entrepreneurial. Elle illustre les liens fonctionnels entre l'incubateur et les différentes composantes de son environnement, en qui met l'accent sur les interactions qui mènent à la création de valeur économique et sociale.

**Figure 2. Rôles clés de l'incubateur dans l'écosystème entrepreneurial**



*Sources : Elaboration personnelle*

L'analyse de la figure ci-dessus met en évidence que, bien que les rôles soient interconnectés, leur efficacité dépend fortement du contexte institutionnel et économique. Dans les environnements à faible densité de réseaux ou à accès limité au capital, certaines fonctions,

comme la facilitation du financement, deviennent prioritaires. À l'inverse, dans des écosystèmes déjà matures, l'accent peut être mis sur l'internationalisation et l'innovation de rupture. Cette variabilité souligne l'importance d'adapter le modèle d'incubation aux réalités locales (Phan et al., 2005; Cavallo et al., 2019).

Le tableau suivant résume les principales fonctions attribuées aux incubateurs, en précisant les objectifs, les moyens mobilisés et les références théoriques associées.

Fonction	Objectif	Moyens mobilisés	Références
Soutien à l'innovation	Transformer des idées en prototypes et produits viables	Laboratoires, expertise technique, partenariats universitaires	Mian (1996); Phan et al. (2005)
Accès au financement	Faciliter l'obtention de capitaux pour les startups	Coaching, mise en relation avec investisseurs, préparation au pitch	Aernoudt (2004); Cohen et al. (2019)
Renforcement des réseaux	Étendre les connexions professionnelles et institutionnelles	Événements, clusters, mentorat	Granovetter (1985); Porter (1998)
Accompagnement stratégique	Orienter la stratégie et la croissance de l'entreprise	Conseil en gestion, marketing, RH	Hackett & Dilts (2004); Bergek & Norrman (2008)
Création d'emplois et valeur	Stimuler la croissance économique locale et régionale	Soutien à l'expansion, intégration aux chaînes de valeur	World Bank (2020); Cavallo et al. (2019)

*Source : Elaboration personnelle à partir de la littérature*

Le tableau ci-dessus montre que chaque fonction repose sur des leviers spécifiques et interconnectés. Cette structuration confirme que l'efficacité d'un incubateur repose sur sa capacité à mobiliser plusieurs fonctions simultanément et à les ajuster aux priorités et contraintes locales.

### 3. Application des incubateurs technologiques dans le contexte marocain : Structures, politiques publiques et caractéristiques de l'écosystème

L'incubation technologique au Maroc a connu un essor considérable au cours des dernières décennies, soutenue par des politiques publiques qui ont visé à renforcer l'innovation et à promouvoir l'entrepreneuriat technologique. Le cadre institutionnel marocain a ainsi développé des structures comme Technopark, qui a vu le jour en 2001 et reste l'un des principaux acteurs dans l'accompagnement des start-ups innovantes. Ce réseau d'incubateurs,

répartis dans plusieurs villes du Maroc, offre un ensemble de services aux jeunes entreprises, allant de l'hébergement à l'accompagnement stratégique, en passant par un accès privilégié à des laboratoires et des mentors spécialisés. Grâce à ces dispositifs, les entreprises incubées bénéficient d'un environnement propice à leur développement, avec des taux de survie particulièrement élevés. Par exemple, le Technopark enregistre un taux de pérennité de 90 % pour ses start-ups après cinq ans d'activité (Technopark, 2025). Cependant, l'incubateur ne se contente pas d'offrir une simple infrastructure ; il constitue également un véritable acteur de mise en réseau et crée des synergies entre les start-ups, les investisseurs et les acteurs industriels.

Parallèlement, le gouvernement marocain a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir l'innovation et le développement des technologies à travers des programmes comme Maroc Numeric 2020 et le Fonds Innov Invest. Le programme Maroc Numeric 2020, par exemple, vise à positionner le Maroc comme un acteur majeur dans le domaine digital en Afrique, accorde un soutien aux start-ups technologiques et renforce l'infrastructure digitale du pays (World Bank, 2020). Ce programme a notamment permis la création de pôles technologiques tels que Technopark, ce qui contribue à la structuration d'un véritable écosystème d'innovation. Ce soutien public a été crucial pour attirer des investissements étrangers et encourager la création d'entreprises basées sur des technologies de pointe, notamment dans les secteurs des technologies de l'information, des énergies renouvelables et de l'agriculture numérique.

L'Innov Invest, lancé en 2018, représente un levier fondamental pour le financement des start-ups marocaines. Ce programme facilite l'accès au capital pour les jeunes entreprises innovantes et propose des financements sous forme de prêts, d'investissements en capital et de subventions. Son objectif consiste à stimuler l'innovation : il fournit aux start-ups les ressources nécessaires pour se développer dans un environnement économique parfois difficile (Cavallo, Ghezzi, & Balocco, 2019). En 2023, près de 470 start-ups ont été accompagnées par ce programme, et il a été estimé que l'impact direct des financements a permis la création de centaines d'emplois dans les secteurs technologiques et innovants au Maroc (La Vie Éco, 2025).

Les politiques publiques marocaines dans le domaine de l'innovation ont été renforcées par des initiatives telles que Maroc PME, qui soutient les petites et moyennes entreprises, et le Réseau des Incubateurs d'Entreprises Innovantes (RIIE), chargé de coordonner les efforts des

différents acteurs impliqués dans l'accompagnement des entreprises. L'objectif consiste à créer un cadre plus cohérent et intégré pour l'idéation et le développement des start-ups et à améliorer l'accès aux financements et aux marchés étrangers. Toutefois, bien que des progrès significatifs aient été réalisés, des défis subsistent, notamment en matière de financement. Le manque de fonds pour soutenir les start-ups en phase de pré-amorçage demeure un obstacle majeur. En outre, bien que l'infrastructure soit en place, les liens entre les incubateurs marocains et les réseaux d'investisseurs internationaux pourraient être renforcés pour garantir une croissance pérenne des entreprises à l'échelle mondiale (Grimaldi & Grandi, 2005).

Le rôle de l'État dans la mise en place de politiques d'incubation est incontestable, mais il convient de noter que la fracture digitale entre les zones urbaines et rurales constitue une problématique persistante. Les start-ups situées en dehors des grandes villes, comme Casablanca ou Rabat, rencontrent encore des difficultés d'accès à la connectivité Internet et aux ressources financières. Bien que des efforts aient été fournis pour étendre les zones d'incubation dans des régions comme Tanger et Agadir, la disparité entre les régions du pays continue de freiner l'essor de certaines entreprises innovantes dans ces zones moins développées (Cavallo, Ghezzi, & Balocco, 2019).

Dans l'ensemble, bien que le Maroc ait mis en place des bases solides pour l'incubation technologique et l'innovation, plusieurs défis demeurent. L'accès au financement, particulièrement pour les start-ups en phase de pré-démarrage, ainsi que la formation des entrepreneurs aux compétences managériales et à la gestion d'entreprise, restent des obstacles à surmonter. De plus, l'internationalisation des start-ups marocaines, bien que soutenue par certains incubateurs, nécessite un accompagnement renforcé pour permettre aux entreprises de se faire une place sur les marchés internationaux. La stratégie Maroc Digital 2030 devra surmonter ces obstacles et intensifier les efforts afin de réduire la fracture digitale et d'améliorer la connectivité dans l'ensemble du pays (CIO Mag, 2024).

#### **4. Discussion théorique : Confrontation du modèle marocain aux expériences internationales et perspectives d'évolution**

Les incubateurs technologiques jouent un rôle clé dans l'écosystème entrepreneurial, tant au niveau local qu'international. Dans cette discussion théorique, nous allons confronter les pratiques des incubateurs marocains avec des théories fondamentales de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Nous examinerons notamment la théorie des réseaux sociaux de Granovetter (1985), la théorie des clusters de Porter (1998), ainsi que la théorie de la contingence de Burns

et Stalker (1961), afin de comprendre comment ces concepts s'appliquent dans le contexte spécifique du Maroc. Cette analyse permettra également d'identifier les points forts et les limites des incubateurs marocains, en les comparant à leurs homologues internationaux.

La théorie des réseaux sociaux développée par Granovetter (1985) met en évidence l'importance des relations sociales dans la réussite des entreprises. Selon Granovetter, ce sont les relations faibles (des liens non directs qui relient différentes parties d'un réseau) qui favorisent l'accès à de nouvelles ressources, à des informations cruciales et à des opportunités de marché.

Dans le cas des incubateurs technologiques au Maroc, cette dynamique est bien visible dans des structures comme Technopark, où les start-ups bénéficient d'un réseau dense d'acteurs industriels, d'investisseurs et de partenaires institutionnels. Cependant, la dimension locale des réseaux sociaux marocains reste relativement limitée. En effet, bien que les incubateurs comme Technopark mettent en place des réseaux professionnels pour les start-ups, le manque de diversité dans les acteurs du réseau peut limiter l'accès à des idées novatrices et à des investissements étrangers. Granovetter souligne que la diversité des liens sociaux est cruciale pour favoriser l'innovation. Si les incubateurs marocains réussissent à établir des partenariats solides avec les acteurs locaux, la connexion avec des réseaux internationaux reste un défi majeur (Granovetter, 1985).

La théorie des clusters de Porter (1998) suggère que les entreprises, lorsqu'elles sont situées à proximité les unes des autres, bénéficient d'avantages concurrentiels grâce à des synergies géographiques. Cette proximité permet de créer un environnement propice à l'innovation, où les entreprises peuvent échanger des connaissances, des ressources et des idées.

Dans le contexte marocain, les Technoparks sont un exemple de mise en œuvre de ce concept. Ils réunissent plusieurs entreprises dans le même secteur, notamment dans les technologies de l'information et la gestion de l'énergie, et créent des synergies importantes. Cependant, un défi majeur demeure : l'absence de diversité sectorielle dans les clusters marocains. Porter (1998) souligne que la réussite des clusters repose sur la diversité des secteurs économiques et des compétences présentes au sein de ces zones géographiques. Au Maroc, la concentration sectorielle sur les technologies de l'information et l'énergie, bien que bénéfique, pourrait freiner l'émergence de nouvelles idées disruptives et l'intégration d'autres industries innovantes. La question de l'inclusion de secteurs émergents comme l'intelligence artificielle et les biotechnologies reste donc essentielle pour renforcer l'impact des clusters marocains.

La théorie de la contingence, formulée par Burns et Stalker (1961), met en avant l'idée selon laquelle l'efficacité d'une organisation dépend de son adaptation à son environnement externe. Cette théorie peut être utilisée pour analyser l'adaptabilité des incubateurs marocains à un environnement économique et politique en constante évolution.

Si l'on observe les incubateurs marocains, notamment Technopark et Injaz Al-Maghrib, il apparaît qu'ils ont su s'adapter aux spécificités du contexte local et proposent des services qui satisfont les besoins immédiats des start-ups, notamment l'accès aux financements et aux mentorats spécialisés. Cependant, selon la théorie de la contingence, ces structures pourraient souffrir d'une certaine rigidité dans leurs pratiques, particulièrement face à l'émergence rapide de nouvelles technologies (comme l'intelligence artificielle et la blockchain). Le manque de flexibilité organisationnelle des incubateurs marocains, qui ne s'adaptent pas toujours aux nouvelles tendances mondiales, pourrait limiter leur capacité à soutenir l'innovation dans des secteurs émergents. Les incubateurs devraient ainsi renforcer leur agilité organisationnelle pour répondre aux évolutions rapides des marchés (Burns & Stalker, 1961).

Lorsqu'on compare les incubateurs marocains à ceux présents dans des pays comme les États-Unis et la France, une disparité claire apparaît. Alors que des incubateurs comme Y Combinator (États-Unis) ou Station F (France) offrent un large éventail de services et de ressources, y compris un accès direct à des investisseurs internationaux, les incubateurs marocains souffrent encore de limitations en termes de financement, de diversité des réseaux et de connexion internationale. Ces incubateurs internationaux, bien qu'ils partagent des similitudes avec leurs homologues marocains en termes de services de base, se distinguent par leur capacité à attirer des investisseurs étrangers, un facteur crucial pour soutenir les start-ups à grande échelle. L'une des clés de la réussite des incubateurs internationaux réside dans leur ouverture à l'international. Par exemple, Station F à Paris, le plus grand incubateur du monde, bénéficie d'une forte connexion avec les acteurs mondiaux de l'innovation et offre aux start-ups un accès direct à un réseau mondial d'investisseurs et de partenaires stratégiques (Cohen et al., 2019). Le Maroc, en revanche, bien qu'il ait fait d'importants progrès avec des programmes comme Innov Invest, doit encore développer ses relations internationales pour attirer davantage d'investisseurs et permettre à ses start-ups de se faire une place sur la scène mondiale.

Tableau 3. Comparaison des pratiques des incubateurs marocains et internationaux

Critère	Incubateurs marocains	Incubateurs internationaux	Références	Analyse critique
Accès au financement	Modéré, via fonds comme Innov Invest	Élevé, avec une forte présence d'investisseurs internationaux	Granovetter (1985)	Le financement reste insuffisant pour les incubateurs marocains à phase pré-démarrage.
Réseaux professionnels	Souvent limités aux acteurs locaux	Diversifiés, avec des connexions mondiales	Porter (1998)	Les réseaux marocains doivent être élargis pour inclure des acteurs internationaux.
Services offerts	Accès à des espaces de travail et à des mentors	Accès à un large éventail de services, y compris des ressources internationales	Burns & Stalker (1961)	Les incubateurs marocains offrent des services de base mais manquent de diversité.
Ouverture à l'international	Faible, limité aux marchés locaux et régionaux	Forte, avec des liens établis à travers plusieurs continents	Cohen et al. (2019)	L'ouverture internationale reste un défi majeur pour les incubateurs marocains.
Adaptation au marché local	Bonne, mais peut manquer de flexibilité face aux nouvelles technologies	Très élevée, avec des structures adaptées aux évolutions rapides du marché	Granovetter (1985)	Le manque de flexibilité organisationnelle freine l'adaptation aux nouvelles tendances technologiques.

*Source : Elaboration personnelle à partir de la littérature*

Le tableau ci-dessus présente une comparaison entre les pratiques des incubateurs marocains et internationaux en termes de financement, réseaux professionnels, services offerts, ouverture à l'international et adaptation au marché local. On constate une disparité notable dans l'accès

au financement, où les incubateurs internationaux bénéficient d'un soutien financier plus robuste, en raison de l'implication accrue d'investisseurs internationaux. En ce qui concerne les réseaux professionnels, les incubateurs marocains restent limités principalement aux acteurs locaux, ce qui freine l'accès à des opportunités à l'échelle mondiale. En termes de services, bien que les incubateurs marocains offrent des espaces de travail et des mentors, l'absence de diversité des services proposés peut limiter la capacité des start-ups à se développer à l'échelle mondiale. Enfin, les incubateurs marocains sont encore en retard en matière d'ouverture à l'international, ce qui est un facteur clé pour réussir dans un marché mondialisé. Cette analyse met en lumière les points forts et les domaines à améliorer pour renforcer l'impact des incubateurs marocains.

## 5. Conclusion et recommandations

L'analyse des incubateurs technologiques au Maroc a mis en lumière plusieurs points essentiels concernant leur rôle dans l'innovation et l'entrepreneuriat. Les incubateurs marocains, tels que Technopark, ont joué un rôle déterminant dans l'accompagnement des start-ups ; ils fournissent des infrastructures modernes, un soutien financier et un réseau d'acteurs locaux. Cependant, comme l'indiquent les travaux de Granovetter (1985), les incubateurs marocains doivent diversifier leurs partenariats internationaux pour accroître l'accès à des idées innovantes et des investissements étrangers. Le manque de diversité des réseaux et de flexibilité organisationnelle dans certaines structures marocaines limite leur potentiel d'adaptation aux nouvelles dynamiques de l'innovation.

D'une manière générale, l'écosystème marocain présente un modèle solide mais encore limité par des restrictions d'ouverture internationale et une concentration sectorielle marquée, qui pourrait freiner l'émergence de nouvelles technologies disruptives, comme l'intelligence artificielle et la biotechnologie (Porter, 1998). Ces limitations diminuent la capacité des incubateurs à se positionner sur le marché mondial, un positionnement essentiel pour soutenir la croissance des start-ups marocaines dans un environnement économique globalisé (Cohen et al., 2019).

Afin d'améliorer l'impact des incubateurs marocains et de renforcer leur capacité à soutenir l'innovation, plusieurs recommandations stratégiques doivent être prises en compte.

Premièrement, il est crucial de renforcer les partenariats internationaux des incubateurs marocains. Cela permettrait de développer un réseau plus large et plus diversifié, propice à l'échange d'idées innovantes et à l'accès à des financements internationaux. Des programmes

de collaboration entre incubateurs marocains et internationaux, comme ceux observés dans des incubateurs comme Station F en France ou Y Combinator aux États-Unis, pourraient permettre aux start-ups marocaines d'accéder à des marchés plus larges et d'attirer davantage d'investissements (Cohen et al., 2019).

Deuxièmement, les incubateurs marocains doivent diversifier les secteurs d'activité dans lesquels ils accompagnent les start-ups. Si des secteurs comme l'agriculture numérique, les énergies renouvelables, et les technologies de l'information ont montré leur potentiel, il est essentiel d'inclure des secteurs émergents, tels que l'intelligence artificielle, la blockchain, ou encore les biotechnologies. Cela permettrait d'élargir l'impact des incubateurs en résonance avec les évolutions mondiales du marché de l'innovation (Porter, 1998).

Troisièmement, une flexibilité accrue dans les pratiques d'incubation est nécessaire pour permettre aux incubateurs marocains de mieux s'adapter aux tendances mondiales et aux nouvelles technologies émergentes. La théorie de la contingence, selon laquelle les organisations doivent s'adapter à leur environnement externe (Burns & Stalker, 1961), souligne l'importance d'une gestion agile des incubateurs. Cela suppose une anticipation plus précise des transformations rapides du secteur technologique et la mise à disposition de services adaptés aux start-ups actives dans des domaines variés comme l'intelligence artificielle ou la blockchain.

Enfin, il est essentiel d'encourager une culture d'innovation ouverte au sein des incubateurs marocains. Cela passe par la création de communautés collaboratives où les start-ups peuvent échanger librement des idées et des compétences. L'intégration de start-ups internationales et d'entrepreneurs étrangers dans les programmes d'incubation marocains serait un moyen efficace d'enrichir les dynamiques d'innovation et d'élargir les perspectives internationales des entrepreneurs locaux.

## REFERENCES

1. Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
2. Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.002>
3. Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services. *Technovation*, 32(2), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.10.003>
4. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

5. Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1291–1321. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0526-3>
6. CIO Mag. (2024). Maroc Digital 2030 : un pari sur l'avenir numérique du royaume. Consulté à l'adresse <https://cio-mag.com/maroc-digital-2030-un-pari-sur-lavenir-numerique-du-royaume/>
7. Cohen, B., Fehder, D., Hochberg, Y., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>
8. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
9. Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
10. Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f>
11. La Vie Éco. (2025). Fonds Innov Invest : 470 start-up accompagnées. Consulté à l'adresse <https://www.lavieeco.com/argent/fonds-innov-invest-470-start-up-accompagnees/>
12. Mian, S. A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325–335. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00828-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00828-4)
13. Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis, and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.001>
14. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
15. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
16. Technopark. (2025). Technopark Maroc – Le tremplin vers la performance. Consulté à l'adresse <https://www.technopark.ma/>
17. World Bank. (2020). Maroc – Évaluation de l'écosystème entrepreneurial. Washington, DC: World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/861101597291468775>