

Entrepreneuriat et Partenariats Public-Privé : vers des modèles hybrides de développement territorial durable

Entrepreneurship and Public-Private Partnerships: Towards Hybrid Models of Sustainable Territorial Development

ZAKOUR Sara

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Chock
Université HassanII de Casablanca
Entrepreneuriat & Management des Organisations
Maroc

KOUBAA Salah

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Chock
Université HassanII de Casablanca
Entrepreneuriat & Management des Organisations
Maroc

Date de soumission : 30/06/2026

Date d'acceptation : 17/08/2026

Pour citer cet article :

ZAKOUR S. & KOUBAA S. (2026) « Entrepreneuriat et Partenariats Public-Privé : vers des modèles hybrides de développement territorial durable », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 1412 - 1432

Résumé

Dans un contexte mondial marqué par des transitions économiques, sociales et environnementales, le Maroc connaît une dynamique croissante de l'entrepreneuriat. Ce phénomène constitue un vecteur de création de valeur et d'innovation territoriale. La diversité des acteurs et la complexité des enjeux territoriaux nécessitent des dispositifs d'accompagnement innovants, combinant ressources, compétences et légitimités multiples.

Cet article examine l'hybridité des partenariats public-privé (PPP) dans l'accompagnement entrepreneurial et leur contribution à la valeur territoriale durable. Quatre programmes emblématiques sont analysés : Bidaya/ Orange Corners, illustrant le modèle associatif-public international, Moroccan CISE/QIMAM représentant le modèle public-associatif, Tamwilcom/Innov Invest incarnant le modèle local-public-associatif et Dar Al Moukawil, illustrant le modèle privé avec partenariats institutionnels. L'analyse montre comment ces dispositifs favorisent l'inclusion sociale, stimulent l'innovation et renforcent la cohésion territoriale.

Les résultats indiquent que l'hybridité organisationnelle permet de mobiliser efficacement les ressources financières, l'expertise et les réseaux pour améliorer la performance des écosystèmes locaux. Des limites subsistent néanmoins, notamment la fragmentation des programmes, la dépendance aux financements externes et les inégalités territoriales. Des recommandations sont proposées, incluant la coordination institutionnelle, la diversification des financements et le renforcement des compétences locales.

Mots clés : hybridité organisationnelle, accompagnement entrepreneurial, PPP, création de valeur territoriale, entrepreneuriat social.

Abstract

In a global context marked by economic, social and environmental transitions, Morocco has experienced a growing entrepreneurial dynamic. This dynamic is a driver for territorial value creation and innovation. The diversity of actors and the complexity of territorial challenges require innovative support mechanisms combining multiple resources, skills and legitimacy.

This article examines the hybridity of public-private partnerships (PPPs) in entrepreneurial support and their contribution to sustainable territorial value. Four emblematic programs are analyzed: Bidaya/ Orange Corners, illustrating the associative-public international model, Moroccan CISE/ QIMAM, representing the public-associative model, Tamwilcom / Innov Invest, embodying the local-public model, and Dar Al Moukawil, a private model with institutional partnerships. The analysis highlights how these programs promote social inclusion, foster innovation, and strengthen territorial cohesion.

Results indicate that organizational hybridity enables effective mobilization of financial resources, expertise, and networks to enhance local ecosystem performance. However, limitations remain, including program fragmentation, dependence on external funding, and territorial inequalities. Suggested improvements include institutional coordination, diversified funding, and local capacity building.

Keywords : organizational hybridity, entrepreneurial support, public-private partnerships, territorial value creation, social entrepreneurship.

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a connu une dynamique entrepreneuriale sans précédent, marquée par la multiplication des initiatives publiques, privées et associatives en faveur de la création d'entreprise. Cette évolution s'inscrit dans un contexte socio-économique où l'entrepreneuriat est perçu non seulement comme un vecteur de croissance économique, mais également comme un levier d'inclusion sociale, de réduction du chômage et de revitalisation territoriale. Dans un pays où plus de 95% du tissu économique est constitué de TPE, la question de leur accompagnement devient centrale pour comprendre les mécanismes de création et de pérennisation de la valeur économique locale.

La politique nationale en faveur de l'entrepreneuriat repose sur une pluralité d'acteurs et de dispositifs dont la complémentarité demeure un enjeu stratégique. L'état a progressivement internationalisé un ensemble de programmes destinés à faciliter l'accès au financement, à l'accompagnement et à la formation, à travers notamment Tamwilcom, INDH, INTELAKA ou encore Innov Invest. Ces dispositifs visent à soutenir la création d'entreprises et à renforcer la compétitivité des TPE. Parallèlement, les acteurs privés et associatifs tels que Startup Maroc, Impact Lab, Injaz Al Maghrib, Fondation Mohammed V pour la solidarité ou Moroccan CISE qui ont investi dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial, introduisant des approches les plus souples et des services mieux adaptés aux besoins spécifiques des porteurs de projets. Cependant, l'émergence de dispositifs hybrides constitue aujourd'hui l'un des phénomènes les plus marquants de l'écosystème entrepreneurial marocain. Ces modèles, situés à l'insertion du public, du privé et de la société civile, associent ressources financières, expertise technique et légitimité institutionnelle. Ils traduisent une volonté de mutualiser les efforts afin d'optimiser l'impact sur la survie des entreprises et la création d'emplois durables. Des initiatives telles que Dar Al Moukawil (portée par Attijariwafa Bank), Orange Corners (soutenue par des partenariats institutionnels et internationaux comme par exemple l'ambassade des Pays-Bas) incarnant cette hybridité croissante, articulant accompagnement entrepreneurial, financement structuré et ancrage territorial.

La notion d'hybridité s'impose comme un cadre pertinent pour comprendre la transformation des politiques d'accompagnement au Maroc. En effet, face à la fragmentation des dispositifs, à la duplication des missions et aux inégalités territoriales persistantes, la mise en réseau des acteurs devient une condition essentielle de l'efficacité des politiques publiques. Les modèles hybrides apparaissent comme des instruments permettant d'assurer la continuité entre la logique économique et la logique sociale, tout en favorisant la création de valeur partagée. Cette

hybridité traduit également la convergence des objectifs de développement national à travers les stratégies telles que le Plan d'accélération industrielle, le programme Intelaka ou encore la vision 2035 avec les priorités internationales en matière de durabilité, d'innovation et d'inclusion, définies notamment par les objectifs de développement Durable (ODD).

Sur le plan scientifique, l'analyse de ces dispositifs offre un champ d'étude particulièrement riche, la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial souligne l'importance du capital relationnel, du mentorat, de la formation et du soutien financier dans la survie et la performance des TPE (Messeghem, Sammut, & Torrès, 2013). Au Maroc les recherches récentes montrent que si la création d'entreprise est en forte croissance, la survie à moyen terme reste un défi majeur: près d'une TPE sur deux disparaît dans les trois premières années d'activité (HCP, 2022). D'où la nécessité d'analyser non seulement la nature et la portée des dispositifs d'accompagnement, mais aussi la qualité des interactions entre les acteurs institutionnels, économiques et sociaux.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche, structurée autour de la question suivante : Dans quelles conditions l'hybridation des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial au Maroc permet-elle de renforcer la création de valeur territoriale et la pérennité des TPE ?

Pour répondre à cette question, cet article propose une analyse intégrée des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial au Maroc, en mettant l'accent sur la montée en puissance des modèles hybrides et leur contribution à la création de valeur territoriale. Il vise à :

- Identifier et caractériser les principaux types de dispositifs (publics, privés, associatifs, et hybrides)
- Examiner leurs mécanismes d'intervention, leurs synergies et leurs limites
- Mettre en évidence leur rôle dans la structuration de l'écosystème entrepreneurial et dans la pérennisation des TPE
- Discuter la manière dont ces dispositifs participent à la construction d'un modèle marocain d'entrepreneuriat inclusif et durable.

Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une approche qualitative exploratoire fondée sur une analyse documentaire comparative de cas multiples (Yin, 2018 ; Stake, 1995). Ce choix se justifie par la nature émergente et hybride des objets étudiés, pour lesquels les données primaires restent fragmentaires, tandis que les rapports d'évaluation institutionnelle et la littérature grise offrent une base documentaire riche et vérifiable. Quatre dispositifs emblématiques ont été sélectionnés selon une logique d'échantillonnage théorique visant à

couvrir la diversité des configurations hybrides au Maroc : Bidaya/Orange Corners (modèle associatif-public-international), Moroccan CISE/QIMAM (modèle public-associatif), Tamwilcom/Innov Invest (modèle local-public) et Dar Al Moukawil (modèle privé-institutionnel). L'analyse croisée de ces cas permet d'identifier les régularités structurelles et les variations contextuelles qui sous-tendent notre cadre conceptuel, tout en confrontant les discours institutionnels aux réalités opérationnelles des territoires.

La sélection de ces quatre dispositifs répond à une logique d'échantillonnage théorique par diversité maximale (Patton, 2015). Chaque cas a été choisi non pas pour sa représentativité statistique, mais pour incarner une configuration hybride distincte permettant de couvrir le spectre complet des modèles marocains : Bidaya/Orange Corners illustre le modèle associatif-public-international, MCISE/QIMAM représente l'hybridation public-associatif, Tamwilcom/Innov Invest incarne le modèle local-public structuré et Dar Al Moukawil exemplifie le partenariat privé-institutionnel. Cette diversité permet d'identifier les invariants structurels de l'hybridité au-delà des spécificités sectorielles. L'analyse couvre la période 2017-2024, correspondant à la mise en œuvre effective des principales réformes nationales (nouvelle charte d'investissement, stratégie nationale de l'entrepreneuriat 2030) et la maturité opérationnelle des programmes étudiés.

Tableau N°1 : Caractéristiques et sources documentaires des quatre cas étudiés

Cas	Acteurs clés	Type de partenariat	Sources documentaires	Périodes analysées	Public cible	Territoires
Bidaya/Orange Corners	SOS Pulse, Ambassade Pays-bas, APM Terminals	Associatif-public-international	Rapports annuels Bidaya	2021-2024	Jeunes entrepreneurs à impact social	Casablanca - Rabat
MCISE/QIMAM	CRI Casablanca-Settat, MCISE, associations locales	Public-associatif - territorial	Rapports d'activité MCISE, Documents stratégiques CRI	2020-2024	Jeunes créateurs des TPME	Région Casablanca-Settat
Tamwilcom/Innov Invest	Banque Mondiale, Tamwilcom (anciennement connue sous le nom	Local-public-structuré	Rapports annuels Tamwilcom, Audits Banque Mondiale	2017-2024	jeunes entrepreneurs porteurs de projets innovants	National

	de Caisse Centrale de Garantie « CCG »), Incubateurs labellisés					
Dar Al Moukawil	Attijari wafabank, INDH, Associations partenaires	Privé-institutionnel	Rapport AttijariWafabank	2018-2024	TPE	National

Source : élaboration des auteurs

Les données documentaires ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique comparative (Bardin, 2013 ; Miles et al., 2014). Le traitement s'est déroulé en trois phases :

- 1) Un codage ouvert initial basé sur des dimensions du cadre conceptuel (hybridité, gouvernance, valeur territoriale, pérennité)
- 2) Un codage axial visant à identifier les relations causales entre ces dimensions au sein de chaque cas
- 3) Une analyse transversale comparant les configurations hybrides pour dégager les conditions modératrices identifiées dans notre modèle (figure 1).

Une triangulation des sources a été systématiquement appliquée : chaque affirmation concernant un dispositif a été vérifiée par recoupement d'au moins deux types de documents indépendants (rapport institutionnel + évaluation externe ou rapport annuel), afin de limiter les biais liés aux discours auto-promotionnels des acteurs.

Ainsi, l'analyse qui suit s'articule autour de trois axes : la présentation des dispositifs publics d'accompagnement, l'étude des dispositifs privés et associatifs, et enfin l'examen approfondi des dispositifs hybrides qui incarnent la transformation la plus récente et la plus stratégique de l'écosystème entrepreneurial marocain.

1. Cadre conceptuel : Hybridité et création de valeur

1.1. Hybridité organisationnelle et partenariats public-privé

L'hybridité organisationnelle constitue aujourd'hui un concept central dans la compréhension des nouvelles formes de gouvernance et de coopération entre acteurs publics, privés et associatifs. Elle renvoie à la combinaison de logiques, de ressources et de modes d'action issus de sphères institutionnelles distinctes afin de répondre à des problématiques complexes,

notamment dans le champ du développement territorial et de l'accompagnement entrepreneurial (Battilana & Lee, 2014; Doherty, Haugh & Lyon, 2014).

Les partenariats public-privé (PPP) se définissent traditionnellement comme des accords de coopération à long terme entre une entité publique et un ou plusieurs acteurs privés, visant à financer, construire et/ou gérer des services ou des infrastructures (Hodge et Greve, 2007). Selon Rouillard et Hudon (2009), les partenariats public-privé (PPP) se distinguent par l'envergure et la complexité des projets qu'ils encadrent, ainsi que par l'instauration de relations contractuelles de très longue durée entre les acteurs publics et privés.

Toutefois, l'application de ce concept à l'écosystème entrepreneurial marocain nécessite une clarification conceptuelle. Dans la littérature traditionnelle, le « privé » dans les PPP renvoie principalement aux entreprises à but lucratif. Or, dans le champ de l'entrepreneuriat social et du développement territorial, la sphère « privée » s'élargit pour inclure la société civile, les ONG et les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui agissent en tant qu'acteurs privées non –étatiques (Brinkerhoff et Brinkerhoff, 2011).

Au Maroc, ces articulations se traduisent par une coordination parfois limitée entre partenaires, une duplication des initiatives et une faible capitalisation des apprentissages collectifs.

Malgré ces limites, l'hybridité organisationnelle demeure un levier d'innovation institutionnelle et un outil d'adaptation territoriale. Elle permet aux dispositifs d'accompagnement d'être à la fois plus inclusifs et plus performants, en alignant les ressources disponibles sur les besoins réels des entrepreneurs.

Dans le contexte marocain, marqué par la coexistence de multiples acteurs institutionnels, publics, privés et associatifs, l'hybridité organisationnelle apparaît comme un facteur favorisant la résilience entrepreneuriale, l'intégration des TPE dans l'économie formelle et la mobilisation des ressources territoriales. (OCDE, 2020; World Bank, 2021).

Ainsi, l'hybridité et le PPP apparaissent non pas comme des modèles substitutifs aux politiques publiques, mais comme des compléments dynamiques, capables d'assurer une gouvernance partagée de la création de valeur territoriale. Ils constituent une réponse institutionnelle aux défis marocains, que sont la fragmentation des dispositifs, la dispersion des ressources et le manque de cohérence territoriale.

Cette hybridité organisationnelle trouve une traduction particulièrement pertinente dans le champ de l'entrepreneuriat social, où la coopération entre acteurs publics, privés et associatifs constitue un levier essentiel de création de valeur économique, sociale et territoriale.

1.2. Entrepreneuriat social et création de valeur territoriale

L'entrepreneuriat social s'impose aujourd'hui comme une voie alternative de développement économique, conciliant la recherche de performance avec la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux (Defourny & Nyssens, 2017). Contrairement à l'entrepreneuriat classique, il se définit par la primauté de la mission sociale sur la logique de profit, tout en assurant la viabilité économique de l'activité (Mair & Marti, 2006). Ce type d'entrepreneuriat mobilise des modèles d'affaires hybrides, combinant des ressources issues du marché, de subventions publiques et de la philanthropie privée (Nicholls, 2006).

Dans une perspective territoriale, l'entrepreneuriat social participe activement à la création de valeur partagée. Il stimule l'innovation locale, renforce la cohésion sociale et soutient la transformation structurelle des territoires marginalisés (Porter & Kramer, 2011). Cette valeur territoriale se traduit non seulement par la création d'emplois inclusifs, mais aussi par la mobilisation de réseaux communautaires et la revitalisation des économies locales (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). En ce sens, les entrepreneurs sociaux agissent comme des catalyseurs de développement durable, capables de transformer des défis sociaux qui se présentent sous forme de chômage des jeunes, inégalités territoriales, exclusion économique en opportunités d'innovation sociétale.

Les dispositifs hybrides d'accompagnement, tels que ceux développés au Maroc, jouent un rôle clé dans ce processus. Ils permettent de connecter les acteurs institutionnels, financiers et communautaires et d'offrir aux porteurs de projets un accompagnement global, combinant financement, formation et ancrage territorial.

Des structures comme Moroccan CISE, Bidaya, ou encore les programmes comme QIMAM et Orange Corners, s'inscrivent dans cette logique. Elles visent à renforcer les capacités entrepreneuriales de populations souvent marginalisées (jeunes, femmes, porteurs d'initiatives sociales) tout en favorisant l'impact local durable (MCISE, 2022; Bidaya, 2024).

L'entrepreneuriat social contribue également à la transformation de la gouvernance territoriale. Il favorise l'émergence d'écosystèmes collaboratifs où les collectivités locales, les universités, les entreprises et les associations co-construisent des solutions adaptées aux besoins de leurs territoires (Carayannis & Campbell, 2009). Ces collaborations renforcent la légitimité institutionnelle des initiatives et facilitent leur intégration dans les politiques d'emploi, de formation et de développement économique.

Dans le cas marocain, l'État a progressivement reconnu le rôle de l'entrepreneuriat social dans le développement durable. Des programmes comme Innov Invest, Tamwilcom ou Intelaka incluent désormais des volets dédiés à l'innovation sociale et à la responsabilité territoriale.

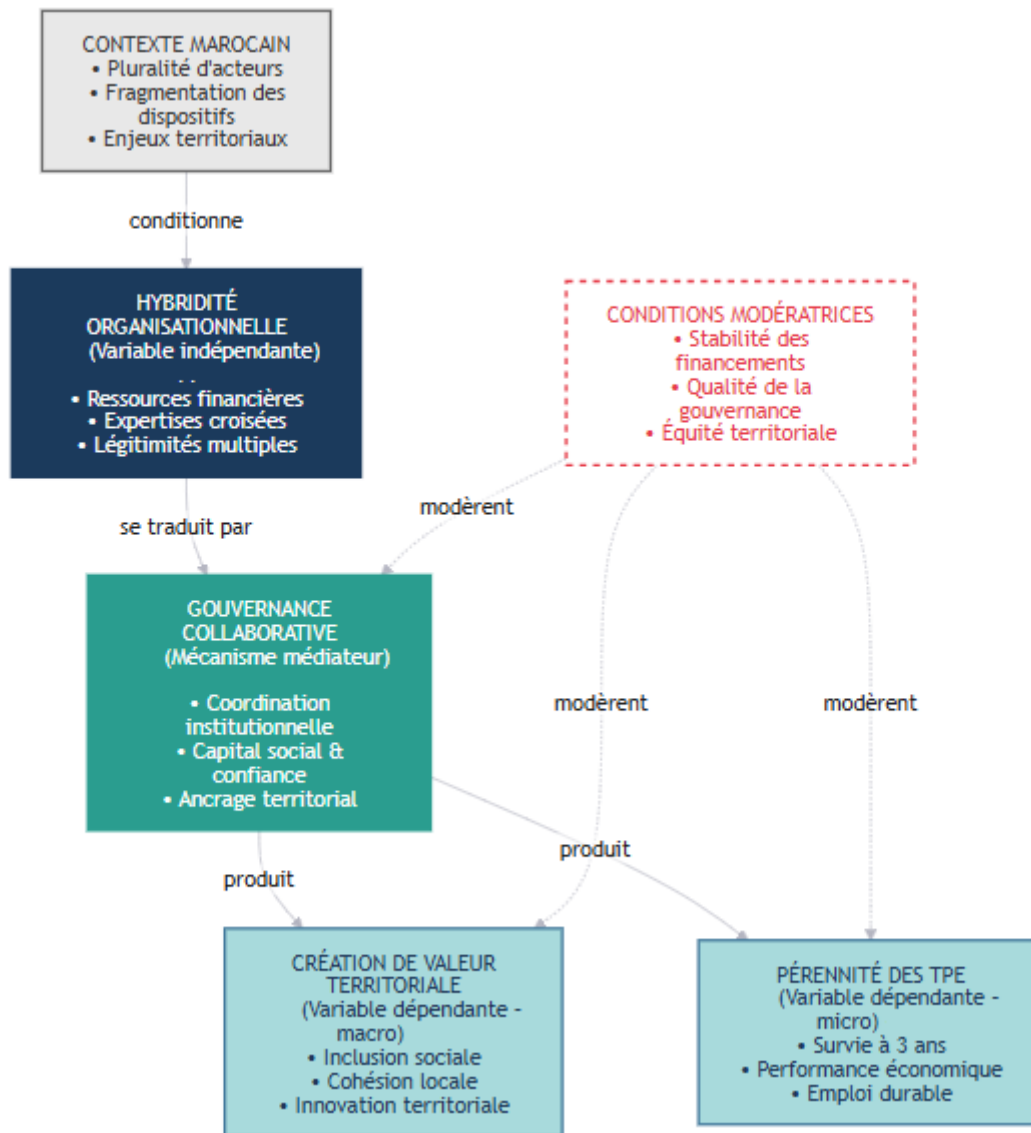
Cette reconnaissance s'inscrit dans une vision plus large de l'économie inclusive, soutenue par des cadres stratégiques tels que la Nouvelle charte de l'investissement (2022) et la stratégie nationale de l'entrepreneuriat 2030. Ces politiques traduisent la volonté de créer un environnement propice à la pérennisation des TPE à l'impact social, en intégrant des approches participatives et décentralisées.

Cependant, la création de valeur territoriale générée par l'entrepreneuriat social dépasse la seule dimension économique. Elle englobe la valorisation du capital humain, le renforcement du sentiment d'appartenance et la réduction des inégalités régionales (OCDE, 2020). Dans cette optique, les dispositifs hybrides agissent comme des intermédiaires territoriaux : ils traduisent les politiques publiques nationales en actions concrètes et contextualisées, tout en assurant la circulation des innovations sociales d'un territoire à un autre.

Toutefois, cette dynamique reste confrontée à plusieurs limites. Les structures d'accompagnement manquent parfois de moyens financiers stables, les indicateurs d'impact social sont encore insuffisamment harmonisés, et la coordination entre acteurs demeure perfectible (HCP, 2022; OCDE, 2020). Ces défis appellent à une meilleure gouvernance de l'écosystème entrepreneurial, fondée sur la transparence, l'évaluation et la mutualisation des connaissances.

Afin de synthétiser ces dynamiques théoriques, nous proposons le cadre conceptuel suivant (figure1). Ce modèle illustre comment l'hybridité organisationnelle, ancrée dans le contexte marocain, se traduit par des mécanismes de gouvernance collaborative pour produire simultanément de la valeur territoriale et assurer la pérennité des TPE, sous l'influence de conditions modératrices spécifiques.

Figure N°1 : Cadre conceptuel intégré : de l'hybridité organisationnelle à la création de valeur territoriale



Source : élaboration des auteurs

Comme le montre ce modèle, l'hybridité organisationnelle ne constitue pas une fin en soi, mais une configuration institutionnelle qui doit être activée par une gouvernance collaborative efficace. C'est précisément cette qualité de coordination, modulée par la stabilité des financements et l'équité territoriale, qui détermine la capacité des dispositifs à générer un double impact : macro-territorial (inclusion, cohésion) et micro-entrepreneurial (survie, performance). Les sections suivantes détailleront comment cette architecture théorique se manifeste concrètement à travers les différents modèles hybrides identifiés au Maroc.

2. Modèles de dispositifs hybrides au Maroc

L'analyse des dispositifs hybrides au Maroc permet de comprendre comment la combinaison d'acteurs publics, privés et associatifs favorise la création de valeur entrepreneuriale et territoriale. Ces modèles traduisent une évolution du rôle de l'État, qui ne se limite plus à une logique d'intervention directe, mais agit désormais comme catalyseur et partenaire au sein d'écosystèmes collaboratifs. Les dispositifs hybrides d'accompagnement constituent aujourd'hui des leviers stratégiques de soutien à la petite entreprise, en particulier dans un contexte marqué par la montée de l'entrepreneuriat social, l'innovation locale et les exigences de durabilité. Leur développement repose sur la mutualisation des ressources, la complémentarité des expertises et la co-construction des politiques publiques avec les acteurs de terrain. Au Maroc, ces dispositifs prennent plusieurs formes selon la nature du partenariat, la finalité du programme et la structure de gouvernance adoptée. Trois grands modèles se distinguent : le modèle associatif-public-international, le modèle public-associatif et le modèle local-public.

2.1. Modèle associatif-public international

Le modèle associatif-public-international se caractérise par la coopération entre associations locales, institutions publiques et partenaires internationaux. Il s'appuie sur une logique de cofinancement, d'innovation sociale et de transfert d'expertise, permettant de développer des initiatives inclusives et adaptées aux besoins territoriaux. Ce modèle favorise la mise en réseau des acteurs et l'ancrage local des programmes d'incubation.

La structure Bidaya, fondée en 2015 et soutenue par l'association française SOS Pulse, représente un exemple emblématique de ce type de dispositif. Elle se consacre à l'accompagnement des startups à impact social et environnemental, en combinant formation, mentorat et sensibilisation à l'entrepreneuriat social. A travers ses programmes d'incubation et d'accélération, Bidaya a accompagné plusieurs promotions d'entrepreneurs issus de divers territoires marocains (Bidaya, 2024). En partenariat avec l'Ambassade des Pays-Bas, elle pilote le programme Orange Corners Maroc, qui soutient la création d'entreprises innovantes dans les villes de Casablanca et Marrakech. Ce programme renforce les capacités des jeunes porteurs de projets et favorise leur intégration dans les réseaux professionnels nationaux et internationaux. Le Moroccan Center for Innovation and Social Innovation (MCISE) illustre également ce modèle d'hybridité. Fondé en 2012, il promut l'entrepreneuriat social comme levier de développement territorial et de cohésion économique. Son programme QIMAM, réalisé en

partenariat avec le Centre Régional d'Investissement de Casablanca-Settat et soutenu par le ministère de l'investissement et du commerce, accompagne des jeunes entrepreneurs issus de milieux défavorisés pour transformer leurs idées en projets viables.

L'efficacité de ce modèle repose sur la complémentarité des acteurs : les associations assurent la proximité avec les bénéficiaires, les institutions publiques garantissent la légitimité et la durabilité des actions, tandis que les partenaires internationaux apportent un soutien financier et technique. Ces initiatives contribuent directement à la création de valeur territoriale, à l'autonomisation des jeunes et à l'émergence de solutions économiques socialement responsables.

2.2. Modèle hybrides public- associatif

Le modèle public-associatif repose sur une coopération institutionnelle entre l'État, les organismes publics de financement et les associations partenaires. Il traduit une logique d'intégration entre les politiques publiques d'innovation et les structures de terrain qui assurent l'accompagnement opérationnel. Ce modèle permet de relier la phase de financement à celle de la formation et du mentorat, garantissant ainsi une continuité dans le parcours entrepreneurial. L'exemple le plus représentatif est celui de Tamwilcom, anciennement Caisse Centrale de Garantie (CCG), qui pilote plusieurs programmes nationaux dédiés à l'innovation, notamment Innov Invest et Innov Idea. Le programme Innov Invest, lancé en 2017 avec le soutien de la banque mondiale, combine financement, prêt d'honneur et subventions pour accompagner les startups et TPE à fort potentiel (Tamwilcom, 2023). Ce dispositif s'appuie sur un réseau de structures labellisées (incubateur, cluster et associations) qui accompagnent les porteurs de projets dans la conception, le prototypage et la validation de leurs produits. Il illustre une hybridation verticale, où les politiques publiques se déploient à travers des relais associatifs et territoriaux.

Le programme Innov Idea, quant à lui, soutient les projets en phase d'idéation et de faisabilité. Il permet aux entrepreneurs d'expérimenter leurs idées avant de passer à une phase de développement, tout en encourageant la collaboration entre universités, laboratoires et acteurs publics. Ces dispositifs contribuent à professionnaliser les structures d'appui, à diffuser la culture de l'innovation et à renforcer les capacités entrepreneuriales locales. Cependant, leur impact à long terme dépend d'un suivi régulier et d'une coordination accrue entre Tamwilcom, les CRI et les incubateurs partenaires (OCDE, 2022).

2.3. Modèle hybride local- public

Le modèle hybride local-public repose sur la coopération entre les institutions publiques nationales et les acteurs territoriaux (collectivités locales, CRI, association régionales, INDH). Il se distingue par une gouvernance décentralisée et une forte adaptation aux spécificités socio-économiques des territoires. Ce modèle traduit la volonté de rapprocher les politiques publiques de l'entrepreneuriat des besoins réels des populations locales, notamment les jeunes et les femmes en milieu rural (OCDE, 2020).

Les programmes Intelaka, INDH et les initiatives régionales portées par les CRI incarnent cette logique partenariale en mobilisant conjointement les institutions publiques, les organismes de financement et les structures d'accompagnement. Dans le cadre de sa stratégie de soutien à l'entrepreneuriat, Tamwilcom s'appuie sur un réseau de structures d'accompagnement partenaires et développe des partenariats avec des institutions publiques, académiques et internationales afin de renforcer le continuum entre financement, incubation et accélération des projets innovants.

Cette approche contribue au renforcement des écosystèmes entrepreneuriaux territoriaux en favorisant la complémentarité entre les acteurs de l'accompagnement et de financement (Tamwilcom, 2023). Cette dynamique favorise la création de synergies locales, la mobilisation de ressources endogènes et le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux ancrés dans leur territoire, où la coopération entre les acteurs constitue un déterminant de la dynamique entrepreneuriale (El Amrani, 2021). Elle s'inscrit ainsi dans une logique de gouvernance collaborative, dans laquelle les institutions publiques et les acteurs territoriaux coordonnent leurs actions afin de soutenir le développement économique local (Ansell & Gash, 2008).

2.4. Modèle hybride privé et associatif

Le modèle hybride privé et associatif illustre la convergence entre la logique entrepreneuriale des grandes entreprises et la mission sociale des organisations à but non lucratif. Il repose sur des partenariats stratégiques visant à promouvoir l'inclusion économique, le développement des compétences et l'innovation sociale (Defourny & Nyssens, 2017). Ce type de dispositif permet aux entreprises d'intégrer une démarche de responsabilité sociétale (RSE) tout en s'appuyant sur le savoir-faire de structures associatives proches des bénéficiaires.

L'exemple emblématique de Dar Al Moukawil, initié par Attijariwafa Bank, illustre ce modèle. Selon Attijariwafa Bank (2023), ce programme combine accompagnement, formation et accès au financement pour les TPE, en partenariat avec des associations locales et des acteurs

institutionnels. Startup Maroc, accélérateur labellisé par Tamwilcom dans le cadre du Fonds Innov Invest, accompagne les entrepreneurs à fort potentiel à travers des programmes de formation, d'accélération, de mentorat et de mise en réseau déployés dans plusieurs régions du Maroc (Startup Maroc, 2022). Ces initiatives favorisent la professionnalisation des entrepreneurs, renforcent l'écosystème associatif et stimulent la création d'emplois inclusifs. Ce modèle hybride contribue ainsi à la diffusion d'une culture de co-responsabilité économique et sociale, fondée sur la complémentarité entre le secteur privé et la société civile (Moulaert et al., 2013).

2.5. Modèle associatif et ONG d'appui à l'entrepreneuriat social

Le modèle associatif et ONG d'appui à l'entrepreneuriat social se caractérise par une approche fondée sur l'inclusion, la durabilité et l'impact social. Il est porté par des structures non lucratives qui accompagnent les porteurs de projets à finalité sociale ou environnementale, souvent en dehors des circuits traditionnels de financement (Defourny & Nyssens, 2017). Ces organisations privilégient un accompagnement global, combinant renforcement des capacités, mentorat et sensibilisation à l'entrepreneuriat responsable (Mair & Marti, 2006).

Des structures telles que Moroccan CISE, Enactus Morocco, Bidaya ou encore Anou Coopérative incarnent ce modèle. Elles soutiennent l'émergence d'entrepreneurs sociaux en favorisant la co-crédation de solutions locales face aux défis de l'emploi, de l'exclusion et de la construction d'une économie solidaire et inclusive, où la réussite entrepreneuriale est mesurée autant par la performance économique que par l'impact social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Bien que ces structures restent limitées en termes de ressources financières, elles jouent un rôle essentiel dans la sensibilisation des jeunes à l'innovation sociale et au développement durable (Shu et al., 2020).

3. Discussion et mise en perspective analytique

L'analyse des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial au Maroc révèle un mouvement profond de transformation institutionnel, porté par la recherche d'un équilibre entre efficacité économique, inclusion sociale et ancrage territorial. Cette dynamique illustre le passage progressif d'un modèle d'action publique centralisé à une gouvernance plus collaborative, où les partenariats public-privé et associatifs deviennent des instruments privilégiés d'innovation sociale. Ce glissement s'inscrit dans un contexte international où l'hybridité organisationnelle est de plus en plus perçue comme un levier de performance collective (Battilana & Lee, 2014; Doherty, Haugh & Lyon, 2014).

3.1. L'hybridité comme réponse à la fragmentation des politiques d'accompagnement

L'un des enseignements majeurs de cette étude réside dans la capacité des dispositifs hybrides à pallier la dispersion des programmes et la duplication des initiatives, deux faiblesses souvent soulignées par les évaluations institutionnelles (OCDE, 2022; HCP, 2022). En favorisant la mise en réseau des acteurs, ces dispositifs permettent de renforcer la continuité entre la phase d'idéation, l'accès au financement et l'accompagnement post-crédation. Les observations s'appuient sur l'analyse de rapports institutionnels et de données issues des programmes Bidaya, Qimam, Tamwilcom, considérés ici comme cas représentatifs de l'hybridité organisationnelle marocaine. Le cas Tamwilcom/ Innov Invest illustre cette approche intégrée la logique de partenariat y remplace la logique de guichet, traduisant une volonté d'efficacité et de proximité. Ces observations confirment explicitement les travaux de Battilana et Lee (2014) sur la capacité de l'hybridité à combiner des logiques institutionnelles divergentes pour pallier les défaillances de marché. Notre étude valide que cette combinaison est effectivement un levier de performance collective, tout en montrant que, dans le contexte marocain, l'hybridité organisationnelle repose davantage sur des partenariats territorialisés mobilisant les organisations intermédiaires. Cette capacité d'articulation constitue un atout majeur dans un contexte où les TPE, souvent fragiles et sous-capitalisées, ont besoin d'un soutien global et coordonné (El Amrani, 2021).

3.2. Vers une nouvelle gouvernance territoriale de l'entrepreneuriat

Au-delà de leur dimension économique, les dispositifs hybrides participent à la redéfinition du rôle des territoires dans les politiques de soutien à l'entrepreneuriat. En ancrant l'accompagnement au niveau local, ils contribuent à une gouvernance plus participative et contextualisée (Ansell & Gash, 2008 ; OCDE, 2020). Des programmes tels que Bidaya ou Qimam démontrent que la réussite entrepreneuriale repose autant sur l'accès aux ressources matérielles que sur le capital social, la confiance institutionnelle et la reconnaissance symbolique des acteurs locaux (El Amrani, 2021). Contrairement à une vision centrée sur l'intervention de l'État, les dispositifs étudiés montrent que la création de valeur territoriale résulte davantage de la coordination entre acteurs publics, privés, associatifs et internationaux. Cette observation confirme les travaux d'Ansell et Gash (2008) sur la gouvernance collaborative, tout en montrant que, dans le contexte marocain, les organisations intermédiaires, telles que les incubateurs, les associations et les structures d'accompagnement, jouent un rôle

central dans l'articulation entre les politiques publiques et les besoins des entrepreneurs à l'échelle territoriale. Ces formes d'hybridité territoriale rejoignent les travaux sur la « création de valeur partagée » (Porter & Kramer, 2011) et de proximité. Toutefois, nos observations nuancent et contredisent partiellement le modèle occidental qui postule un partage horizontal et symétrique du pouvoir. Le contexte marocain produit une gouvernance fondamentalement asymétrique. L'Etat et les bailleurs internationaux conservent une logique descendante (top-down) de fixation des objectifs, tandis que les acteurs locaux assurent l'exécution. L'apport nouveau de cette recherche est d'identifier que ce n'est pas la symétrie du pouvoir, mais la présence d'organisations intermédiaires (incubateurs, associations) agissant comme des « traducteurs institutionnels » qui garantit le succès de l'hybridité au Maroc.

3.3. Les limites structurelles de l'hybridité marocaine

Toutefois, l'analyse met également en lumière plusieurs fragilités qui limitent l'impact des partenariats hybrides. La dépendance aux bailleurs internationaux expose les programmes à une certaine volatilité financière, tandis que la coordination interinstitutionnelle reste souvent insuffisante (World Bank, 2021). En outre, la concentration géographique des dispositifs dans les grands pôles urbains notamment Casablanca, Rabat et Marrakech accentue les disparités régionales et limite l'inclusion territoriale (OCDE, 2020 ; World Bank, 2021). Ces constats rejoignent les observations de l'OCDE (2020), qui soulignent la nécessité d'une approche plus systémique et équitable du développement entrepreneurial, fondée sur une meilleure articulation entre politiques publiques nationales et initiatives territoriales et acteurs de l'écosystème.

Ces limites montrent que l'efficacité des dispositifs hybrides dépend moins de leur diversité que de leur capacité à coordonner durablement les ressources, les acteurs et les politiques publiques. L'hybridité ne constitue donc pas une finalité en soi, mais un mécanisme de gouvernance dont la performance repose sur la qualité des interactions entre partenaires.

3.4. Une hybridité à institutionnaliser

Pour que l'hybridité devienne un véritable moteur de transformation durable, elle doit s'inscrire dans un cadre de gouvernance stabilisé, appuyé par des mécanismes d'évaluation, de capitalisation et de partage des apprentissages (Skelcher & Smith, 2015). La mise en place d'une plateforme nationale de coordination des acteurs de l'accompagnement pourrait favoriser cette convergence, tout en renforçant la visibilité et la complémentarité des initiatives. De même, l'intégration de critères d'impact social et territorial dans les politiques publiques

d'investissement permettrait d'ancrer durablement la logique d'innovation inclusive au cœur de la stratégie nationale d'entrepreneuriat (Defourny & Nyssens, 2017). Cette institutionnalisation suppose une reconnaissance mutuelle entre acteurs, où les partenariats deviennent des outils d'apprentissage collectif plutôt que simple financement.

Enfin, cette étude invite à reconsidérer le modèle marocain d'accompagnement entrepreneurial à la lumière des théories de la gouvernance collaborative et de l'entrepreneuriat institutionnel. L'hybridité n'est pas seulement une configuration organisationnelle, mais un processus évolutif de co-construction entre acteurs aux rationalités diverses (Pache & Santos, 2013). Dans ce sens, elle peut être envisagée comme une forme d'apprentissage collectif où les partenariats servent de laboratoires d'expérimentation institutionnelle (Moulaert et al., 2013). Cette perspective ouvre des pistes de recherche prometteuses sur les conditions de durabilité et de transférabilité des modèles hybrides dans d'autres contextes régionaux ou sectoriels.

Ainsi, l'hybridité organisationnelle, en tant que cadre d'analyse et de pratique, apparaît non seulement comme un levier d'innovation institutionnelle, mais aussi comme un catalyseur de durabilité territoriale au Maroc. Sur le plan théorique, cette étude met en évidence que l'hybridité organisationnelle, dans le contexte marocain, ne se limite pas à la combinaison de ressources publiques, privées et associatives. Elle constitue un mode de gouvernance territoriale permettant d'articuler financement, accompagnement, apprentissage collectif et ancrage local. L'analyse montre ainsi que la création de valeur territoriale résulte moins de l'intervention isolée d'un acteur que de la capacité des partenaires à coordonner leurs ressources, leurs compétences et leurs objectifs autour d'un projet entrepreneurial commun. Cette lecture prolonge les travaux consacrés à l'hybridité organisationnelle en montrant que, dans le contexte marocain, les organisations intermédiaires jouent un rôle central dans l'articulation entre les politiques publiques, les ressources territoriales et les besoins des entrepreneurs.

En somme, l'apport théorique majeur de cette étude réside dans la conceptualisation d'une « hybridité territorialisée à la marocaine ». Nous démontrons que dans ce contexte, l'hybridité organisationnelle n'est pas seulement une stratégie de gestion interne (comme le suggère Pache & Santos, 2013), mais un mécanisme de substitution à la carence de services publics de proximité. Le contexte marocain produit ces résultats car l'hybridité y est moins un choix stratégique volontaire qu'une condition sine qua non d'accès aux ressources, de légitimité institutionnelle et de pérennité territoriale.

3.5. Limites scientifiques et méthodologique de la recherche

Enfin, il convient de reconnaître les limites scientifiques de cette étude, qui ouvrent autant de pistes pour de futures investigations. Premièrement, l'absence d'enquêtes de terrain auprès des entrepreneurs accompagnés et d'entretiens avec les responsables des programmes restreint notre analyse à une compréhension institutionnelle des dispositifs, sans capturer pleinement les perceptions et les vécus économiques des bénéficiaires. Deuxièmement, la dépendance aux sources documentaires institutionnelles (rapports et bulletins) expose cette étude à un risque de biais d'autopromotion de la part des acteurs étudiés. Troisièmement, l'absence de données longitudinales et de mesures quantitatives rigoureuses de l'impact ne permet pas d'évaluer objectivement la pérennité réelle des TPE à long terme ni l'ampleur exacte de la création de valeur territoriale. Enfin, la spécificité du contexte marocain, marqué par une centralisation historique et une régionalisation encore en maturation, limite la généralisation directe de ces résultats à d'autres économies émergentes. Ces limites invitent à poursuivre ce travail par des études mixtes (qualitatives et quantitatives), incluant des données primaires collectées sur le terrain pour mesurer l'impact réel de ces hybridations.

Conclusion

L'écosystème entrepreneurial marocain traverse une période de transformation profonde. L'émergence de modèles hybrides d'accompagnement traduit une nouvelle manière de concevoir la collaboration entre l'État, les acteurs privés et les organisations associatives. Ces dispositifs redéfinissent les modes d'action publique en privilégiant la coopération, la mutualisation des ressources et la gouvernance partagée. L'hybridité organisationnelle apparaît ainsi comme une réponse adaptée aux défis actuels : soutenir la performance économique tout en favorisant l'inclusion sociale et le développement territorial.

Cette évolution marque un changement de paradigme dans les politiques d'accompagnement entrepreneurial. L'État n'agit plus comme un partenaire au sein d'un acteur central unique, mais comme un partenaire au sein d'un réseau d'acteurs complémentaires où les structures privées et associatives participent désormais à la conception et à la mise en œuvre des programmes d'accompagnement. Cette évolution confirme les analyses de Battilana et Lee (2014) ainsi que de Skelcher et Smith (2015), qui soulignent l'importance des interactions entre acteurs pour assurer la durabilité des politiques publiques. Dans le contexte marocain, elle se traduit par une meilleure circulation des ressources, un ancrage territorial plus fort et un renforcement du capital de confiance entre les partenaires.

L'approche territoriale qui se dégage de ces dispositifs est également significative. L'hybridité ne concerne pas seulement la nature des acteurs impliqués, mais aussi la manière dont ils s'ancrent localement. Les expériences menées à travers les programmes Bidaya, Qimam ou Dar Al Moukawil illustrent cette capacité à combiner accompagnement, innovation et ancrage communautaire. L'entrepreneuriat devient ainsi un levier de cohésion et de valorisation du capital humain. Ces pratiques s'inscrivent dans la logique de la création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) et des écosystèmes collaboratifs (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

Certaines fragilités persistent néanmoins. Les dispositifs demeurent, pour certains, dépendants des financements extérieurs et restent principalement concentrés dans les grands pôles urbains, tandis que les zones rurales demeurent moins intégrées aux réseaux d'accompagnement. Cette situation limite la portée inclusive des programmes et accentue les disparités territoriales (OCDE, 2020; World Bank, 2021). Par ailleurs, les mécanismes d'évaluation disposent encore d'outils limités pour mesurer l'impact social et territorial à long terme. Dans cette perspective, une meilleure coordination entre les acteurs nationaux et régionaux et locaux apparaît nécessaire afin de renforcer la cohérence et la complémentarité et l'efficacité des dispositifs d'accompagnement (OCDE, 2020 ; World Bank, 2021).

L'institutionnalisation de cette hybridité constitue désormais une étape essentielle. La création de plateformes de coordination, la diffusion des bonnes pratiques et la reconnaissance des impacts sociaux et territoriaux pourraient consolider les acquis. Une telle orientation permettrait d'ancrer durablement la logique d'innovation inclusive au cœur des politiques publiques (Defourny & Nyssens, 2017). Elle renforcerait également la cohérence entre les objectifs économiques et les priorités sociales des programmes.

Ainsi, le modèle marocain d'accompagnement entrepreneurial tend vers une forme de convergence durable. La performance économique y est indissociable de la responsabilité sociale et de la cohésion territoriale. L'hybridité organisationnelle représente à la fois un outil de gouvernance et un moteur de changement. Elle incarne une vision du développement fondée sur la coopération, la proximité et la valorisation collective des ressources locales.

BIBLIOGRAPHIE

- **Ansell, C., & Gash, A. (2008).** Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- **Attijariwafa Bank (2023).** Rapport annuel 2023. Casablanca, Maroc
- **Bardin, L. (2013).** *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bard.2013.01>.
- **Battilana, J., & Lee, M. (2014).** Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- **Bidaya (2024).** Programme Orange Corners Maroc. Incubateur Bidaya.
- **Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011).** Public–private partnerships : Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration And Development*, 31(1), 2-14. <https://doi.org/10.1002/pad.584>
- **Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009).** ‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234.
- **Defourny, J., & Nyssens, M. (2017).** Mapping social enterprise models: Some evidence from the “ICSEM” project. *Social Enterprise Journal*, 13(4), 318–328.
- **Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014).** Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- **El Amrani, M. (2021).** Les déterminants territoriaux de la dynamique entrepreneuriale dans la ville de Fès : résultats d'une analyse factorielle. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(5).
- **Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2022).** Rapport sur la situation de l'emploi et de la création d'entreprise au Maroc. « HCP »
- **Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018).** Deconstructing the way in which value is created in the context of social entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), 62-80
- **Hodge, G. A., Greve, C. (2007).** Public–private partnerships : an international performance review. *Public administration review*, 67(3), p. 545-558.
- **Mair, J., & Marti, I. (2006).** Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- **MCISE (2022).** Rapport d'activité, Moroccan CISE.
- **Messeghem, K., Sammut, S., & Torrès, O. (2013).** L'accompagnement entrepreneurial: un levier de compétitivité pour les PME. *Revue française de gestion*, 39 (231), 93-108

- **Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014).** *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. (3th ed.). SAGE Publications.
 - **Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013).** *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar.
 - **Nicholls, A. (ed) (2006).** *Social entrepreneurship : New models of sustainable social change*, Oxford : Oxford University Press
 - **OCDE. (2020).** *SME and Entrepreneurship Policy in Morocco*. Paris: OCDE Publishing.
 - **OCDE. (2022).** *Evaluation des politiques de l'entrepreneuriat et des PME au Maroc*. Paris : OCDE Publishing
 - **Pache, A. C., & Santos, F. (2013).** Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
 - **Patton, M. Q. (2015).** *Qualitative Research & Evaluation Methods : Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications.
 - **Porter, M.E, & Kramer, M. R. (2011).** Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1-2), 62-77
 - **Rouillard, C. & Hudon, P-A. (2009).** Le partenariat public-privé : Un instrument d'action publique au cœur des réformes administratives et de la dérive managerielle de l'État québécois, *Économie et Solidarités*, 41(1), 7–26
 - **Shu, Y., Ho, S-J., & Huang, T-C (2020).** The development of a sustainability- Oriented Creativity, Innovation and Entrepreneurship Education Framework: A Perspective Study. *Frontiers in Psychology*, 11,1878. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01878>
 - **Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015).** Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities. *Public Administration*, 93(2), 433–448.
 - **Stake, R. E. (1995).** *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
 - **Startup Maroc (2022).** *Impact Report: Building a Startup Nation in Morocco*. Casablanca : Startup Maroc.
 - **Tamwilcom (2023).** *Rapport annuel : Programmes Innov Invest et Innov Idea*. Rabat : Tamwilcom (ex-CCG).
 - **World Bank. (2021).** *Morocco Country Partnership Framework 2021–2026: Leveraging private sector innovation for inclusive growth*. Washington, D.C: World Bank.
- Yin, R. K. (2018).** *Case study research and applications: design and methods*. (6th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.