

## **L'incubation et les facteurs de défaillance : analyse comparative des entrepreneurs incubés et non incubés de la région Casablanca au Maroc.**

### **Incubation and Business Failure Factors: A Comparative Analysis of Incubated and Non-Incubated Entrepreneurs in the Casablanca Region, Morocco**

**ZIANE Mohamed Amine**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi- Maroc

Laboratoire de prospective et d'innovation juridique  
économique et sociale

**HAMZAOUI Moustapha**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi- Maroc

Laboratoire de prospective et d'innovation juridique  
économique et sociale

**Date de soumission** : 30/06/2025

**Date d'acceptation** : 06/09/2025

**Pour citer cet article** :

ZIANE.M & HAMZAOUI.M. (2025) «L'incubation et les facteurs de défaillance : analyse comparative des entrepreneurs incubés et non incubés de la région Casablanca au Maroc.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 6 : Numéro 9 » pp : 205 – 220.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cette recherche explore l'efficacité réelle de l'incubation en comparant les difficultés rencontrées par des entrepreneurs incubés et non incubés dans la région de Casablanca. L'étude repose sur une analyse quantitative de données collectées auprès de 117 entrepreneurs, en distinguant les phases de création et de post-création. Les résultats révèlent que les entrepreneurs non incubés déclarent parfois moins de difficultés, cette observation interroge la pertinence des indicateurs de performance utilisés pour évaluer les incubateurs, souvent centrés sur des critères quantitatifs (nombre de créations, taux de survie) sans considérer les difficultés effectives rencontrées par les entrepreneurs. L'étude plaide pour une révision des modèles d'évaluation, intégrant une lecture plus qualitative centrée sur la résilience et la gestion des obstacles entrepreneuriaux.

**Mots clés** : Incubation; Facteurs de défaillance; Indicateurs de performance ; Entrepreneur ; Difficultés

## Abstract

This study explores the actual effectiveness of business incubation by comparing the difficulties encountered by incubated and non-incubated entrepreneurs in the Casablanca region. Based on a quantitative analysis of data collected from 117 entrepreneurs, the research distinguishes between the creation and post-creation phases. The results reveal that non-incubated entrepreneurs sometimes report fewer difficulties, raising questions about the relevance of performance indicators commonly used to evaluate incubators. These indicators are often focused on quantitative outcomes such as the number of business creations or survival rates without accounting for the real challenges faced by entrepreneurs. The study advocates for a revision of evaluation models, incorporating a more qualitative perspective centered on entrepreneurial resilience and the management of actual business obstacles.

**Keywords** : Incubation, Failure Factors, Performance Indicators, Entrepreneur

## Introduction

Dans le monde dynamique de l'entrepreneuriat, le parcours allant de la création à la pérennité se heurte souvent de nombreuses difficultés. Face à ces défis, les structures d'incubation d'entreprises ont émergé comme des dispositifs stratégiques de développement, offrant un environnement propice à l'épanouissement des jeunes entreprises (Awonuga et al., 2024 ; Dias, 2023 ; Page & Holmström, 2023 ; Tritoasmoro, et al., 2023).

Le concept d'incubation fait référence aux organisations qui offrent un environnement favorable aux jeunes entreprises (Awonuga et al., 2024). Pour se développer en post-crédation, les PME ont besoin d'acteurs leur facilitant l'accès à l'information, aux connaissances et aux ressources nécessaires (Lasrado et al., 2016). Dans un contexte de promotion de l'entrepreneuriat par les pouvoirs publics, les structures d'incubation ont connu un développement significatif (Matt & Schaeffer, 2015).

Dans cette dynamique de développement, la question de la performance des incubateurs devient centrale. Comme toute organisation, ces structures tirent leur légitimité de leur performance. Cette légitimité est évaluée en fonction des attentes de leurs parties prenantes, notamment les pouvoirs publics. La littérature sur la mesure de la performance des incubateurs a fortement évolué à ce sujet (Aernoudt, 2004 ; Olkiewicz, 2019).

Cependant, évaluer la performance réelle de ces structures nécessite une prise en compte des enjeux de terrain. L'objectif principal des incubateurs étant de réduire le risque de défaillance des entreprises, les indicateurs de performance doivent être interprétés avec prudence, car ils peuvent être biaisés. L'échec entrepreneurial peut être lié à des facteurs externes (environnement économique, cadre réglementaire) ou internes (compétences du dirigeant, gestion stratégique, etc.). Parmi ces facteurs internes, les contraintes financières occupent une place centrale. De nombreuses recherches ont souligné que les difficultés de trésorerie, le manque d'accès au financement ou l'irrégularité des paiements fournisseurs constituent des causes fréquentes de défaillance, notamment chez les jeunes entreprises. Dans ce contexte, l'incubation peut jouer un rôle clé en facilitant l'accès à des conseils en gestion financière, à des réseaux de financement ou à un appui dans la structuration des dossiers bancaires.

Dans ce cadre, le rôle des compétences entrepreneuriales apparaît comme un élément déterminant. Au Maroc, ces compétences entrepreneuriales dans les différents domaines de l'entreprise sont indispensables à sa pérennité. De nombreuses études ont mis en évidence le lien entre l'échec des entreprises et les capacités managériales des dirigeants (Tentime & Pansiri,

2004 ; Benabdeljlil, 2007 ; Ropega, 2011 ; Bennett, 2016). En effet, l'analyse des effets réels de l'incubation peut s'orienter vers l'impact qu'elle a sur la réduction de ces difficultés.

Il est également essentiel d'examiner l'efficacité de l'incubation au-delà de la phase de lancement. En effet, si l'accompagnement initial peut aider à surmonter les barrières administratives et juridiques, les défis tendent à évoluer après la création : l'entreprise doit alors se positionner sur un marché concurrentiel, structurer sa stratégie commerciale, maintenir sa liquidité et pérenniser son activité. Cette phase post-crédation est donc critique, car elle révèle la capacité réelle de l'incubateur à accompagner l'entrepreneur dans la durée.

Dans cette perspective, la présente recherche propose d'évaluer de manière comparative les difficultés rencontrées par les entrepreneurs incubés et non incubés dans la région de Casablanca, aussi bien en phase de création qu'en phase de post-crédation. En adoptant une approche quantitative, dont les données ont été collectées à l'aide de questionnaires, nous avons eu recours au logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour l'analyse des données. En procédant par des tests t de Student et des analyses univariées, l'objectif principal est de déterminer dans quelle mesure l'incubation contribue à renforcer la pérennité des entreprises à travers son effet sur le degré et la nature des problèmes rencontrés par les entrepreneurs.

Dans le cadre de cette démarche, trois hypothèses générales ont été formulées :

H1 : Les entrepreneurs incubés rencontrent moins de difficultés en phase de création que les entrepreneurs non incubés.

H2 : L'incubation contribue à réduire les difficultés rencontrées par les entrepreneurs en phase post-crédation.

H3 : Les entrepreneurs incubés rencontrent moins de contraintes financières que les non incubés.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Synthèse des indicateurs de performance**

La performance des structures d'incubation constitue un enjeu essentiel, tant sur le plan pratique que théorique. Sur le plan opérationnel, elle permet de disposer d'outils de suivi et d'optimisation en vue d'améliorer l'efficacité des structures d'incubation. D'un point de vue théorique, la question reste ouverte, car il n'existe pas de consensus sur les critères de performance à adopter ; ceux-ci varient selon les écosystèmes, les objectifs et les modes de gestion.

Le tableau suivant synthétise les principaux indicateurs de performance identifiés dans la littérature. Cette présentation vise à montrer que, malgré leur diversité, ces indicateurs restent souvent centrés sur des éléments tangibles, au détriment d'une vision plus systémique de la mission fondamentale des incubateurs : garantir la pérennité des entreprises accompagnées.

**Tableau 1 : les indicateurs de performance des structures d'incubation**

<b>Indicateurs centrés sur les résultats</b>	
Nombre de projets incubés	Bakkali et al, (2013)
Nombre d'entreprises créées, emplois induits	Hausberg et Korreck (2020) ; Obaji et al (2014) ; Fernández et al, (2019) ; Said et al, (2012) ; Alhamawndi et Almahmoud (2020) ; Messeghem et al, (2018) ; Guan et Fan (2020)
Profitabilité	Robinson et Stubberud (2014) ; Sedita et al (2019)
Taux de réalisation des projets	Bakkali et al, (2013)
Emplois induits par la création	Bakkali et al, (2013)
Survie des entreprises	Messeghem et al, (2018)
<b>Indicateurs centrés sur l'incubé</b>	
Satisfaction de l'incubé	Marimuthu et Lakha (2015) ; Elena (2014)
Degré d'innovation et technologie chez les start-up	Mungila Hillemane et al (2019) Lala et Sinha (2019) ; Gao et Hu (2017)
Sélection des incubés	Gozali et al (2018) ; Hausberg et Korreck (2020)
<b>Indicateurs centrés sur les ressources financières</b>	
Accès à des ressources financières	Alpenidze et al, (2019)
Disponibilité du capital d'amorçage	Obaji et al, (2014)
Fourniture des subventions et des prêts du gouvernement	Obaji et al (2014)
Réseautage avec des offreurs du capital financier	Hausberg et Korreck (2020) ; Torun et al (2018) ; Alhamawndi, et Almahmoud (2020) ; Kiran et Bose (2020)
Diminution des coûts de fonctionnement	Hausberg et Korreck (2020) ; Elena (2014)
<b>Indicateurs centrés sur la mise en réseau</b>	
Liens vers les experts et services professionnels	Vanderstraeten et al, (2014) ; Indiran et al, (2017)
Insertion des incubés dans des réseaux	Pena (2004); Hughes et al (2007) ; Messeghem et al, (2018)
<b>Indicateurs centrés sur les processus</b>	
Apport de réponse sur mesure	Vanderstraeten et al (2014)
Maîtrise de la législation	Bakkali et al, (2013)
Participation active	Alhamawndi et Almahmoud (2020)
Mise à disposition d'outils	Bollingtoft et Ulhoi (2005) ; Bakkali et al, (2013)

Services proposés	Elena (2014) ; Vanderstraeten et al, (2014)
<b>Indicateurs centrés sur le management</b>	
Qualité du management de l'incubateur	Messeghem et al, (2018)
Compétences	Dhochak et al, (2019)
Système de management et d'information adapté	Vanderstraeten et al, (2014) ; Obaji et al, (2014)
Echange de connaissances	Indiran et al, (2017)
Expérience des accompagnants	Calza et al, (2014) ; Obaji et al, (2014)
Formation continue des accompagnants	Obaji et al, (2014) Calza et al, (2014)
Repérage d'acteurs disposant de compétences clés	Calza et al, (2014)
Insertion dans les réseaux	Indiran et al, (2017) ; Messeghem et al, (2018)

Source : Adapté de Bakkali, et al, (2013)

Malgré leur pertinence individuelle, ces indicateurs sont critiqués pour leur focalisation excessive sur des résultats quantitatifs à court terme, tels que le nombre d'entreprises créées ou la rentabilité immédiate (Pattanasak et al., 2022). Cette approche néglige des aspects importants comme le capital humain, l'apprentissage ou la résilience entrepreneuriale, qui font partie des raisons d'être des incubateurs.

Pour une évaluation pertinente et holistique, il est crucial d'aligner les indicateurs de performance sur les objectifs fondamentaux des incubateurs. Parmi ces objectifs, la poursuite de la pérennité des entreprises incubées représente un enjeu majeur. Il ne s'agit pas seulement de mesurer le nombre de créations, mais d'évaluer la capacité des entreprises à survivre et se développer, ce qui suppose une montée en compétences des entrepreneurs.

Ainsi, un incubateur performant ne se limite pas à générer de nouvelles entreprises. Il doit être en mesure de réduire les facteurs de défaillance et de renforcer les compétences entrepreneuriales.

## 1.2. Facteurs de défaillance des PME

La dynamique de création d'entreprises, encouragée par les efforts étatiques en faveur de l'entrepreneuriat, se heurte toutefois à des problèmes de pérennité. Plusieurs facteurs expliquent l'échec des PME, notamment une gestion centralisée et auto-centrée, souvent mise en place dans une optique de réduction des coûts d'exploitation. Ce mode de gestion limite la délégation de pouvoir et l'accès aux conseils d'experts, lorsqu'il s'ajoute à des lacunes en compétences managériales, il accroît la vulnérabilité des petites structures face à l'échec (Euler Hermes, 2015 ; Kherrazi & Ahsina, 2016 ; Hassainate, 2016).

De nombreuses recherches empiriques mettent en évidence les difficultés managerielle rencontrées par les entrepreneurs comme facteurs clés de la survie ou de l'échec des PME.

### **1.2.1. Difficultés administratives et juridiques**

Dans le contexte marocain, les délais administratifs et la complexité bureaucratique sont parmi les difficultés les plus fréquentes. La multiplicité des interlocuteurs afin d'obtenir un seul document limitent la flexibilité des PME et freine les décisions d'investissement et de gestion. Les démarches administratives assez lourdes et le manque de coordination entre les institutions gouvernementales créent des situations d'asymétrie d'information, obligeant ainsi les PME à abandonner leurs projets d'investissement. Ces conditions contribuent à fragiliser l'environnement entrepreneurial et alimentent des formes de corruption, qui affectent l'efficacité du système judiciaire (Ihua & Siyanbola, 2012).

### **1.2.2. Difficultés financières et comptables**

La mauvaise gestion financière constitue l'une des principales causes de défaillance des PME (Bruno et al, 1992). Les dirigeants rencontrent des problèmes de trésorerie, des retards de paiement des fournisseurs, ainsi que des difficultés de recouvrement. Selon Inforisk, (2016) les retards de paiement sont à l'origine de 25 % des faillites des PME marocaines.

Dans de nombreuses PME marocaines, les gestionnaires prennent des décisions financières sans disposer d'informations fiables, en raison d'un manque de compétences comptables suffisantes. En effet, la gestion comptable constitue l'un des principaux leviers nécessitant une amélioration urgente (Maniai, 2014).

### **1.2.3. Difficultés marketing**

Les lacunes en matière de marketing constituent également des facteurs critiques d'échec. Selon Ailli (2011), la fonction marketing est souvent négligée dans les PME marocaines, en raison de l'absence d'un service spécialisé ou d'une vision stratégique. Lorsqu'elle est présente, cette fonction se limite généralement à des tâches opérationnelles, sans véritable analyse de marché ni plan marketing structuré.

La méconnaissance des besoins clients, l'absence de segmentation ou de ciblage, ainsi qu'un déséquilibre des actions liées au marketing mix (produit, prix, distribution, communication) freinent la compétitivité des PME.

### **1.2.4. Difficultés Bancaires**

L'accès au financement reste un problème structurel pour les PME marocaines. Les conditions exigées par les banques sont souvent complexes, notamment en matière de garanties

personnelles. Ces pratiques découragent les porteurs de projets, et renforcent les inégalités d'accès au crédit.

Les établissements financiers justifient leurs exigences par le manque de transparence dans les états financiers, la faiblesse des dossiers de demande, et parfois, le profil de l'entreprise (CDVM, 2011). Ce déficit de confiance traduit également les insuffisances du capital humain et de la gouvernance dans les PME.

Dans ce contexte, les compétences managériales apparaissent comme un facteur déterminant de résilience. Un entrepreneur capable d'anticiper et de gérer ces difficultés est mieux armé à assurer la pérennité de son entreprise.

Dès lors, un incubateur qui propose un accompagnement ciblé, intégrant des formations de qualité et un appui stratégique peut contribuer de manière significative à renforcer la viabilité des entreprises incubées.

C'est dans cette optique que s'inscrit la présente étude, qui vise à évaluer l'influence réelle de l'incubation sur la capacité des entrepreneurs à surmonter les obstacles identifiés comme facteurs de défaillance.

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Démarche méthodologique et outils d'analyse**

Cette recherche adopte une approche quantitative visant à comparer les difficultés rencontrées par les entrepreneurs incubés et non incubés. L'intérêt de cette approche dans le domaine de l'entrepreneuriat est bien établi. Saunders et al. (2019), dans *Research Methods for Business Students*, soulignent qu'une analyse quantitative permet de produire des données fiables et de dégager des relations statistiques significatives entre les variables. Pagotto et Borges (2023) confirment que cette méthode est fréquemment mobilisée dans les recherches sur l'entrepreneuriat pour générer des résultats précis et généralisables.

L'objectif principal de cette étude est d'identifier les différences en matière de difficultés entre les deux groupes d'entrepreneurs. Deux types d'analyses ont été menées, test t de Student pour échantillons indépendants, permettant de mesurer l'écart dans le degré de difficultés rencontrées en phase de création et de post-crétion. Une analyse croisée des types de difficultés selon le statut d'incubation (incubé vs non incubé).

Le traitement statistique a été réalisé en deux étapes : une analyse descriptive univariée, afin de caractériser les variables sociodémographiques et structurelles de l'échantillon ; une analyse inférentielle, destinée à identifier les écarts significatifs entre les groupes.

## 2.2. Échantillon et caractéristiques sociodémographiques

Les données ont été collectées via un questionnaire structuré administré auprès d'un échantillon de 117 entrepreneurs basés dans la région de Casablanca, capitale économique du Maroc.

Avant l'analyse, la fiabilité de l'outil de collecte a été vérifiée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, qui a atteint une valeur de 0,754, indiquant un bon niveau de cohérence interne du questionnaire. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques descriptives de l'échantillon :

**Tableau 2 : statistiques descriptives de l'échantillon**

D'un point de vue démographique, les données révèlent un taux de dirigeantes féminines plus

Variables	Entreprises incubés			Entreprises non incubés		
	Femme: 37%		Homme: 63%	Femme: 33,8%		Homme: 66.2%
Secteur	Commerce 47%	Industrie 22%	Services 32%	Commerce 33%	Industrie 32%	Services 35%
Innovation	41%			26,20%		
Digitalisation	69%			60,60%		
Réseautage	66%			29,90%		
Age	≤35ans 65,1%	36ans-50ans 34,9%	≥ 51 ans -	≤35ans 74,6%	36ans-50ans 22,4%	≥ 51 ans 3,0%

élevé (37 %), tandis que les entreprises non incubées enregistrent un taux légèrement inférieur. L'écart, bien que modéré, suggère que les structures d'incubation offrent un environnement plus favorable à l'entrepreneuriat féminin.

Concernant l'âge, les entrepreneurs incubés sont généralement plus âgés que les non-incubés, avec une proportion plus élevée d'incubés âgés de 36 à 50 ans, suggérant que l'incubation attire davantage des porteurs de projet disposant d'une certaine maturité professionnelle. De ce constat, la sensibilisation devient cruciale pour attirer davantage les jeunes entrepreneurs.

Sur le plan sectoriel, les entreprises incubées sont principalement dans le commerce (47 %), les services (32 %) et l'industrie (22 %), tandis que les non-incubées présentent une répartition plus équilibrée entre les secteurs. Ces résultats indiquent que l'incubation est plus répandue dans les activités commerciales.

L'innovation constitue un critère majeur de différenciation. En comparaison, 41 % des entreprises incubées déclarent être innovantes, contre seulement 26,2 % des non-incubées. Ce résultat confirme que les entreprises bénéficiant de l'incubation sont plus enclines à adopter des pratiques innovantes.

Enfin, concernant le réseautage, les données montrent un contraste net : 66 % des incubés ont accès à un réseau professionnel, contre seulement 29,9 % des non-incubés. Cet écart illustre

l'impact déterminant de l'incubation sur la capacité des entreprises à s'intégrer dans un écosystème entrepreneurial structuré, alors que les non-incubés restent plus isolés.

### 3. Résultats

#### 3.1. Analyse comparatives de variables quantitatives

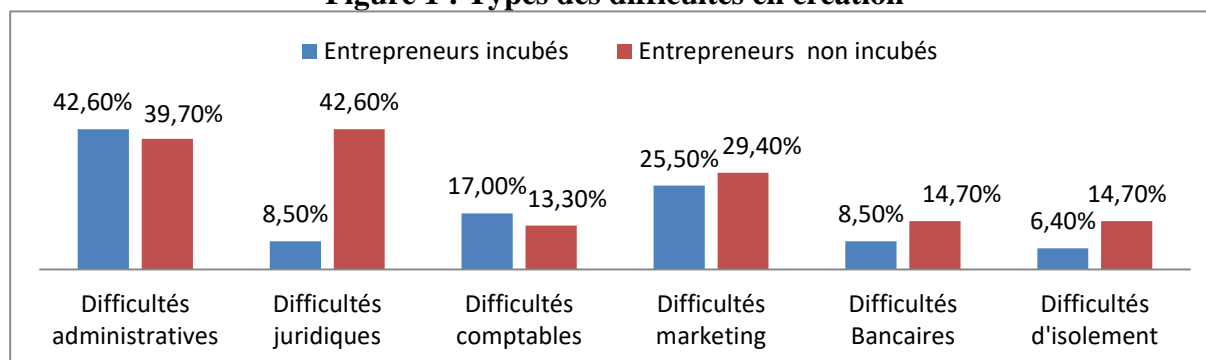
**Tableau 3: T-test et égalité des moyennes**

		Test de Levene Sig.	T-test Sig. (bilatéral)
Nombre de difficultés en création	Hypothèse de variances égales	,566	,056
Nombre de difficultés après création	Hypothèse de variances égales	,266	,019
Nombre de difficultés financières	Hypothèse de variances différentes		,084
Taille des entreprises	Hypothèse de variances égales	,212	,541

L'analyse statistique menée à travers un test t pour échantillons indépendants permet d'évaluer les différences entre les groupes en ce qui concerne les difficultés rencontrées à différentes étapes de leurs processus. Le test de Levene indique que l'hypothèse d'égalité des variances est respectée pour les items de difficultés en phase de création et en phase post-crédation. L'examen des résultats du test t révèle que les difficultés rencontrées après la création présentent une différence significative entre les groupes ( $p = 0,019$ ), suggérant une disparité marquée à cette phase. En revanche, aucune différence statistiquement significative n'est observée pour les difficultés en création ( $p = 0,056$ ) et financières ( $p = 0,096$ ), bien que les valeurs obtenues demeurent proches du seuil de significativité fixé à 0,05. Ces résultats indiquent que les divergences entre les groupes se manifestent davantage après la création et aussi en phase de création, favorisant ainsi l'impact positif qu'a l'incubation sur les difficultés.

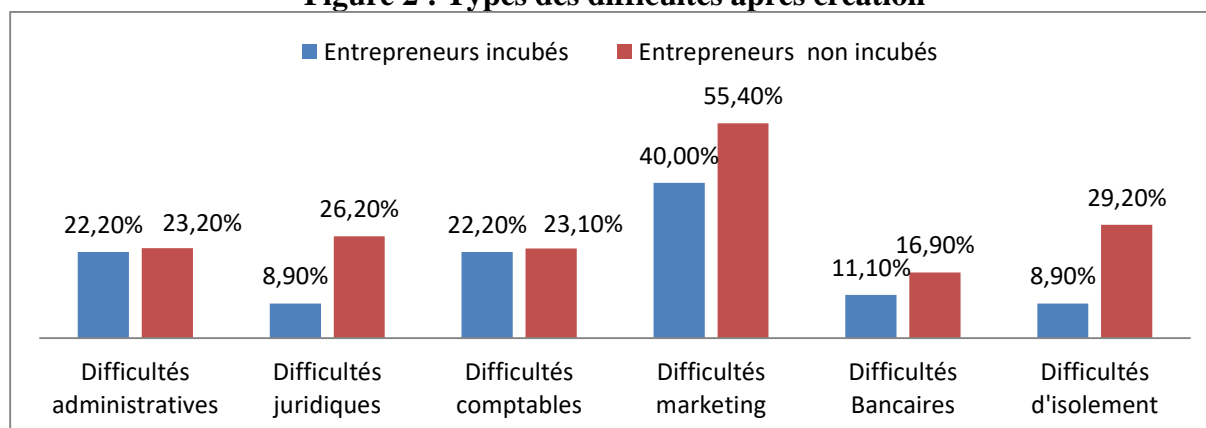
#### 3.2. Comparaisons des types des difficultés

**Figure 1 : Types des difficultés en création**



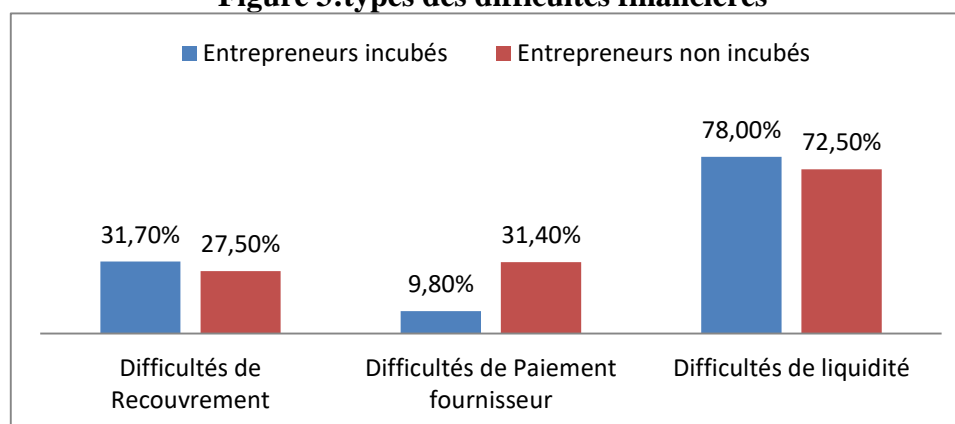
En phase de création, les entrepreneurs non incubés rencontrent plus fréquemment des difficultés juridiques, ce qui met en évidence l'importance de l'accompagnement juridique offert par les incubateurs. De même, les défis comptables et commerciaux sont davantage signalés par les entrepreneurs non incubés, bien que les écarts observés soient moins prononcés. Par ailleurs, l'isolement apparaît comme une problématique plus marquée chez les entrepreneurs non accompagnés, confirmant ainsi l'impact positif du réseautage facilité par les incubateurs.

**Figure 2 : Types des difficultés après création**



Après la création, les difficultés évoluent et certaines deviennent plus prononcées, en particulier la gestion marketing, qui présente le principal défi pour les deux groupes d'entrepreneurs. Toutefois, cet enjeu est nettement plus marqué chez les entrepreneurs non incubés (55,4 % contre 40 % pour les incubés), traduisant l'importance d'un accompagnement stratégique post-crétion. L'isolement demeure une problématique persistante chez les entrepreneurs non incubés, renforçant l'idée que l'intégration dans un écosystème entrepreneurial facilite l'accès aux ressources, au réseautage professionnel et aux opportunités de développement.

**Figure 3:types des difficultés financières**



Sur le plan financier, des écarts notables apparaissent également entre les deux groupes. Le paiement des fournisseurs constitue une contrainte significativement plus lourde pour les entrepreneurs non incubés (31,4 % contre 9,8 % pour les incubés), ce qui peut s'expliquer par

à un accès facilité aux ressources financières et aux conseils en gestion offert dans le cadre de l'incubations. Les tensions de liquidité restent une problématique commune aux deux groupes, bien qu'elles soient légèrement atténuées chez les entrepreneurs incubés, ce qui confirme le rôle modérateur de l'accompagnement sur certaines difficultés financières structurelles.

#### **4. Discussion**

Les résultats relatifs à la phase de création montrent que les entreprises incubées font face à un degré modéré de difficulté. Le test t présente une p-value de 0,056, légèrement supérieure au seuil de significativité usuel (0,05). Bien que cette différence ne soit pas significative au sens strict, elle reste notable sur le plan pratique et témoigne d'une tendance favorable aux incubés, et suggère une tendance différenciée. Ainsi, l'hypothèse H1, selon laquelle les entrepreneurs incubés rencontrent moins de difficultés en phase de création, n'est pas confirmée d'un point de vue statistique, mais elle semble partiellement vérifiée sur le plan pratique.

Une analyse plus fine des types de difficultés rencontrées durant cette phase révèle que les incubés déclarent un taux relativement élevé de difficultés administratives. Ce constat pourrait s'expliquer par la complexité des démarches administratives associées à l'enregistrement, à l'obtention de licences ou à l'intégration dans les dispositifs d'accompagnement. Bien que l'écart ne soit pas significatif, la charge bureaucratique pourrait constituer un point de friction initial pour les entrepreneurs incubés.

Les difficultés comptables apparaissent également plus marquées chez les incubés, ce qui peut sembler contre-intuitif. Cela pourrait résulter d'une plus grande sensibilisation à ces enjeux chez les entrepreneurs accompagnés, qui seraient plus attentifs aux normes comptables. À l'inverse, les incubés déclarent moins de difficultés d'ordre juridique, bancaire, marketing ou liées à l'isolement. L'écart le plus important concerne les difficultés juridiques, plus fréquentes chez les non incubés, ce qui met en évidence la valeur ajoutée de l'appui juridique offert par les incubateurs.

En phase post-crédation, les incubés déclarent moins de problèmes administratifs, ce qui semble confirmer que les difficultés rencontrées au démarrage sont en grande partie structurelles et transitoires. Les entrepreneurs non incubés, quant à eux, continuent de cumuler des difficultés dans presque tous les domaines, notamment sur les volets marketing et comptable, qui s'intensifient sensiblement pour les deux groupes. À titre d'exemple, 40 % des incubés déclarent des difficultés marketing en phase post-crédation, contre 25,5 % en phase de création. Ce résultat peut s'expliquer par l'accroissement de la concurrence dans un marché comme celui de Casablanca.

Ces constats soulignent la nécessité de renforcer l'accompagnement post-crédation, notamment en matière de compétences commerciales et marketing. Ce besoin rejoint les travaux de Maniai (2014), qui souligne l'urgence d'améliorer les pratiques de gestion dans les PME marocaines. Si les résultats restent prudents en phase de création, la phase post-crédation révèle des écarts plus nets entre les deux groupes. La différence globale en degré de difficultés devient statistiquement significative en phase post-crédation ( $p = 0,019$ ), confirmant l'impact différé de l'incubation. Ces résultats confirment donc l'hypothèse H2, selon laquelle l'incubation contribue à réduire les difficultés rencontrées par les entrepreneurs en phase post-crédation. Les écarts les plus marqués portent sur les difficultés juridiques et l'isolement, qui affectent bien davantage les non incubés.

Une tendance similaire est observée pour les problèmes financiers : bien que la différence globale ne soit pas significative, l'écart est notable en ce qui concerne le paiement des fournisseurs, avec un avantage clair pour les incubés. L'hypothèse H3 est donc partiellement confirmée, en particulier sur le volet du règlement des fournisseurs.. Si les tensions de liquidité restent importantes dans les deux groupes, les résultats montrent que certaines dimensions financières, comme la gestion des paiements, sont mieux maîtrisées par les entrepreneurs accompagnés. Les problèmes de liquidité, quant à eux, touchent plus de 70 % des deux groupes. Ce phénomène pourrait résulter d'une gestion comptable inadéquate, avec des conséquences directes sur la trésorerie et la viabilité de l'entreprise.

Ces résultats confirment les apports de la littérature. Schwartz (2013) souligne que l'incubation permet d'offrir une gamme élargie de services, de ressources et de soutien stratégique. Gozali et al. (2020) vont dans le même sens, en affirmant que les incubateurs aident à surmonter les obstacles structurels auxquels font face les jeunes entreprises.

Concernant le réseautage, nos résultats corroborent ceux de Rakthai et al. (2019), qui ont démontré que l'incubation facilite la création de partenariats et l'intégration dans des réseaux professionnels. Cette capacité à se connecter à un écosystème dynamique constitue un avantage stratégique non négligeable.

En somme, cette étude met en lumière l'impact globalement positif de l'incubation, à la fois dans la réduction de certaines difficultés clés, et dans la valorisation des compétences entrepreneuriales. Ces constats sont cohérents avec les conclusions de Colombo et Delmastro (2002), sur un échantillon d'entreprises italiennes, ainsi qu'avec des études plus récentes menées aux États-Unis (Sharma, 2024 ; Van Winden & Carvalho, 2019), qui insistent sur le rôle des incubateurs dans le développement des compétences et du réseau professionnel.

En résumé, l'analyse statistique permet de valider partiellement l'hypothèse H1, en raison d'une différence non significative mais observable en phase de création. L'hypothèse H2 est clairement confirmée, les résultats mettant en évidence une réduction significative des difficultés en phase post-crédation pour les incubés. L'hypothèse H3 est également partiellement confirmée, notamment sur le volet du paiement des fournisseurs, bien que les difficultés de liquidité restent largement partagées.

### **Conclusion**

Cette étude met en évidence l'influence significative de l'incubation sur la réduction des difficultés rencontrées par les entrepreneurs, en particulier en phase post-crédation. L'analyse comparative entre entrepreneurs incubés et non incubés dans la région de Casablanca montre que l'accompagnement permet d'atténuer plusieurs facteurs de défaillance, notamment sur les volets juridique, financier (paiement des fournisseurs) et réseautage.

Au-delà des effets mesurés, cette recherche propose une relecture de la performance des incubateurs à travers le prisme des vulnérabilités entrepreneuriales. Elle souligne l'importance de dépasser les indicateurs quantitatifs classiques pour intégrer des critères qualitatifs liés à la résilience, à la montée en compétences et à la gestion des contraintes structurelles.

Les résultats ouvrent des perspectives prometteuses pour le développement d'outils d'évaluation plus ancrés dans la réalité des porteurs de projet. Ils invitent également à repenser l'accompagnement post-crédation comme un levier stratégique de pérennisation, et non comme un simple prolongement de l'incubation initiale.

En somme, cette recherche contribue à enrichir la compréhension du rôle des incubateurs dans les écosystèmes entrepreneuriaux émergents et encourage une approche plus ciblée et plus durable de l'accompagnement entrepreneurial.

### **BIBLIOGRAPHIE**

#### **Article de revue**

Alhamawndi, W.A.A. & Almahmoud, A.M. (2020). The success of business incubators in promoting entrepreneurial small and medium enterprises: Explorative research in tourism companies. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 9, 1–20.

Alpenidze, O., Pauceanu, A.M. & Sanyal, S. (2019). Key success factors for business incubators in Europe: An empirical study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1–13.

Awonuga, K.F., Mhlongo, N.Z., Olatoye, F.O., Ibeh, C.V., Elufioye, O.A. & Asuzu, O.F. (2024). Business incubators and their impact on startup success: A review in the USA. *International Journal of Scientific Research Archive*, 11, 1418–1432.

- Gozali, L., Masrom, M., Zagloel, T.Y.M., Haron, H.N., Garza-Reyes, J.A., Tjahjono, B., Irawan, A.P., Daywin, F.J., Syamas, A.F., Susanto, S., Aliwarga, H.K.K. & Marie, I.A. (2020). Performance factors for successful business incubators in Indonesian public universities. *International Journal of Technology*, 11(1), 155-166.
- Gozali, L., Masrom, M., Zagloel, T.Y.M., Haron, H.N., Dahlan, D., Daywin, F.J., Saryatmo, M.A., Saraswati, D., Syamas, A.F., Susanto, E.H., (2018). Critical Success and Moderating Factors Effect in Indonesian Public Universities' Business Incubators. *International Journal of Technology*. Volume 9(5), 1049-1060
- Guan, C. & Fan, Y. (2020). The impact of social networks on the operating efficiency of Chinese technology business incubators. *Sustainability*, 12, 2727.
- Hassainate, M. (2016). Prévention de la défaillance des entreprises. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 4(4-6), 298-321.
- Hausberg, J.P. & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45, 151-176.
- Lala, K. & Sinha, K. (2019). Role of technology incubation in India's innovation system: A case of the Indian Institute of Technology Kanpur Incubation Centre. *Millennial Asia*, 10, 91-110.
- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S. & Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. *Journal of Small Business Management*, 56, 658-680.
- Mungila Hillemane, B.S., Satyanarayana, K. & Chandrashekar, D. (2019). Technology business incubation for start-up generation: A literature review toward a conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25, 1471-1493.
- Page, A. & Holmström, J. (2023). Enablers and inhibitors of digital startup evolution: A multi-case study of Swedish business incubators. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 35.
- Pagotto, D.P. & Borges, C. (2023). Quantitative research in entrepreneurship using R software for data analysis. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2), e2257.
- Olkiewicz, M., Wolniak, R., Eva-Grebski, M. & Olkiewicz, A. (2019). Comparative analysis of the impact of the business incubator center on the economic sustainable development of regions in USA and Poland. *Sustainability*, 11, 173.
- Rakthai, T., Aujirapongpan, S. & Suanpong, K. (2019). Innovative capacity and the performance of businesses incubated in university incubator units: Empirical study from

universities in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 1–20.

Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *Journal of Technology Transfer*, 38, 302–331.

Sedita, S.R., Apa, R., Bassetti, T. & Grandinetti, R. (2019). Incubation matters: Measuring the effect of business incubators on the innovation performance of start-ups. *R&D Management*, 49, 439–454.

Tritoasmoro, I., Ciptomulyono, U., Dhewanto, W. & Taufik, T.A. (2024). Determinant factors of lean start-up-based incubation metrics on post-incubation start-up viability: Case-based study. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(1), 178–199.

Vanderstraeten, J., Matthyssens, P. & Van Witteloostuijn, A. (2014). Toward a balanced framework to evaluate and improve the internal functioning of non-profit economic development business incubators: A study in Belgium. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23, 478–508.

Van Winden, W. & Carvalho, L. (2019). Intermediation in public procurement of innovation: How Amsterdam's startup-in-residence programme connects startups to urban challenges. *Research Policy*, 48(9), 103789.

### **Ouvrages**

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019), *Research Methods for Business Students*, 8th ed, New York, NY: Pearson.