

La transformation digitale au service de l'accompagnement entrepreneurial financier des incubateurs

[Digital Transformation in Support of Financial Entrepreneurial Incubator Assistance]

Hafsa Ouahi and Majda El Agy

Department des sciences de gestion, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales - Cadi Ayyad, Marrakech, Morocco

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Business incubators are an important part of the entrepreneurial innovation ecosystem. Although, research on this topic remains limited. This article explores the contribution of digital transformation in facilitating the financial support process, as well as internal and external interactions with the various players in the entrepreneurial ecosystem. In addition, we have opted for an exploratory qualitative approach using semi-structured interview guides. We interviewed (10) ten business incubators based mainly in the cities of Casablanca, Rabat, Marrakech and Agadir. The aim of our article is to explore the contribution of digital transformation to the main activities carried out by business incubators, especially the selection of incubatees, the assistance and also the networking. The results show that digital transformation, through platforms, videoconferencing applications and data management software, is essential to facilitate the financial support process. In fact, the obtained results had revealed a major impact on internal and external communication, speed and efficiency. The digital transformation has also saved business incubators an enormous amount of time, and ensured traceability of process bottlenecks and delays. However, the outcome of our study shows that specific issues, such as the cost of integrating new technologies and the reluctance of incubatees, can hamper significantly the successful implementation of this digital transformation within incubators.

KEYWORDS: Incubatee selection, Assistance and support, Networking, Entrepreneurial ecosystem, Qualitative exploratory approach, Semi-structured interview.

RESUME: Les incubateurs d'entreprises constituent une partie importante de l'écosystème de l'innovation entrepreneuriale. Cet article explore la contribution de la transformation digitale dans la facilité du processus d'accompagnement financier ainsi que les interactions en internes et en externes avec les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire à travers des guides d'entretien semi-directifs mobilisés auprès de (10) dix incubateurs d'entreprises basés essentiellement sur les villes de Casablanca, Rabat, Marrakech et Agadir. L'objectif de notre article est d'explorer la contribution de la transformation digitale dans les principales activités menées par les incubateurs d'entreprises notamment la recherche et la sélection des incubés, l'assistance et le soutien ainsi que le réseautage. Les résultats obtenus indiquent que la transformation digitale, qui se manifeste à travers les plateformes, les applications de Visio-conférences et les logiciels de gestion des données, est essentielle pour faciliter le processus d'accompagnement financier. Celle-ci a un grand impact notamment sur la communication interne et externe, sa rapidité et son efficacité. En plus de permettre aux incubateurs d'entreprises un gain de temps énorme ainsi qu'une traçabilité des blocages de processus et de retards. Cependant, les résultats de notre étude ont montré que des points bien spécifiques notamment le coût d'intégration des nouvelles technologies et la réticence des incubés peuvent freiner la bonne instauration de cette transformation digitale au sein des incubateurs.

MOTS-CLEFS: Sélection de l'incubé, Assistance et soutien, Réseautage, Écosystème entrepreneurial, Démarche qualitative exploratoire, Entretien semi-directif.

1 INTRODUCTION

De nos jours, les incubateurs d'entreprises jouent un rôle important dans le développement économique et social du pays, en raison de leur capacité à créer de nouvelles opportunités d'emploi et de richesse en promouvant l'esprit entrepreneurial, les compétences et l'innovation dans divers secteurs et activités. En addition, les incubateurs d'entreprises offrent une gamme de services dans le but de

soutenir et promouvoir les entreprises en phase de démarrage ou même les entreprises existantes, en les aidant à survivre et à prospérer dans les périodes les plus difficiles (Shaker et Wright, 2016).

En effet, l'objectif principal des incubateurs est de rassembler de façon efficace le capital humain, les nouvelles technologies, le capital connaissance pour en tirer un talent entrepreneurial et faire accélérer le niveau de développement des entreprises nouvellement créées. La motivation derrière la création des entreprises est les entrepreneurs, de ce fait, incubateurs d'entreprises cherchent à développer le talent entrepreneurial en apportant des services qui renforcent et développent les compétences entrepreneuriales à un stade où les entrepreneurs font face à l'incertitude du marché (Rice et Matthews, 1995).

Dans le but d'améliorer cette initiative, le présent travail cherche à comprendre comment la transformation digitale facilite le processus d'accompagnement financier mené par les incubateurs. En effet, l'avènement des nouvelles technologies (exemple: les médias sociaux, les technologies mobiles, les outils technologiques...) constituent une source d'opportunités pour l'écosystème de l'incubation. Ces technologies numériques contribuent à l'amélioration de la communication, de l'efficacité des processus, des services proposés et de la mise en réseau (Satish, 2017).

En addition, il est important de noter que la propagation mondiale du COVID-19 a impulsé aussi une rapide transformation digitale au sein des incubateurs d'entreprises. L'adoption des nouvelles technologies a permis de garantir une expérience d'apprentissage en ligne plus complète et incluant des interactions sociales, les incubateurs se sont engagées à fond dans les plateformes d'e-learning pour garder le contact avec les incubés et améliorer leur apprentissage (Skulmowski et Rey, 2020; Maribel et Roseline, 2021). Cette évolution souligne l'importance accrue d'évaluer les avantages des investissements dans les nouvelles technologies numériques (Klofsten et al., 2019).

Compte tenu de la rareté des études portant sur la contribution de la transformation digitale au le processus d'accompagnement financier des incubateurs, nous avons jugé essentiel de procéder par une étude exploratoire. De ce fait, l'objectif de ce travail est de répondre à la question suivante: « **Comment la transformation digitale permet-elle de faciliter le processus d'accompagnement financiers des incubateurs ?** ».

Afin de répondre à cette problématique nous avons structuré ce document de la façon suivante. Nous allons commencer, dans un premier temps, par la présentation du cadrage conceptuel contenant les principaux concepts à savoir la transformation digitale, l'accompagnement financier et les incubateurs. Ensuite, nous allons mettre l'accent sur la méthodologie de recherche suivie tout au long de ce travail, suivi d'une présentation des résultats obtenus. Enfin, nous présenterons une synthèse générale de ces résultats.

2 CADRE CONCEPTUEL

Nous avons réservé cette partie à la présentation des différents concepts qui constituent la base de notre étude: à savoir la transformation digitale, l'accompagnement financier et les incubateurs.

2.1 LA TRANSFORMATION DIGITALE: DE QUOI S'AGIT-IL?

Pendant ces dernières décennies, la transformation digitale est devenue l'un des sujets les plus importants dans l'étude des phénomènes entrepreneuriaux. Cette initiative désigne généralement l'insertion des nouvelles technologies numériques dans tous les départements organisationnels dans le but d'augmenter le rendement et d'apporter plus de valeur ajoutée aux clients. Autrement dit, il s'agit essentiellement d'adapter la culture, les processus et les stratégies aux nouvelles exigences technologiques (Berman, 2012).

La transformation numérique revêt une importance croissante pour les organisations modernes. En effet, les nouvelles technologies intègrent rapidement notre quotidien et les entreprises n'ont pas d'autre choix que de se mettre au numérique (Alvarenga et al., 2020). Cette transformation implique un certain nombre de changements attachés à la culture organisationnelle, à la structure, au leadership sans oublier les rôles et les compétences des employés (Vial, 2019).

Bican et Brem (2020) définissent la transformation digitale comme un changement organisationnel conduit par les technologies numériques, celle-ci a un effet puissant non seulement sur le processus de l'organisation mais également sur tous les niveaux tout en impliquant les parties prenantes. Parallèlement, Kalthoum et al. (2016) affirment qu'il s'agit principalement d'une accélération des activités et des processus, dans le but de bénéficier des opportunités numériques d'une façon stratégique.

Dans un sens plus large, la transformation digitale est le résultat d'un compromis entre l'environnement numérique, les organisations et les effets transformationnels des nouvelles technologies. En effet, ce changement agit sur trois dimensions organisationnelles; premièrement, et d'un angle externe, il s'agit d'améliorer progressivement l'expérience des clients notamment en adaptant leurs besoins aux services proposées. Ensuite, la transformation digitale impacte la mise en œuvre des objectifs commerciaux, des stratégies et des structures hiérarchiques. Enfin, le dernier volet tend à saisir toutes les opportunités commerciales ce qui conduit à des modèles commerciaux totalement nouveaux (Saltanat et Ziyadin, 2020).

La littérature a traité la transformation digitale à travers les multiples aspects liés aux capacités et compétences (Daniel et Wilson, 2003), aux processus organisationnels et aux moyens nécessaires pour la transformation (Tan et Pan, 2003). Berman (2012) avance qu'il n'est plus question de mener un changement en interne de l'organisation, aujourd'hui il semble indispensable de changer complètement les stratégies adoptées, la culture de l'entreprise et par la suite les modèles d'affaires pour pouvoir s'inscrire dans une démarche de transformation digitale.

Delorme et Djellalil (2015) stipulent que la transformation numérique est l'action qui désigne le passage d'une économie purement physique, se basant sur des points de vente matérielle à une économie dématérialisée qui trouve ses origines dans l'échange des data. Selon Reis et al. (2018) la notion de la transformation digitale est le fruit de trois définitions; la définition technologique qui dépend de l'utilisation des technologies mobiles, des plateformes et des outils digitalisés. Ensuite, nous trouvons la définition organisationnelle qui repose sur une transformation touchant le processus organisationnel et arrive jusqu'à la création de nouveaux modèles d'affaires (Ross et Livingstone, 2016). Enfin, la dernière définition qu'évoque Reis et al. (2018), touche plutôt l'aspect social et montre que la transformation digitale est un phénomène qui apporte tant de changements et impacte la vie quotidienne des individus (Matt et Hess, 2015).

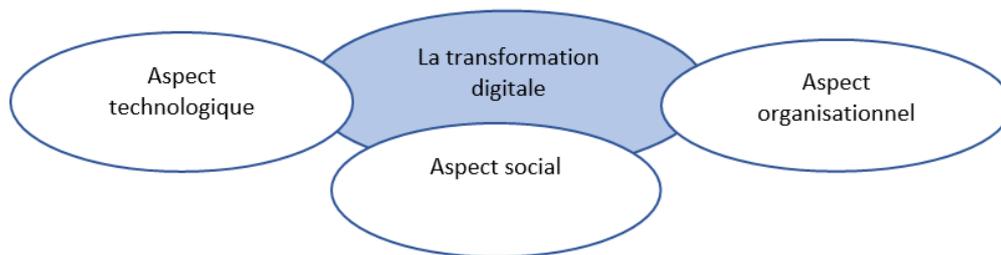


Fig. 1. Les aspects de la transformation digitale

Source: Adapté à Reis et al. (2018; p.23)

Les principaux avantages de la transformation sont nombreux et comprennent l'augmentation du chiffre d'affaire, l'innovation dans la création de valeurs sans oublier les nouvelles façons de communiquer avec les clients. Compte tenu de ces implications profondes, la stratégie de la transformation numérique aura donc comme principal objectif l'alignement des nouvelles pratiques technologies et les différentes stratégies commerciales existantes comme montré dans la figure ci-dessous (Downes et Nunes, 2013).

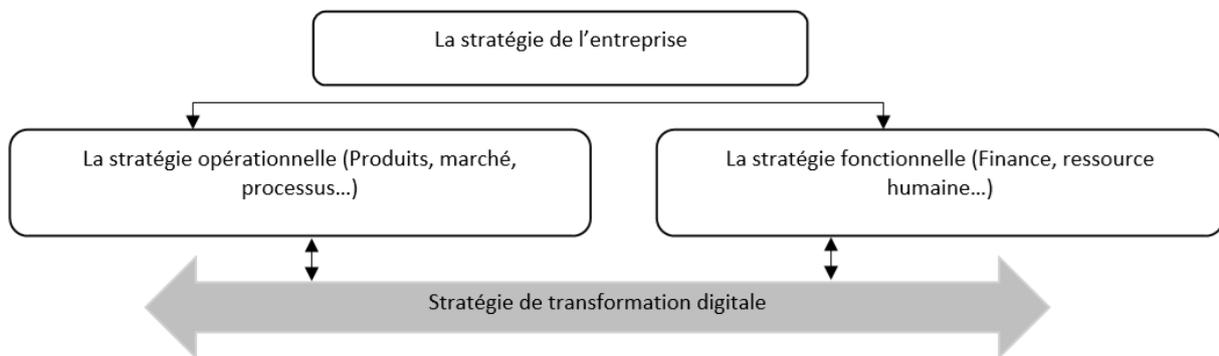


Fig. 2. Relation entre la stratégie de transformation et les autres stratégies d'entreprise

Source: Matt et al. (2015; p.52)

Après avoir procédé à un cadrage du concept de la transformation digitale, nous allons essayer d'explorer le concept de l'accompagnement entrepreneurial financier.

2.2 L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL FINANCIER: EXPLORATION DU CONCEPT

Le financement des porteurs de projet en phase de démarrage à fait l'objet de plusieurs débats des économistes et chercheurs. Les questions liées aux sources de financement est une problématique qui a fait émerger plusieurs actions et démarches pour pouvoir faciliter l'accès au financement par les porteurs de projets. Le principal défi pour ces nouvelles entreprises est non seulement de savoir

comment accéder à des sources de financement, mais aussi comment les utiliser lorsqu'elles sont disponibles, car les nouvelles entreprises manquent d'expérience et d'expertise dans la gestion des activités de base (Bouhadjeb et Lachachi Tabet, 2022).

Le cycle de vie financier d'un projet peut être divisé en phases de pré-amorçage, de démarrage, de croissance, de maturité et de post-crédation, comme le montre la figure ci-dessous présentée par Cui, Zha et Zhang (2010). Les solutions de financement requises varient en fonction de la taille de l'entreprise, des besoins de financement et le fonctionnement de chaque phase du cycle de vie du projet.

La phase de pré-amorçage est le début de la période d'incubation. Pendant la phase d'incubation, les porteurs de projet sont les propriétaires qui développent petit à petit leur entreprise sous un accompagnement des experts. En raison du niveau élevé des risques et de la faible rentabilité, il est presque impossible d'obtenir des prêts bancaires et des financements sur le marché des capitaux. Les principales sources de financement sont donc les fonds propres, les dons et les prêts de la famille et des proches. Si un projet a un fort potentiel, les porteurs de projets peuvent demander un financement de démarrage auprès du gouvernement, des fonds d'innovation, etc... Pendant cette période, les projets sont principalement financés par des fonds propres ou du capital-risque.

La phase de démarrage est la période qui suit la phase de pré-amorçage. Pendant cette période, les ressources propres sont insuffisantes pour le développement du projet. De ce fait, les porteurs de projets doivent donc rechercher des sources de financements extérieures. Toutefois, étant donné que le risque est toujours plus élevé et le rendement est plus faible, les prêts bancaires sont utilisés en combinaison avec les fonds apportés par les Business Angels. Les business Angels jouent un rôle essentiel dans ce contexte, vu qu'ils fournissent non seulement un financement, mais également des conseils commerciaux, du soutien technique et un bon réseau.

Durant la phase de croissance, les projets ont besoin d'un montant de capital important pour augmenter la productivité, améliorer la qualité et développer la marque et doivent donc chercher un financement externe.

Après la phase de croissance vient la phase de maturité. À ce niveau, les projets ont un rendement plus élevé accompagné d'un faible taux de risque grâce à un grand nombre de garanties. Les porteurs de projets peuvent obtenir des financements par emprunt ou des prêts bancaires.

Pendant la période de post-crédation, les porteurs de projets peuvent réussir leur projets grâce à une combinaison efficace de sources de financements endogènes et externes.

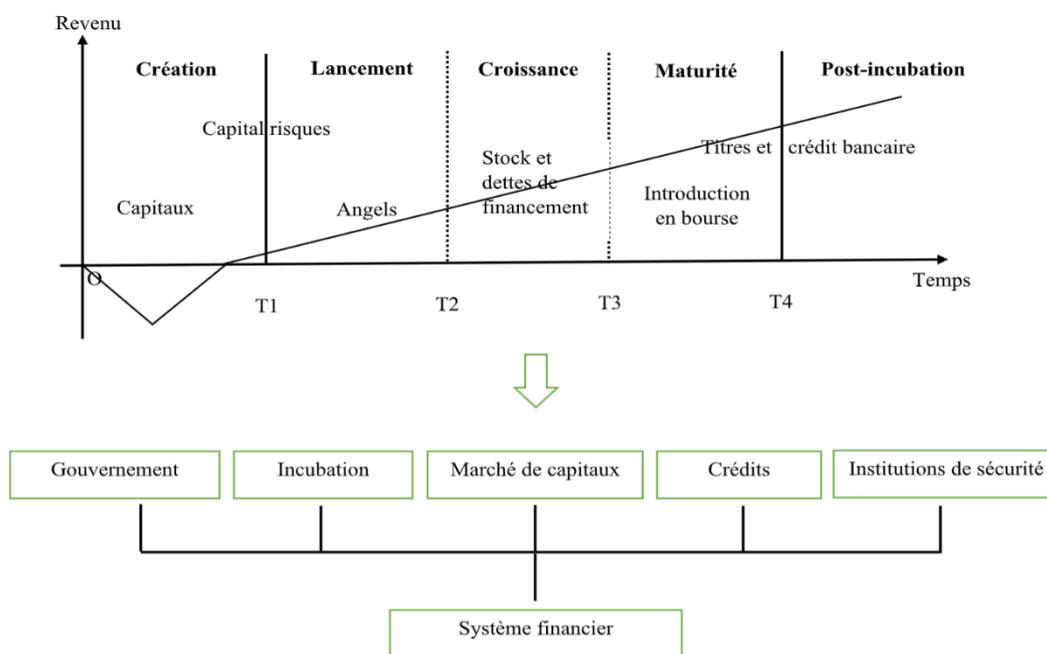


Fig. 3. Caractéristiques financières des PME et les dispositifs d'accompagnement en incubation

Source: Cui, Zha et Zhang (2010; p.13)

Comme indiqué par Katz et Gartner (1988), l'accès aux ressources financières constitue une condition essentielle lors de la création d'une entreprise. Dans ce cadre, Ferraton et Vallat (2005) propose deux accompagnements pour réussir l'obtention de ces ressources à savoir: l'accompagnement pré-crédation et l'accompagnement post création.

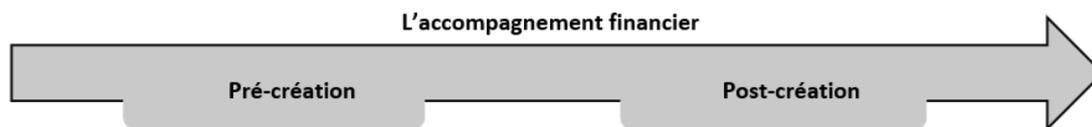


Fig. 4. Le processus d'accompagnement financier

Source: Ferraton et Vallat (2005; p.66)

L'appui pendant la phase du pré-lancement comprend généralement l'évaluation et la formalisation du projet et la mise en contact des créateurs avec leurs projets. Les incubateurs veillent également à donner aux porteurs de projets les informations et conseils (juridiques, fiscaux, etc...) nécessaires au démarrage de l'entreprise ainsi que les formations en relation avec la gestion d'entreprise, la comptabilité... Ajoutant à cela, la deuxième partie de l'accompagnement financier est la phase du post création, qui fait référence à l'assistance technique pour aider les créateurs d'entreprises à développer leurs activités (tableaux de suivi, formations, conseils, etc.) accompagnée d'un suivi régulier du remboursement des prêts reçus.

Pour faire face à ce problème de financement, l'incubation des entreprises est retenue comme un moyen efficace pour remédier à ces insuffisances. Sur ce, nous avons réservé le titre suivant à l'explication de ce concept.

2.3 LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES: ESSAI DE DÉFINITION

Au cours de ces dernières années, les incubateurs ont été de plus en plus décrits comme un moyen formel pour booster la création des jeunes entreprises (Schwartz et Hornych, 2010). Ils sont considérées comme un outil efficace pour encourager l'innovation et l'esprit entrepreneurial (Aerts, Matthyssens et Vandembemt, 2007). Autrement dit, les incubateurs ont pour principale vacation de soutenir les jeunes entreprises lors de la création tout en les aidant à se développer petit à petit surtout pendant les premières phases (Aernoudt, 2004). Cela, permet de valoriser l'innovation et contribuer au développement régional des pays (Mas-Verd , Ribeiro-Soriano et Roig-Tierno, 2015). Albert et Gaynor (2000) divisent la recherche sur l'incubation en trois grandes catégories: perspective, descriptive et évaluative.

La revue de littérature sur les structures d'incubations est très riche et comporte de nombreuses définitions (Hackett et Dilts, 2004). Cependant, les spécialistes n'étaient pas en mesure de proposer une définition universelle admise par l'ensemble des incubateurs. Allen et Rahman (1985) ont défini l'incubateur comme un établissement qui aide les nouvelles entreprises tout en leur fournissant un espace loué, des bureaux partagés et un soutien par le biais des services des conseils dans leur domaine d'activité.

Ultérieurement, Allen et Bazan (1990) ont défini les incubateurs comme une organisation assurant la motivation, le transfert de compétences et connaissances sans oublier le réseautage. Hughes et Morgan (2007) définissent l'incubateur comme une institution qui recueille des petites et jeunes entreprises pour les aider à se convertir rapidement en entités compétitives. Ces incubateurs ont une grande réputation à l'échelle mondiale comme un moyen stratégique pour soutenir l'esprit entrepreneurial et le potentiel d'innovation. Ils aident les jeunes entreprises à se lancer facilement sur le marché en leur offrant de multiples services. Plusieurs objectifs sont mis derrière ce soutien notamment; le développement régional, la création d'emploi, l'intégration des jeunes entreprises dans le domaine des nouvelles technologies... (Aerts, Matthyssens et Vandembemt, 2007).

Eshun (2009) affirme que le cadre des incubateurs représente un environnement établi de façon formelle qui permet de booster les entreprises lors du démarrage par un accès facile aux ressources (matérielles, financières...) sans négliger les formations dans tout ce qui est élaboration de plan d'affaires, constitution d'équipes, réseau avec des experts spécialisés.

L'évolution de la notion des incubateurs d'entreprises a passé par trois grandes générations. Actuellement, les incubateurs de la troisième génération se focalisent sur les start-ups de nouvelles technologies alors que incubateurs de deuxième génération aident beaucoup plus les jeunes entreprises proposant des services tangibles (commerce, marketing...), sans oublier les structures d'incubation de la première génération qui incubent les entreprises opérant dans l'infrastructure et les ressources partagée (Zhang, Wu et Zhao, 2015). La figure ci-dessous montre cette évolution et différentes fonctions assurées par les incubateurs.

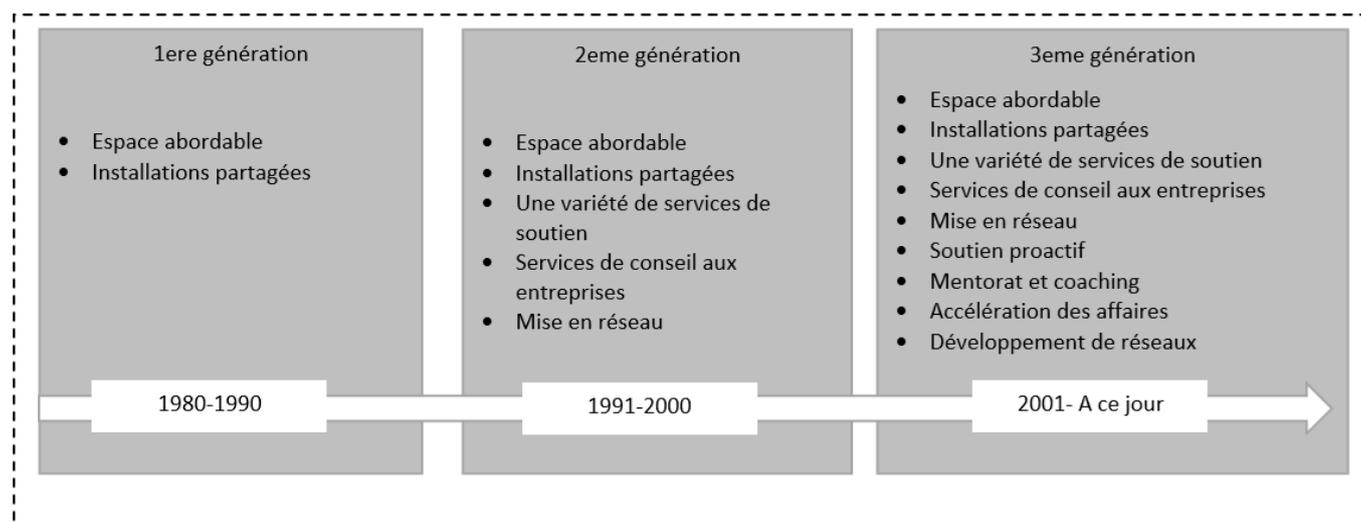


Fig. 9. L'évolution des incubateurs d'entreprises de la première à la troisième génération

Source : (Mcgowan, Kakabdse et Theodorakopoulos (2014 ; p.72)

Après avoir exposé les différents concepts clés de notre étude, nous allons consacrer la partie suivante à la présentation de la méthodologie et des résultats de la recherche.

3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Compte tenu de la nature de notre recherche, nous avons jugé pertinent de suivre une démarche qualitative qui nous permettra de comprendre les situations et leurs significations ainsi que les divers éléments qui peuvent les affecter, du fait que le présent travail vise principalement à analyser la contribution de la transformation digitale dans l'accompagnement financier proposé par les incubateurs d'entreprises.

Nous avons effectué (10) dix entretiens semi-directifs auprès des incubateurs basés sur les villes de Casablanca, Rabat, Marrakech et Agadir. Ces entretiens ont duré en totalité 3h 41min 52secondes en utilisant un guide d'entretien que nous avons élaboré. Ainsi, nous avons opté pour la méthode de boule de neige pour la sélection des répondants puisque chaque interviewé nous a recommandé d'autres personnes susceptibles de répondre à nos questions et de fournir des informations relatives à notre étude.

3.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1.1 L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

INTRODUCTION À L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

Pour la majorité des interviewés l'accompagnement financier est retenu comme le financement que reçoivent les incubés pour pouvoir gérer leur entreprise. D'un autre point de vue, l'un de nos répondants précise que l'accompagnement financier se traduit par l'action d'accompagner un porteur de projet afin d'accéder au financement.

« Je dirais l'accès au financement » Interviewé 3

« C'est accompagner la start-up pour avoir du financement que ça soit des subventions, des prêts d'honneur ou des levées de fonds. » Interviewé 4

DÉVELOPPEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

Nous avons essayé à travers ce sous-axe de comprendre l'évolution des pratiques d'accompagnement financier pendant ces dernières années dans les structures d'incubations.

Pour nos interviewés, la plupart ont cité les changements internes qui sont survenus avec l'accompagnement financier, principalement la digitalisation à travers l'utilisation des plateformes internes notamment EBF-INDH, Funders, Happy Smala ou Wuluj ainsi que des applications de visions-conférences telles que Zoom et Google Meet, sans oublier WhatsApp pour l'échange d'informations.

Pour les autres répondants, les changements sont plutôt externes, et citent les initiatives d'encouragement à l'accompagnement des jeunes entreprises, surtout dans le domaine de la R&D, tels que l'ancien programme de TAMWILCOM¹ pour l'octroi des fonds les porteurs de projets et des entrepreneurs.

« On a maintenant une plateforme EBF-INDH réservée à l'inscription et l'obtention des informations, on utilise Zoom pour les formations en ligne... » Interviewé 1

« Je dirais principalement les initiatives du Maroc qui encouragent de plus en plus l'accompagnement des entreprises nouvellement créées surtout dans le domaine de la recherche et développement... » Interviewé 3

CRITÈRES DE PRÉSÉLECTION POUR L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

A ce niveau, nous voulons examiner les conditions d'accès des porteurs de projets, pour l'obtention d'un accompagnement financier.

Nous avons conclu que la plupart des incubateurs interviewés requièrent l'innovation et la viabilité économique comme prérequis, mais n'ont pas d'autres critères spécifiques pour offrir leurs services. Cependant, certains d'entre eux ajoutent l'âge, l'expérience professionnelle, la résidence, un niveau éducatif minimum, sans exercice d'une fonction libérale.

« C'est juste une maîtrise du projet parce qu'on ne travaille pas avec des gens opportunistes » Interviewé 5

LES PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

À travers cette question, nous avons essayé de distinguer les phases d'accompagnement financier que suivent les incubateurs dans l'exécution de leurs services.

Pour la totalité de nos interviewés, ils précisent qu'il existe deux grandes phases d'accompagnement:

La phase de précréation qui est en rapport avec le montage du dossier de financement (Esprit entrepreneurial, business plan, formations...) en parallèle avec le programme d'incubation. Une fois le montage est fait, le porteur de projet passe devant le comité de sélection pour valider son projet et débloquer la somme prévue.

La phase de post-crédation qui vient après déblocage de financement, ou la structure accompagne l'entrepreneur dans l'achat de matériel et le développement de son activité. Si tout fonctionne comme prévu, la structure cherche de nouvelles modalités de financement (Prêts d'honneurs; que mise en relation avec des business Angels; Subvention...).

« On procède une sélection par un appel à candidatures, les personnes passent devant le premier comité de sélection pour valider l'idée de projet, par la suite les sélectionnés passent aux formations de procréation; c'est 6 jours de formations là où on travaille avec le porteur de projet sur l'esprit entrepreneurial, le business model canevas et le business plan, après ces formations les porteurs de projets passent encore une fois devant un autre comité de sélection pour voir le volet financier la faisabilité technique et enfin on passe la phase d'accompagnement et d'achat de matériel » Interviewé 5.

LES DIFFICULTÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

Nous avons réservé cette partie pour recenser les obstacles entravant la réussite de l'accompagnement financier.

Pour la majorité des répondants, ils précisent qu'ils ne rencontrent aucun problème durant l'accompagnement financier. Contrairement aux interviewés 4 et 6, qui expliquent l'existence de cas de fraudes et de retards de procédures liée aux partenaires externes pour le déblocage des fonds. Ainsi que la non-présentation des pièces justificatives par les entrepreneurs. Sans négliger la difficulté du fait de trouver des porteurs de projets sérieux, puisque la plupart d'entre eux mettent les voiles dès qu'ils obtiennent l'accord de financement.

« La première difficulté c'est de trouver le porteur de projet qui doit être éligible pour le projet, on reçoit pas mal personnes qui viennent au début motivé, mais une fois elles prennent l'accord de financement et le financement elles disparaissent » Interviewé 6

¹ Institution financière publique.

GESTION DU MANQUE DE FORMATION ET D'EXPÉRIENCE CHEZ LES PORTEURS DE PROJETS

Par cette question, nous voulons comprendre comment les structures d'accompagnement gèrent le manque de formation et d'expérience chez les porteurs de projets.

La totalité des répondants suit la même démarche, et procède par l'identification des besoins des porteurs de projets par différentes méthodes, notamment l'organisation d'enquêtes, remplissage des formulaires, ou demande directe de besoins. Sur cette base, ils organisent des formations et des séances d'accompagnement pour les porteurs de projet. Plus que cela, ils désignent un formateur ou mentor propre à chacun d'entre eux.

« Dans un premier temps on fait l'identification des besoins et sur la base de ces besoins on développe un programme spécifique et personnalisé au porteur de projet » Interviewé 6

TYPES DE FINANCEMENTS ET FACILITÉS OFFERTES

À travers cette question, nous voulons avoir une idée sur les types de financements disponibles au Maroc et les facilités offertes par les structures d'incubation.

Chaque interviewé propose le moyen de financement qu'il voit adéquat offrant les meilleures facilités possibles afin de mieux réussir le démarrage et le développement des projets accompagnés. Ces financements peuvent prendre la forme de subvention (INDH), d'organisation de Hackathon, de business Angels, de prêts d'honneur (Ex: Forsa), prêts bancaires, Crowdfunding.

Le choix de chacun d'entre eux se base sur les avantages qu'il procure et aux besoins immédiats des porteurs de projets, nous pouvons citer par exemple, la gratuité des prêts d'honneurs puisque les entrepreneurs ne remboursent que le principal, et ne sont pas tenu de le rembourser s'ils prouvent une situation de faillite. En plus de la subvention de l'État qui représente une aide financière sans contrepartie, et que son obtention renforce la crédibilité auprès d'autres investisseurs.

« Les subventions, les business angles et la mise en relation avec les investisseurs » Interviewé 2

3.1.2 L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER DIGITALISÉ

LA TRANSFORMATION DIGITALE AU SEIN DE LA STRUCTURE

Au niveau de cette partie, nous voulons examiner les changements qui ont accompagné la transformation digitale au sein des structures d'incubations

Selon nos interviewés, la transformation digitale a eu un grand impact notamment sur la communication interne et externe, sa rapidité et son efficacité. En plus de permettre à ces structures d'incubation un gain de temps énorme et une traçabilité des blocages de processus et de retards. Sans oublier les avantages non négligeables liés à la facilité d'accès au financement et aux formations.

« La transformation digitale nous a permis de gagner du temps et de faciliter l'accès au financement. On a la visibilité pour voir si ça bloque chez nous ou chez la start-up et si l'auditeur vient voir le problème de blocage on a la traçabilité du retard. Autre chose, lorsque qu'on a digitalisé les formations la présence les entrepreneurs a augmenté vu que les entrepreneurs ne veulent plus se déplacer, ainsi on arrive à touché plusieurs personnes au niveau de l'appel à candidatures sans oublier le financement dont à bénéficier les start-ups africaines » Interviewé 4

L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER DIGITALISÉ ET L'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE DES PORTEURS DE PROJETS

Nous voulons à travers cette question, connaître l'impact de la transformation digitale de sur l'expérience des porteurs de projets quant à la question de l'accompagnement.

D'après nos répondants, l'accompagnement financier digitalisé a permis aux structures d'incubation d'avoir plus de visibilité sur les projets, d'encourager plus de porteurs de projets (meilleure atteinte de la cible), ainsi que d'attirer plus d'investisseurs et offrir une procédure moins complexe et rapide. Cependant, l'interviewé 4, ajoute que les formations à distance offertes ne sont pas très efficaces, puisque les porteurs de projets ont un emploi très chargé, ce qui fait qu'ils ne se concentrent pas bien lors du visionnage des vidéos et des réunions à distance.

« Je dirais ou et non, oui dans le sens ou la digitalisation doit être adaptée aux phases pour améliorer l'expérience donc on a cherché à intégrer la digitalisation sans pour autant déstabiliser l'activité. Ce qu'on a intégré nous a facilité la tâche. Contrairement aux formations en ligne, je trouvais que les personnes se concentrent moins à cause d'une charge de travail ou d'une mauvaise connexion. À mon avis il faut savoir ou intégrer le digital ce n'est pas parce qu'on ne veut pas louer un espace ou payer un traiteur qu'on doit se lancer dans les formations en ligne » Interviewé 5

LES OUTILS UTILISÉS DANS L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER DIGITALISÉ

Dans cette question, nous voulons recenser les outils utilisés dans l'accompagnement financier digitalisé.

D'après les réponses collectées, plusieurs outils ont été utilisés dans ce processus, nous citons principalement les différentes plateformes (EBF-INDH, Start-up square...) qui ont pour finalité d'inscrire les porteurs de projets, d'enregistrer leurs informations personnelles, et de garder une traçabilité de leurs activités. L'intervu 1 ajoute en plus de cela, l'utilisation d'outils digitaux de communication (Slack, Funders) qui a permis de fluidifier la circulation de l'information et l'amélioration de son efficacité et pertinence.

« Nous avons une plateforme appelée la start-up square, le drive qu'on utilise pour que l'entrepreneur applaude ces documents et on a des documents qu'on a développé en interne comme les tableaux Excel les Templates... et même le comité de financement se fait en ligne, le mentoring, les formations, le coaching sont font en ligne et finalement le déblocage de fait à distance l'entrepreneur n'est pas obligé de se déplacer d'avoir de l'argent » Interviewé 4.

RÔLE DES PLATEFORMES DIGITALISÉES DANS L'ACCÈS AU FINANCEMENT POUR LES PORTEURS DE PROJET

En posant cette question, nous voulons savoir l'utilité et le rôle de la plateforme dans l'accès au financement pour les porteurs de projets.

Dans ce cadre, nos interviewés citent plusieurs utilités de leurs plateformes. Certains disent que leur plateforme sert à présenter les différents projets incubés afin de faciliter l'accès aux investisseurs si le montant des besoins dépasse la subvention de l'initiative nationale pour le développement humain (INDH). Pour d'autres, leur plateforme est un outil qui permet aux porteurs de projets de soumettre leurs candidatures pour être accompagnées, ainsi que de sauvegarder les données des porteurs de projets. Son rôle, pour le reste, est principalement l'accès aux formations à valider, afin de franchir le premier pas pour être accompagné.

« En fait, la plateforme ne permet pas de chercher ou d'accéder au financement c'est plutôt la soumission des candidatures et la communication avec les candidats » Interviewé 3

OBSTACLES RENCONTRÉS DANS LA MISE EN PLACE D'UN ACCOMPAGNEMENT FINANCIER DIGITALISÉ

D'après cette question, nous espérons avoir une réponse sur les difficultés et obstacles rencontrés lors de la mise en place d'un accompagnement financier digitalisé.

La majorité de nos répondants affirment ne pas trouver de difficultés lors de la mise en place de l'accompagnement financier digitalisé. Cependant, pour l'intervu 4 et 5, ils expliquent qu'ils existent quelques difficultés notamment le cout exorbitant qu'engendre cette implémentation pour leurs structures, ainsi que la réticence des porteurs de projets à utiliser ces nouveaux outils digitaux et ajoutent que même certains de leurs collaborateurs résistent à ce changement, ce qui rend l'accompagnement plus complexe.

« Premièrement les couts, mais dernièrement on a mis une équipe interne qui travaille sur ça pour les réduire; ainsi que la réticence des entrepreneurs à utiliser ces outils et la réticence de notre équipe également... » Interviewé 4

FEEDBACK DES PORTEURS DE PROJETS VIS-À-VIS DE L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER DIGITALISÉ

Nous avons conclu notre guide par cette question, afin de connaître le feedback des porteurs de projets concernant l'implémentation de l'accompagnement financier digitalisé.

D'après nos interviewés, l'appréciation de l'accompagnement financier digitalisé diffère d'un porteur de projet à un autre, certains le voient comme un grand progrès du processus d'accompagnement, alors que d'autres le considèrent comme un moyen de perte de temps et d'argent, sans aucune valeur ajoutée.

« Ça dépend du porteur de projets, mais je vois que le futur est dans le digital. Le digital est synonyme de facilité et de réduction de couts et de temps ». Interviewé 1

3.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Nous avons déduit de l'ensemble des réponses que l'accompagnement financier est retenu comme le financement que reçoivent les incubés pour pouvoir gérer leur entreprise. Ce type d'accompagnement a connu plusieurs mutations de type interne et externe. En effet, les changements internes sont principalement liés à la digitalisation à travers l'utilisation des plateformes telle que EBF-INDH, Funders, Happy Smala ou Wuluj ainsi que des applications de visions-conférences telles que zoom et Meet, sans oublier WhatsApp pour l'échange d'informations. Pour les changements externes; nous pouvons citer les initiatives d'encouragement à l'accompagnement des jeunes entreprises, surtout dans le domaine de R&D.

L'accès au programme d'accompagnement est conditionné dans la plupart des cas par le caractère innovant du projet ainsi que la viabilité économique. Pour certains incubateurs l'âge, l'expérience professionnelle, la résidence, un niveau éducatif minimum se rajoutent comme condition d'accès à leurs services.

Nous nous sommes intéressés également à la détermination des phases de l'accompagnement financier. Nous avons trouvé que ce type d'appui s'applique sur deux grandes phases:

La phase de procréation qui est en rapport avec le montage du dossier de financement (Esprit entrepreneurial, business plan, formations...) en parallèle avec le programme d'incubation. Une fois le montage fait, le porteur de projet passe devant le comité de sélection pour valider son projet et débloquer la somme prévue.

La phase de post-crédation qui vient après déblocage de financement, ou la structure accompagne l'entrepreneur dans l'achat de matériel et le développement de son activité. Si tout fonctionne comme prévu, la structure cherche de nouvelles modalités de financement (Prêts d'honneurs; que mise en relation avec des business Angels; Subvention...).

Ajoutant à cela, plusieurs éléments peuvent bloquer l'avancement de cet accompagnement notamment les cas de fraudes et les retards de procédures liées aux partenaires externes pour le déblocage des fonds. Ainsi que la non-présentation des pièces justificatives par les porteurs de projets. En plus, pour certains porteurs de projets le financement est retenu comme une source de subsistance de dieu dont la famille doit bénéficier, et non pas pour financer son projet.

Pour les incubateurs la mise en place d'un bon accompagnement repose tout d'abord sur l'identification des besoins des porteurs de projets par différentes méthodes, notamment l'organisation d'enquêtes, remplissage des formulaires, ou demande directe de besoins. Et sur cette base, ils organisent des formations et des séances d'accompagnement pour les porteurs de projet. Plus que cela, ils désignent un formateur ou mentor propre à chacun d'entre eux.

Pour les sources de financement, chaque incubateur propose le moyen de financement qu'il voit adéquat offrant les meilleures facilités possibles afin de mieux réussir le démarrage et le développement des projets accompagnés. Ces financements peuvent prendre la forme de subvention (INDH), l'organisation d'Hackathon, les business Angels, les prêts d'honneur, prêts bancaires, Crowdfunding.

Nous avons également mis l'accent sur l'impact de la transformation sur les structures d'incubation. En effet, la transformation digitale a eu un grand impact notamment sur la communication interne et externe, sa rapidité et son efficacité. En plus de permettre à ces structures d'incubation un gain de temps énorme, et une traçabilité des blocages de processus et de retards. Dans le même cadre, l'accompagnement financier digitalisé a permis aux structures d'incubation d'avoir plus de visibilité sur les projets, d'encourager plus de porteurs de projets ainsi que d'attirer plus d'investisseurs, et d'offrir une procédure moins complexe et rapide.

Cette démarche peut avoir fin vu l'existence des difficultés notamment en matière de coût exorbitant qu'engendre cette implémentation pour les structures d'incubation, ainsi que la réticence des porteurs de projets à utiliser ces nouveaux outils digitaux.

4 CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Cette étude exploratoire a fourni une vue d'ensemble sur la situation actuelle quant à la question de la contribution de la transformation digitale dans le processus d'accompagnement financier mené par les incubateurs au Maroc, notamment la recherche et la sélection des incubés, l'assistance et le soutien ainsi que le réseautage.

L'analyse empirique a permis de montrer que la transformation digitale qui se manifeste à travers les plateformes, les applications de visioconférences et les logiciels de gestion des données est essentielle pour faciliter le processus d'accompagnement financier. Autrement dit, celle-ci favorise la réduction des coûts, l'amélioration des processus et de la qualité des services ainsi qu'une meilleure traçabilité des blocages et de retards.

Cependant, la transformation digitale se heurte à divers obstacles qui entravent sa mise en œuvre efficace. Parmi ces défis, nous avons décelé dans un premier temps les coûts associés à la formation du personnel pour qu'ils puissent se familiariser avec les outils et les technologies numériques. Deuxièmement, la résistance manifestée par les porteurs de projets eux-mêmes ainsi que par les partenaires impliqués, souvent en raison d'une méconnaissance des avantages concrets qu'elle peut apporter. Enfin, la nécessité d'une infrastructure adéquate qui facilite ce changement, notamment en termes de connectivité, de sécurité des données et de capacités de stockage adéquates.

Dans cette étude, nous avons constaté que peu d'attention a été accordée à la contribution de la transformation digitale au processus d'accompagnement et qui permet de donner aux incubateurs une vision holistique de ce phénomène. En addition, les résultats sont exploratoires et préliminaires par nature et sont destinés à stimuler d'autres recherches pour confirmer les résultats obtenus. Cette étude ne peut être considérée comme complète ou exhaustive et peut être complétée par des études ultérieures.

REFERENCES

- [1] Shaker, A., & Wright, M. (2016). Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53.
- [2] Rice, M., & Matthews, J. (1995). Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles & Practices of Successful Business Incubation. *Wesport, CT, Quorum Books*.
- [3] Satish, N. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41, 1029-1055.
- [4] Skulmowski, A., & Rey, G. (2020). COVID-19 as an Accelerator for Digitalization at German University: Establishing Hybrid Campuses in Times of Crisis. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 212-216.
- [5] Maribel, G., & Roseline, W. (2021). Entrepreneurial Migrants from/in Emerging Economies: Breaking Taboos and Stereotypes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 477-506.
- [6] Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Sarfaz, M., Urbano, D., & Wright, M. (2019). The Entrepreneurial University as a Driver for Economic Growth and Social Change- key Strategic Challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 149-158.
- [7] Berman, S. (2012). Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. *Strategy and Leadership*, 40.
- [8] Alvarenga, A., Matos, F., Rados, G., Jaco, C., & sustainability. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*.
- [9] Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144.
- [10] Bican, P., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is there A Sustainable «Digital»? *Sustainability*, 12 (13).
- [11] Saltanat, S., & Ziyadin, S. (2020). Digital Transformation in Business. *Digital Age: Chances, Challenges and Future*, 408-415.
- [12] Daniel, E., & Wilson, H. (2003). The Role of Dynamic Capabilities in e-business Transformation. *European Journal of Information Systems*, 12, 282-296.
- [13] Tan, C. W., & Pan, S. L. (2003). Managing e-transformation in public sector: An e-government study of Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS). *European Journal of Information Systems*, 12 (4), 269-281.
- [14] Delorme, P., & Djellalil, J. (2015). La transformation digitale Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise. *Stratégies et management*, 218.
- [15] Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. *Part of The Advances in Intelligent Systems and Computing book series (AISC)*, 745.
- [16] Ross, B. A., & Livingstone, S. (2016). From youth voice to young entrepreneurs: the individualization of digital media and learning. *Journal of Digital and Media Literacy*.
- [17] Matt, C., & Hess, T. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5).
- [18] Downes, L., & Nunes, P. (2013). Big Bang Disruption. *Harvard Business Review*, 91: 3, 44-56.
- [19] Bouhadjeb, A., & Lachachi Tabet, W. (2022). The Motivations and Barriers to Female Entrepreneurship Motivation and Obstacles to Women's Entrepreneurship. *AL Bashaer Economic Journal*, 7.
- [20] Cui, Y., Zha, L., & Zhang, F. (2010). Financial Support System and Strategy of SMEs in the Incubation Based on Business Life Cycle. *International business research*, 3.
- [21] Katz, J. A., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13 (3), 429-4141.
- [22] Ferraton, C., & Vallat, D. (2011). Un avatar de la finance solidaire: vers un modèle d'entrepreneur collectif. *Revue Française de Socio-Economie* (7), 67-81.
- [23] Schwartz, M., & Hornych, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30, 485-495. doi: 10.1016/j.technovation.2010.05.001
- [24] Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Electronic Journal*, 27, 254-267.
- [25] Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23, 127-135.
- [26] Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D., & Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 68, 793-796.
- [27] Albert, P., & Gaynor, L. (2000). Incubators-growing up, moving out: A review of the literature. *Annual Review of Progress in entrepreneurship*, 158.
- [28] Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82.
- [29] Allen, D. N., & Rahman, S. (1985). Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*.
- [30] ALLEN, D., & BAZAN, E. (1990). Value-added contribution of Pennsylvania's business incubators to tenant firms and local economies. *Rapport présenté par le département du commerce de Pennsylvanie. États-Unis, Université d'état de Pennsylvanie*.
- [31] Hughes, M., & Morgan, R. (2007). Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.04.003
- [32] Eshun, J. R. (2009). Business Incubation as Strategy. Business Strategy Series. *Emerald Group Publishing Limited*, 10, 156-166.

- [33] Zhang, H., Wu, W., & Zhao, L. (2015). A study of knowledge supernetworks and network robustness in different business incubators. *Physica A Statistical Mechanics and its Applications*, 447. doi: DOI: 10.1016/j.physa.2015.12.051
- [34] McGowan., C., Kakabde, N., & Theodorakopoulos, N. (2014). What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21, 602-622. doi: DOI: 10.1108/JSBED-09-2014-0152.