

Incubation et développement des coopératives agricoles : une analyse qualitative des pratiques d'accompagnement au Maroc

Business incubation for agricultural cooperatives: a qualitative analysis of entrepreneurial support practices in Morocco

Soufiane Rhazzane^{1*}, Youness Boudohay¹, Salah Driouch², Abdellatif Ait Lahcen Ouali³

¹ *Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE), École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.*

² *Faculté d'Économie et Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.*

³ *Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Meknès, Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.*

*Corresponding author: soufiane.rhazzane@gmail.com

Résumé

Les coopératives agricoles constituent un levier important du développement territorial durable au Maroc, en contribuant à la création de valeur, à l'inclusion sociale et à la valorisation des ressources locales. Malgré le soutien croissant des politiques publiques à l'économie sociale et solidaire, elles restent confrontées à des défis liés à la gouvernance, aux compétences entrepreneuriales, au financement et à l'accès aux marchés. Dans ce contexte, l'incubation représente un dispositif stratégique pour renforcer leur structuration et leur pérennité. Cette recherche analyse les mécanismes d'incubation des coopératives agricoles marocaines à travers une étude de cas du Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles (CRJEA) de Souss-Massa. Une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs a été mobilisée, avec une analyse des données réalisée à l'aide d'IRaMuTeQ. Les résultats soulignent l'importance d'un accompagnement intégré combinant compétences entrepreneuriales, gouvernance, réseaux, financement et accès aux marchés. L'étude propose ainsi un cadre adapté aux spécificités sociales, territoriales et institutionnelles des coopératives agricoles marocaines.

Mots-clés : Incubation ; Coopératives agricoles ; Entrepreneuriat coopératif ; Accompagnement entrepreneurial ; Développement territorial ; Analyse qualitative.

Abstract

Agricultural cooperatives constitute an important lever for sustainable territorial development in Morocco by contributing to value creation, social inclusion, and the valorization of local resources. Despite growing public policies supporting the social and solidarity economy, these organizations continue to face challenges related to governance, entrepreneurial skills, financing, and market access. In this context, incubation represents a strategic mechanism for strengthening their organizational structure and sustainability. This study analyzes the incubation mechanisms of Moroccan agricultural cooperatives through a case study of the Regional Center for Young Agricultural Entrepreneurs (CRJEA) in the Souss-Massa region. A qualitative approach based on semi-structured interviews was adopted, with data analyzed using IRaMuTeQ through lexical analysis, descending hierarchical classification, and correspondence analysis. The findings highlight the importance of integrated support

combining entrepreneurial skills, cooperative governance, stakeholder networks, financing, and market access. The study proposes a framework adapted to the social, territorial, and institutional specificities of Moroccan agricultural cooperatives.

Keywords: Business incubation; Agricultural cooperatives; Cooperative entrepreneurship; Entrepreneurial support; Territorial development; Qualitative research.

1. Introduction

Les coopératives occupent une place croissante dans les stratégies de développement économique et social en raison de leur capacité à concilier création de valeur, inclusion des populations et gouvernance démocratique. Fondées sur des principes de solidarité, de participation et de mutualisation des ressources, elles constituent aujourd'hui un levier reconnu de développement territorial durable, en particulier dans les espaces ruraux où elles favorisent l'emploi, la valorisation des ressources locales et le renforcement de la cohésion sociale (Alliance Coopérative Internationale, 1995 ; Birchall, 2011 ; Ostrom, 1990). Au Maroc, ce modèle connaît une dynamique remarquable sous l'effet des politiques publiques visant à promouvoir l'économie sociale et solidaire, notamment à travers la stratégie Génération Green 2020–2030, qui place l'entrepreneuriat agricole, la professionnalisation des organisations professionnelles agricoles et l'amélioration de leur compétitivité au cœur des priorités nationales (Bouyghrissi et al., 2026). Malgré cette évolution favorable, la pérennité des coopératives demeure confrontée à de nombreuses difficultés. Les insuffisances en matière de gouvernance, de structuration organisationnelle, d'accès aux ressources financières, de développement des compétences entrepreneuriales et d'intégration aux marchés limitent encore leur capacité à assurer une croissance durable (Amria et Attouch, 2016 ; Bouchafra, 2012 ; Rhazzane et Lahfidi, 2021).

Dans ce contexte, les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial, et plus particulièrement les incubateurs, apparaissent comme des mécanismes susceptibles de renforcer les capacités organisationnelles des coopératives en leur offrant un accompagnement technique, stratégique et relationnel adapté aux différentes phases de leur développement. Depuis les travaux fondateurs de Hackett et Dilts (2004), Bergek et Norrman (2008), Bruneel et al. (2012) et Mian et al. (2016), la littérature sur les incubateurs d'entreprises a considérablement évolué. Ces recherches montrent que l'incubation ne constitue plus uniquement un espace physique d'hébergement des jeunes entreprises, mais un processus d'apprentissage, de mobilisation des ressources et de développement des compétences entrepreneuriales. Plusieurs études soulignent également le rôle des réseaux, du capital social, de l'accompagnement personnalisé et des interactions entre les différentes parties prenantes dans la réussite des projets entrepreneuriaux (Anderson et Jack, 2002 ; Loué et al., 2008 ; Rae, 2005). Toutefois, l'essentiel de ces travaux porte sur les start-ups technologiques, les entreprises innovantes ou les incubateurs universitaires, tandis que les recherches consacrées à l'incubation des coopératives demeurent encore limitées. Cette lacune apparaît particulièrement marquée dans les pays en développement, où les coopératives répondent pourtant à des enjeux spécifiques de gouvernance collective, d'ancrage territorial et de développement local.

Les modèles d'incubation proposés dans la littérature restent principalement conçus pour des entreprises à finalité lucrative et prennent insuffisamment en considération les caractéristiques organisationnelles, sociales et institutionnelles propres au modèle coopératif (Audebrand et al., 2017 ; Valentinov, 2014 ; Veyer et Sangiorgio, 2006). Cette insuffisance scientifique est encore plus prononcée dans le contexte marocain. Malgré la multiplication des programmes

d'accompagnement des coopératives agricoles, peu d'études empiriques analysent les mécanismes d'incubation à partir des perceptions des acteurs impliqués dans ces dispositifs. Les connaissances disponibles demeurent fragmentaires concernant les besoins d'accompagnement des coopératives, les facteurs de réussite des processus d'incubation et les modalités d'interaction entre les structures d'appui et les bénéficiaires. Cette situation limite la compréhension des conditions permettant de concevoir des dispositifs d'incubation adaptés aux spécificités des coopératives agricoles marocaines. Partant de ce constat, cette recherche s'articule autour de la question suivante :

Comment les mécanismes d'incubation contribuent-ils au développement organisationnel et entrepreneurial des coopératives agricoles marocaines, et quels sont les facteurs déterminants d'un modèle d'incubation adapté à leurs spécificités ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, l'étude poursuit trois objectifs complémentaires. Le premier consiste à identifier les besoins spécifiques des coopératives agricoles en matière d'accompagnement entrepreneurial. Le deuxième vise à analyser les perceptions des responsables de coopératives et des acteurs institutionnels concernant les différentes dimensions de l'incubation. Enfin, le troisième objectif est de proposer un cadre conceptuel mettant en évidence les principaux leviers susceptibles d'améliorer l'efficacité des dispositifs d'incubation destinés aux coopératives agricoles. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux relatifs à l'entrepreneuriat coopératif en articulant les approches de l'incubation entrepreneuriale, du capital social, de la mobilisation des ressources et de la gouvernance coopérative dans un contexte encore peu exploré par la littérature. Elle met également en évidence les spécificités de l'incubation des coopératives agricoles, en montrant que les dimensions sociales, territoriales et institutionnelles constituent des facteurs aussi déterminants que les dimensions économiques dans la réussite des processus d'accompagnement.

Sur le plan managérial, les résultats offrent des enseignements utiles aux décideurs publics, aux structures d'appui à l'entrepreneuriat, aux incubateurs, aux organismes d'accompagnement et aux responsables de coopératives. Ils permettent d'identifier les actions prioritaires susceptibles d'améliorer l'efficacité des dispositifs d'incubation, de renforcer les compétences entrepreneuriales des coopérateurs et de favoriser la pérennité des organisations coopératives dans le cadre des politiques nationales de développement agricole et territorial. Pour atteindre ces objectifs, cette recherche adopte une démarche qualitative fondée sur une étude de cas multiple menée auprès des acteurs impliqués dans l'incubation des coopératives agricoles de la région Souss-Massa. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs auprès de responsables de coopératives, de gestionnaires de structures d'accompagnement et d'acteurs institutionnels. Elles ont ensuite été analysées à l'aide du logiciel IRaMuTeQ, combinant une analyse lexicale, une Classification Hiérarchique Descendante (CHD) et une analyse factorielle des correspondances, afin d'identifier les principales dimensions structurant les discours des participants. L'article est organisé en cinq sections. La première présente le cadre conceptuel relatif à l'entrepreneuriat coopératif et aux dispositifs d'incubation. La deuxième décrit la méthodologie de recherche adoptée. La troisième expose les résultats issus des analyses lexicales et thématiques. La quatrième discute ces résultats au regard des travaux antérieurs et met en évidence leurs contributions théoriques et managériales. Enfin, la dernière section présente les principales conclusions de l'étude, ses limites ainsi que les perspectives de recherche futures.

2. Revue de littérature

En ouverture de cette réflexion, il apparaît essentiel de mobiliser un cadre théorique structuré permettant d'appréhender les dynamiques complexes de l'incubation des coopératives agricoles. En effet, l'analyse de ce concept nécessite de croiser plusieurs champs de la littérature, notamment ceux relatifs à l'entrepreneuriat collectif, à l'incubation entrepreneuriale et au processus entrepreneurial. Comme le soulignent Shane et Venkataraman (2000), l'entrepreneuriat ne peut être réduit à un simple acte de création, mais doit être appréhendé comme un processus multidimensionnel impliquant des interactions entre acteurs, ressources et environnement. Sur cette lancée analytique, la littérature met en évidence une évolution des logiques entrepreneuriales, marquée par un passage progressif d'une approche individualiste vers des formes collectives et coopératives de création de valeur (Ben-Hafaïedh, 2006 ; Veyer et Sangiorgio, 2006). Parallèlement, le développement des dispositifs d'incubation entrepreneuriale souligne l'importance croissante des mécanismes d'accompagnement dans la structuration et la pérennisation des projets (Hackett et Dils, 2004 ; Bergek et Norrman, 2008).

Ces approches convergent vers une lecture processuelle de l'entrepreneuriat, dans laquelle l'apprentissage, la coopération et la mobilisation des ressources occupent une place centrale (Cohendet et al., 2003). Dans ce cadre, cette revue de littérature s'articule autour de quatre axes complémentaires. Elle examine, dans un premier temps, les fondements de l'entrepreneuriat collectif et coopératif (2.1), avant d'analyser, dans un second temps, les apports de l'incubation entrepreneuriale en tant que dispositif d'accompagnement (2.2). Elle s'intéresse ensuite au processus entrepreneurial, en mettant en évidence ses dimensions dynamiques et interactives (2.3). Enfin, elle met en lumière les spécificités du contexte agricole coopératif, afin d'intégrer la dimension territoriale et sectorielle dans l'analyse (2.4). Cette structuration permet ainsi de construire un cadre d'analyse intégré, mobilisé dans la suite de l'article pour interpréter les résultats empiriques.

2.1. Entrepreneuriat collectif et coopératif

L'entrepreneuriat collectif et coopératif s'impose progressivement comme un cadre analytique pertinent pour appréhender les dynamiques contemporaines de création de valeur. En effet, ces formes d'entrepreneuriat reposent sur des logiques de coopération, de mutualisation des ressources et de construction collective des projets, permettant ainsi d'articuler performance économique et finalités sociales (ACI, 1995). Toutefois, comme le soulignent Boncler et al. (2006), la notion d'entrepreneuriat collectif demeure conceptuellement ambiguë, souvent confondue avec d'autres formes d'action collaborative, ce qui rend nécessaire une clarification de ses fondements théoriques. Dans cette perspective, il convient, d'une part, d'examiner les bases conceptuelles de l'entrepreneuriat collectif, notamment en tant que processus interactif d'apprentissage et de coordination entre acteurs (Ben-Hafaïedh, 2006 ; Veyer et Sangiorgio, 2006), et, d'autre part, d'analyser le modèle coopératif comme une forme institutionnalisée de cette dynamique, caractérisée par des principes de gouvernance démocratique et de mutualisation (ACI, 1995 ; Birchall, 2011). Cette double approche permet ainsi de mieux saisir les spécificités organisationnelles et relationnelles de ces formes entrepreneuriales.

2.1.1. Fondements conceptuels de l'entrepreneuriat collectif

L'entrepreneuriat collectif peut être appréhendé comme un processus par lequel plusieurs individus s'engagent conjointement dans la création et le développement d'une activité économique, en mobilisant des ressources partagées et en poursuivant des objectifs communs

(Ben-Hafaïedh, 2006). Dans cette perspective, l'entrepreneuriat collectif ne se limite pas à une simple coordination d'acteurs, mais renvoie à une dynamique interactive où les projets individuels et le projet collectif s'alimentent mutuellement (Veyer et Sangiorgio, 2006). Cette interaction favorise l'émergence d'un apprentissage collectif, dans lequel les compétences entrepreneuriales se développent progressivement à travers l'action et l'échange entre pairs. Par ailleurs, plusieurs travaux soulignent que l'entrepreneuriat collectif constitue une forme d'innovation organisationnelle, dans la mesure où il redéfinit les frontières traditionnelles de l'entreprise en intégrant des dimensions sociales, relationnelles et territoriales (Cohendet, Creplet et Dupouët, 2003 ; Conein, 2004). Cette approche met ainsi en évidence le rôle central du capital social dans la réussite des projets collectifs, en facilitant la circulation de l'information, la coordination des actions et la création de valeur.

2.1.2. Le modèle coopératif comme forme institutionnalisée de l'entrepreneuriat collectif

Le modèle coopératif constitue l'une des expressions les plus abouties de l'entrepreneuriat collectif. Il se caractérise par une organisation fondée sur des principes de gouvernance démocratique, de participation économique et de solidarité entre les membres (ACI, 1995 ; Lambert, 1964). En effet, comme le souligne Birchall (2011), la spécificité des coopératives réside dans la double qualité des membres, qui sont à la fois usagers, propriétaires et décideurs de l'organisation. Cette configuration favorise une appropriation collective du projet entrepreneurial et renforce l'engagement des acteurs dans la création de valeur. Dans cette optique, les coopératives apparaissent comme des structures capables de répondre aux défaillances du marché en proposant des solutions adaptées aux besoins économiques et sociaux des communautés (Valentinov, 2012). Elles contribuent ainsi à la stabilité économique, à l'équité sociale et à la résilience territoriale, notamment en période de crise (Birchall et Ketilson, 2009 ; Carini et Carpita, 2014). Par ailleurs, les travaux empiriques montrent que les coopératives présentent des taux de survie supérieurs à ceux des entreprises classiques, ce qui témoigne de leur robustesse organisationnelle et de leur capacité d'adaptation (Audebrand, Michaud et Lachapelle, 2017). En réponse à la nécessité de présenter aux lecteurs plus de détail, nous jugeons profitable de présenter brièvement le tableau ci-dessous. Ce dernier expose les caractéristiques de l'entrepreneuriat collectif et coopératif :

Tableau 1. Caractéristiques de l'entrepreneuriat collectif et coopératif

Dimensions	Entrepreneuriat collectif	Modèle coopératif
Logique d'action	Collaboration	Mutualisation
Acteurs	Groupe d'individus	Membres-usagers
Gouvernance	Partagée	Démocratique
Ressources	Partagées	Mutualisées
Finalité	Projet commun	Satisfaction des besoins
Ancrage territorial	Modéré	Fort

Source : Élaboré par les auteurs

L'analyse de l'entrepreneuriat collectif et coopératif met en évidence une évolution significative des logiques entrepreneuriales, marquée par l'émergence de formes organisationnelles fondées sur l'action collective et la co-construction de la valeur. Comme le montrent Ben-Hafaïedh (2006) et Cohendet et al. (2003), ces dynamiques reposent sur des processus d'interaction, d'apprentissage partagé et de mobilisation du capital social, qui constituent des facteurs déterminants dans la réussite des projets collectifs. Dans ce cadre, le modèle coopératif apparaît comme une forme institutionnalisée particulièrement aboutie, intégrant des principes de gouvernance démocratique et de solidarité économique (Birchall, 2011 ; Valentinov, 2012).

Par ailleurs, les travaux empiriques soulignent la capacité des coopératives à renforcer la résilience économique et l'ancrage territorial, notamment à travers leur aptitude à répondre aux besoins spécifiques des communautés locales (Birchall et Ketilson, 2009 ; Carini et Carpita, 2014). Dans cette optique, la compréhension des logiques collectives qui structurent ces formes entrepreneuriales constitue un préalable essentiel à l'analyse des dispositifs d'accompagnement. Dès lors, il apparaît pertinent d'examiner, dans la section suivante, le rôle de l'incubation entrepreneuriale dans le développement et la structuration de ces initiatives coopératives.

2.2. Incubation entrepreneuriale

Dans le prolongement de l'analyse de l'entrepreneuriat collectif et coopératif, l'incubation entrepreneuriale apparaît comme un mécanisme clé d'accompagnement permettant de soutenir l'émergence, la structuration et la pérennisation des projets entrepreneuriaux (Masmoudi, 2007). En effet, au-delà de la simple création d'entreprise, les dynamiques contemporaines de l'entrepreneuriat mettent en évidence l'importance des dispositifs d'appui qui favorisent l'apprentissage, la mobilisation des ressources et l'ancrage territorial des initiatives entrepreneuriales (Loué et al., 2008). Ainsi, l'incubation s'inscrit dans une logique processuelle et collective, en cohérence avec les principes de l'entrepreneuriat coopératif précédemment analysés.

2.2.1. Fondements conceptuels de l'incubation entrepreneuriale

L'incubation entrepreneuriale peut être définie comme un processus structuré d'accompagnement visant à faciliter la création et le développement d'entreprises à travers la mise à disposition de ressources, de compétences et de réseaux (Hackett et Dilts, 2004). Sur la base de cette réflexion, les incubateurs ne se limitent pas à un rôle d'hébergement, mais constituent de véritables écosystèmes d'apprentissage favorisant le développement des capacités entrepreneuriales (Bergek et Norrman, 2008). Ils permettent notamment de réduire l'incertitude inhérente au processus entrepreneurial en offrant un environnement sécurisé propice à l'expérimentation et à l'innovation. Par ailleurs, l'incubation repose sur une logique d'intermédiation, facilitant l'accès des porteurs de projets aux ressources critiques, qu'elles soient financières, informationnelles ou relationnelles (Bruneel et al., 2012). Cette dimension rejoint les apports de la théorie de la mobilisation des ressources, selon laquelle la réussite entrepreneuriale dépend de la capacité des acteurs à accéder et à combiner efficacement les ressources disponibles.

2.2.2. Incubation et entrepreneuriat collectif : une convergence conceptuelle

Dans une approche plus dynamique, l'incubation entrepreneuriale peut être analysée comme un processus d'apprentissage collectif, dans lequel les porteurs de projets développent leurs compétences à travers l'interaction avec d'autres entrepreneurs, des experts et des institutions. Comme le montrent Veyer et Sangiorgio (2006), l'apprentissage entrepreneurial s'opère dans

l'action et dans l'échange, notamment au sein de structures collectives telles que les coopératives d'activités et d'emploi. Ces dispositifs permettent aux entrepreneurs de tester leur projet dans un cadre sécurisé tout en bénéficiant d'un accompagnement collectif. De plus, les travaux sur les communautés épistémiques soulignent que la production de connaissances et l'innovation résultent d'interactions sociales structurées entre acteurs partageant des objectifs communs (Cohendet et al., 2003).

Dans cette continuité, il apparaît que l'incubation entrepreneuriale et l'entrepreneuriat collectif partagent des fondements communs, notamment en termes de coopération, de mutualisation des ressources et de construction collective des projets (Mian et al., 2016). Dans le prolongement de ces développements, et afin d'apporter une lecture plus structurée des mécanismes d'accompagnement, il convient de souligner que l'incubation entrepreneuriale repose sur une pluralité de fonctions complémentaires, allant de l'hébergement à l'apprentissage collectif, en passant par l'accompagnement et le réseautage (Bergek et Norrman, 2008). À cet effet, et pour offrir une meilleure lisibilité des éléments abordés, nous jugeons pertinent de présenter le tableau ci-dessous, qui synthétise les principales fonctions de l'incubation entrepreneuriale ainsi que leurs apports à l'entrepreneuriat collectif.

Tableau 2. Fonctions de l'incubation entrepreneuriale

Fonctions	Description	Apports pour l'entrepreneuriat collectif
Hébergement	Mise à disposition d'infrastructures	Réduction des coûts
Accompagnement	Coaching, formation	Développement des compétences
Réseautage	Accès aux partenaires	Renforcement du capital social
Financement	Accès aux ressources financières	Facilitation du démarrage
Apprentissage	Expérimentation et échange	Construction collective des savoirs

Source : Élaboré par les auteurs

L'analyse de l'incubation entrepreneuriale met en évidence son rôle structurant dans le développement des projets entrepreneuriaux, en particulier à travers la mise à disposition de ressources, l'accompagnement des porteurs de projets et la facilitation des interactions entre acteurs (Audebrand et al., 2017). Par ailleurs, la convergence entre incubation entrepreneuriale et entrepreneuriat collectif souligne l'importance des dynamiques relationnelles, de l'apprentissage partagé et de la construction collective des projets (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Cohendet et al., 2003). En favorisant la coopération, le réseautage et l'ancrage territorial, les dispositifs d'incubation contribuent à renforcer la viabilité et l'impact des projets coopératifs (Ikebuaku et Dinbabo, 2018). Dans cette optique, il apparaît désormais nécessaire d'examiner plus en profondeur la dimension processuelle de l'entrepreneuriat, afin de mieux comprendre les différentes étapes qui structurent la création et le développement des projets, ce qui fera l'objet de la section suivante.

2.3. Processus entrepreneurial

Dans le prolongement des analyses précédentes relatives à l'entrepreneuriat collectif et à l'incubation entrepreneuriale, il apparaît nécessaire d'appréhender l'entrepreneuriat non plus comme un événement ponctuel, mais comme un processus dynamique et évolutif. En effet, la littérature contemporaine souligne que la création d'entreprise résulte d'un enchaînement

d'actions et de décisions interdépendantes, impliquant l'identification d'opportunités, la mobilisation de ressources et la création de valeur (Bygrave et Hofer, 1991 ; Shane et Venkataraman, 2000). Cette approche processuelle permet ainsi de dépasser une vision statique de l'entrepreneuriat pour en saisir la complexité et l'évolution dans le temps. Dès lors, il convient d'examiner les fondements conceptuels du processus entrepreneurial, avant d'analyser le rôle des parties prenantes et de la création de valeur dans une logique d'entrepreneuriat collectif et territorial.

2.3.1. Fondements conceptuels du processus entrepreneurial

Le processus entrepreneurial est généralement défini comme l'ensemble des actions et décisions qui conduisent à la création et au développement d'une activité économique. Cette approche met l'accent sur la dimension évolutive et interactive de l'entrepreneuriat, en intégrant les interactions entre l'individu, les ressources et l'environnement (Bygrave et Hofer, 1991). À partir de ces considérations, Shane et Venkataraman (2000) soulignent que l'entrepreneuriat repose sur deux dimensions fondamentales :

- L'identification des opportunités ;
- Leur exploitation à travers la mobilisation des ressources.

Dans le prolongement de cette approche, plusieurs travaux mettent en évidence le caractère expérientiel du processus entrepreneurial. En effet, l'entrepreneuriat se construit progressivement à travers l'action, l'expérimentation et l'interaction avec l'environnement. Comme le montrent Veyer et Sangiorgio (2006), notamment dans le cadre des coopératives d'activités et d'emploi, les entrepreneurs développent leurs compétences en « *apprenant en entreprenant* », dans un cadre collectif favorisant l'échange et la mutualisation des expériences. De même, les recherches sur les dynamiques collectives soulignent que l'apprentissage entrepreneurial est largement influencé par les interactions sociales et les réseaux, qui facilitent la circulation des connaissances et la co-construction des projets (Cohendet et al., 2003). Ainsi, le processus entrepreneurial apparaît comme un processus socialement construit, dans lequel le capital social joue un rôle déterminant.

2.3.2. Processus entrepreneurial, parties prenantes et création de valeur durable

Dans cette continuité, la réussite du processus entrepreneurial dépend fortement de la capacité des acteurs à mobiliser et à combiner efficacement les ressources disponibles. Comme le souligne la théorie de la dépendance des ressources, les organisations ne sont pas autonomes, mais dépendent de leur environnement pour accéder aux ressources nécessaires à leur développement (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif et coopératif, cette dynamique est particulièrement visible. Les travaux d'Audebrand, Michaud et Lachapelle (2017) montrent que les différentes parties prenantes, notamment les membres de soutien, jouent un rôle central dans la mobilisation des ressources, qu'elles soient humaines, financières ou relationnelles. Afin d'apporter un éclairage complémentaire au lecteur, le tableau ci-dessous présente les différentes phases du processus entrepreneurial, en mettant en évidence leurs spécificités dans une logique d'entrepreneuriat collectif.

Enfin, l'analyse du processus entrepreneurial ne peut être dissociée de son ancrage territorial. En effet, les opportunités entrepreneuriales émergent souvent en réponse à des besoins spécifiques du territoire, tandis que les ressources mobilisées sont largement influencées par le contexte local (Anderson, Dodd et Jack, 2012). Dans le contexte marocain, les dynamiques coopératives illustrent parfaitement cette articulation entre entrepreneuriat et territoire. Comme évoqué précédemment dans la section 2.1, les coopératives contribuent à la création

de valeur socio-économique en favorisant l'inclusion, l'emploi et la valorisation des ressources locales (El Gazzar et al., 2018).

Tableau 3. Étapes du processus entrepreneurial

Étapes	Description	Spécificité en entrepreneuriat collectif
Identification des opportunités	Détection des besoins et idées	Construction collective des opportunités
Mobilisation des ressources	Accès aux ressources nécessaires	Mutualisation et réseaux
Structuration du projet	Formalisation de l'activité	Gouvernance participative
Mise en œuvre	Lancement de l'activité	Coordination des acteurs
Développement	Croissance et pérennisation	Ancrage territorial et social

Source : Élaboré par les auteurs

En définitive, le processus entrepreneurial apparaît comme une dynamique complexe et évolutive, fondée sur l'interaction entre opportunités, ressources et acteurs. Dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif et coopératif, ce processus prend une dimension particulière, marquée par la coopération, la mutualisation et l'ancrage territorial. Ainsi, comme évoqué précédemment dans les sections relatives à l'entrepreneuriat collectif et à l'incubation, la réussite des initiatives entrepreneuriales repose sur la capacité des acteurs à articuler ces différentes dimensions, ouvrant la voie à une compréhension intégrée du modèle coopératif et de ses effets sur le développement durable.

2.4. Spécificités du contexte coopératif agricole

Le secteur agricole constitue un terrain particulièrement pertinent pour l'analyse de l'entrepreneuriat coopératif. Caractérisé par une forte dépendance aux ressources naturelles, des contraintes économiques et climatiques, ainsi qu'une structuration sociale spécifique, ce secteur confère aux coopératives agricoles des caractéristiques distinctives qui influencent à la fois leur mode d'organisation et leur trajectoire de développement. Dans cette perspective, il convient d'examiner, d'une part, les déterminants structurels du contexte agricole et, d'autre part, les spécificités organisationnelles des coopératives qui y évoluent.

2.4.1. Ancrage territorial et logiques collectives dans les coopératives agricoles

Le secteur agricole se distingue par un ensemble de contraintes structurelles qui influencent fortement les dynamiques entrepreneuriales. Parmi celles-ci, la variabilité climatique, la dépendance aux cycles naturels et la volatilité des prix constituent des facteurs majeurs d'incertitude (Ellis, 2000). Dans le contexte marocain, ces contraintes sont accentuées par la pression sur les ressources hydriques et la fragmentation des exploitations agricoles, notamment dans les zones rurales. D'un point de vue historique, le développement du modèle coopératif au Maroc s'inscrit dans une trajectoire institutionnelle ancienne, marquée notamment par les dahirs du 21 mai 1930 relatifs aux unions de sociétés coopératives, du 20 août 1935 portant sur le crédit mutuel et la coopération agricole, ainsi que du 24 avril 1937 encadrant les coopératives agricoles marocaines (Bouchafra, 2012).

Dans ce cadre, le modèle coopératif s'est progressivement imposé comme un instrument structurant des politiques agricoles, notamment dans le cadre du *Plan Maroc Vert (2008–2018)*, puis de la stratégie *Génération Green (2020–2030)*, où il est mobilisé comme levier de

professionnalisation, de montée en compétences et de valorisation des territoires ruraux. Dans cette continuité, l'une des principales spécificités des coopératives agricoles réside dans leur fort ancrage territorial. Contrairement aux entreprises classiques, ces organisations sont profondément enracinées dans leur environnement local, tant du point de vue économique que social. Comme le montrent Anderson et Jack (2002), les réseaux territoriaux jouent un rôle déterminant dans l'émergence et le développement des initiatives entrepreneuriales. Dans le cas des coopératives agricoles, cet ancrage se traduit par une mobilisation des ressources locales (qu'il s'agisse de savoir-faire traditionnels, de ressources naturelles ou de relations sociales) contribuant ainsi à la valorisation du capital territorial. Par ailleurs, les dynamiques collectives qui structurent ces organisations reposent sur des mécanismes de coopération, de confiance et de solidarité, qui facilitent la coordination des acteurs et la mise en œuvre des projets (Ostrom, 1990).

2.4.2. Gouvernance, compétences et processus d'incubation coopérative

En dépit de leurs atouts, les coopératives agricoles font face à un certain nombre de défis liés à leur mode de gouvernance et à leur performance économique. En effet, la gouvernance démocratique, bien qu'elle constitue un principe fondamental du modèle coopératif, peut engendrer des difficultés en matière de prise de décision, notamment en raison de la diversité des intérêts des membres (Birchall, 2011 ; Rhazzane et Lahfidi, 2021). Par ailleurs, plusieurs travaux mettent en évidence les limites des coopératives en termes de capacités managériales, d'accès au financement et d'intégration dans les marchés (Valentinov, 2012). Dans le contexte marocain, ces défis sont souvent liés à un déficit de formation entrepreneuriale, à une faible structuration des filières et à des contraintes institutionnelles (Amria et Attouch, 2016). Cependant, ces limites ne remettent pas en cause la pertinence du modèle coopératif, mais soulignent plutôt la nécessité de renforcer les dispositifs d'accompagnement, notamment en matière d'incubation et de formation, afin d'améliorer la performance et la durabilité des coopératives.

Dans le prolongement des travaux portant sur le processus entrepreneurial, et en s'appuyant notamment sur les contributions de Borges et al. (2006), de Bruyat (1993) ainsi que sur le modèle en quatre phases proposé par Nziali et Fayolle (2012), il apparaît pertinent de proposer une grille d'analyse adaptée au contexte de l'incubation coopérative agricole. Cette proposition vise à structurer la compréhension du processus d'émergence et de développement des coopératives, tout en tenant compte de ses spécificités collectives et territoriales. Dans cette perspective, le processus d'incubation coopérative peut être appréhendé à travers quatre phases analytiques, dont la portée demeure volontairement exploratoire. En effet, ces phases constituent un cadre de lecture susceptible d'être ajusté, enrichi ou nuancé à la lumière des observations empiriques. A ce titre, le tableau ci-dessous, expose quelques conclusions ajustées à partir des travaux de Borges et al. (2006), Bruyat (1993), Nziali et Fayolle (2012) et de Saoura et Abriane (2021).

Il convient toutefois de souligner que ce découpage analytique ne saurait être interprété comme une représentation linéaire et séquentielle du processus d'incubation coopérative. En effet, les observations empiriques mettent en évidence des trajectoires souvent non linéaires, caractérisées par des allers-retours entre les différentes phases, des recompositions du collectif et des ajustements continus du projet entrepreneurial. Dans ce cadre, certaines initiatives peuvent connaître des phases de régression, de reconfiguration ou même d'abandon temporaire, avant de reprendre sous des formes renouvelées. Plusieurs travaux empiriques mettent en évidence le rôle déterminant des caractéristiques individuelles de l'entrepreneur dans la trajectoire de son projet (Hichri et al., 2017). Toutefois, dans le cadre spécifique des

coopératives agricoles, cette dimension individuelle ne peut être appréhendée indépendamment de la dynamique collective dans laquelle elle s'inscrit.

Tableau 4. Phases du processus d'incubation coopérative en contexte agricole

Phases du processus	Description synthétique	Ancrage dans la littérature
1. Sensibilisation et identification du projet	Identification d'une opportunité agricole ancrée dans le territoire et émergence d'une intention entrepreneuriale collective	Identification d'opportunité (Shane et Venkataraman, 2000 ; Saoura et Abriane, 2021)
2. Structuration du groupe et co-construction du projet	Formation du collectif coopératif, définition des rôles et élaboration progressive de l'idée entrepreneuriale	Phase d'initiation et de préparation (Borges et al., 2006)
3. Incubation active et développement du projet	Renforcement des compétences, études de marché, structuration organisationnelle et accompagnement institutionnel	Phase de démarrage (Borges et al., 2006 ; Hackett et Dilts, 2004)
4. Formalisation et amorçage de l'activité	Création juridique de la coopérative, premières transactions économiques et ajustements stratégiques	Phase de consolidation et de survie-développement (Bruyat, 1993)

Source : Élaboré par les auteurs

Dans cette perspective, la compétence entrepreneuriale revêt une dimension élargie, dépassant le simple cadre du savoir-faire technique. Si la maîtrise des pratiques agricoles ou agroalimentaires demeure essentielle, elle apparaît insuffisante pour assurer la viabilité du projet coopératif. Comme le soulignent Loué et al. (2008), les compétences entrepreneuriales englobent également des capacités transversales, telles que la communication, la négociation, la gestion des conflits ou encore la planification stratégique. Dans le contexte de l'incubation, ces compétences sont souvent développées de manière accélérée à travers des processus d'apprentissage expérientiel, caractérisés par l'interaction entre les membres du groupe et les dispositifs d'accompagnement. Par ailleurs, le comportement entrepreneurial dans les coopératives agricoles présente des spécificités notables, notamment en ce qui concerne la prise de risque. Contrairement aux formes d'entrepreneuriat individuel, le risque y est partagé entre les membres, ce qui en modifie profondément la nature (Gasse, 2011).

- D'une part, cette mutualisation tend à atténuer l'exposition individuelle aux pertes, en répartissant les responsabilités.
- D'autre part, elle peut amplifier les enjeux décisionnels, dans la mesure où les choix opérés engagent non seulement le projet économique, mais également des relations sociales préexistantes, souvent enracinées dans des contextes familiaux ou communautaires.

Ainsi, comme le suggèrent Audebrand et al. (2017), l'entrepreneuriat coopératif s'inscrit dans une logique où les dimensions économiques et sociales sont étroitement imbriquées, rendant les trajectoires entrepreneuriales à la fois plus complexes et plus sensibles aux dynamiques relationnelles. En définitive, l'analyse du contexte agricole coopératif met en évidence une articulation complexe entre contraintes structurelles, dynamiques territoriales et logiques collectives. Les coopératives agricoles apparaissent ainsi comme des formes organisationnelles hybrides, dont le fonctionnement repose à la fois sur la mobilisation de ressources locales, la coordination des acteurs et l'intégration de dimensions sociales et économiques étroitement imbriquées. Dans cette perspective, leur trajectoire de

développement ne peut être appréhendée indépendamment des spécificités de leur environnement, qu'il soit institutionnel, territorial ou relationnel.

Par ailleurs, l'étude des processus d'incubation coopérative souligne le caractère non linéaire et évolutif des trajectoires entrepreneuriales, marquées par des phases d'apprentissage, de recomposition et d'ajustement continu. L'importance des compétences collectives, des mécanismes de gouvernance et des interactions sociales confirme que la réussite des projets coopératifs dépasse largement les seules dimensions techniques ou économiques. Dès lors, ces éléments justifient pleinement le recours à une approche empirique approfondie, permettant d'analyser, à partir du terrain, les dynamiques réelles d'incubation et de structuration des coopératives agricoles, ce qui fera l'objet de la section méthodologique suivante.

3. Méthodologie de recherche

Dans le prolongement du cadre théorique développé précédemment, et afin d'appréhender de manière approfondie les dynamiques d'incubation des coopératives agricoles, cette recherche s'inscrit dans une démarche empirique qualitative à visée exploratoire. En effet, comme le soulignent Creswell (2003), l'approche qualitative est particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes complexes, encore peu documentés, nécessitant une compréhension fine des pratiques, des interactions et des représentations des acteurs. Dans cette perspective, le choix méthodologique opéré vise à saisir le processus d'incubation coopérative « *de l'intérieur* », en s'appuyant sur les expériences vécues des acteurs impliqués. Cette orientation est cohérente avec une posture interprétativiste, qui considère que la réalité sociale est construite à travers les perceptions et les interactions des individus (Kaufmann, 1996).

3.1. Posture épistémologique et démarche de recherche

La présente recherche adopte une posture interprétativiste, dans la mesure où elle vise à comprendre les significations que les acteurs attribuent à leur expérience entrepreneuriale au sein des dispositifs d'incubation. Dans cette optique, la démarche retenue est de nature qualitative exploratoire. Ce choix se justifie par le caractère encore émergent des dispositifs d'incubation coopérative dans le contexte marocain, ainsi que par la volonté d'explorer un processus peu formalisé dans la littérature. Comme le souligne Kaufmann (1996), l'enquête qualitative permet d'accéder à la profondeur des expériences vécues et de révéler des dimensions souvent invisibles dans les approches quantitatives.

3.2. Terrain de recherche et contexte d'étude

Le terrain empirique de cette recherche est constitué des bénéficiaires du Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA) de la région Souss-Massa. Ce dispositif s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale *Génération Green* (2020-2030), visant à promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes, l'organisations et la structuration des filières agricoles. Le choix de ce terrain repose sur plusieurs critères.

- D'une part, la région Souss-Massa se caractérise par une forte diversité des activités agricoles (argan, safran, agrumes, plantes aromatiques, maraîchage, élevage) offrant un cadre pertinent pour l'étude des dynamiques coopératives.
- D'autre part, le CRJEA constitue un dispositif structuré d'incubation, permettant d'observer les différentes phases du processus entrepreneurial, depuis l'émergence de l'idée jusqu'à la création effective de la coopérative.

Par ailleurs, la proximité du terrain a facilité l'accès aux acteurs et la conduite des entretiens, tout en permettant une immersion plus approfondie dans le contexte étudié

3.3. Dispositif de collecte des données

La collecte des données repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs impliqués dans le processus d'incubation coopérative. Ce choix méthodologique permet de concilier une certaine structuration de l'échange avec la possibilité de laisser émerger des éléments inattendus (Gavard-Perret, 2011).

Les entretiens ont été conduits auprès de trois catégories d'acteurs :

- Les porteurs de projets en phase d'incubation,
- Les membres de groupes coopératifs en cours de structuration,
- Les coaches et responsables du dispositif CRJEA.

Le guide d'entretien a été structuré autour de plusieurs thématiques, notamment :

- Le parcours entrepreneurial des acteurs,
- Les différentes étapes du processus d'incubation,
- Les compétences mobilisées,
- Les dynamiques collectives et les relations entre membres,
- La perception du dispositif d'accompagnement.

Les entretiens ont été réalisés en présentiel et à distance, en fonction des contraintes logistiques, et ont fait l'objet d'un enregistrement avec l'accord des participants, suivi d'une retranscription intégrale.

3.4. Échantillonnage et méthode d'analyse des données

L'échantillon a été constitué selon une logique de diversité des profils, conformément aux recommandations de Patton (2005). L'objectif n'était pas d'atteindre une représentativité statistique, mais de capturer la variété des situations et des trajectoires. Les critères de sélection ont porté sur : le sexe, l'âge, le niveau d'études, la filière agricole, le stade d'avancement dans le processus d'incubation et la localisation géographique (urbaine, périurbaine, rurale). La taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de saturation théorique, c'est-à-dire lorsque les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations significativement nouvelles (Gavard-Perret, 2011). Les données recueillies ont été analysées à travers une analyse thématique de contenu, permettant d'identifier les principales catégories émergentes et de structurer l'interprétation des résultats. Cette méthode repose sur un processus itératif de codification, de regroupement et d'interprétation des données (Creswell, 2003). Dans cette perspective, l'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel *IRaMuTeQ*, facilitant l'organisation des données et la mise en évidence des relations entre les différentes thématiques.

Les catégories d'analyse ont été construites à la fois de manière inductive, à partir des données empiriques, et déductive, en référence au cadre théorique mobilisé. Afin de rendre compte de la diversité des profils interrogés, le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des participants à l'étude, en termes de variables sociodémographiques et entrepreneuriales. L'analyse de ce tableau met en évidence une diversité significative des profils, tant en termes de caractéristiques sociodémographiques que de trajectoires entrepreneuriales. Cette hétérogénéité permet d'enrichir la compréhension du processus d'incubation coopérative en intégrant des expériences variées, liées notamment aux contextes territoriaux, aux filières agricoles et aux niveaux d'avancement des projets. Toutefois,

certaines limites doivent être soulignées. D'une part, la taille de l'échantillon et son ancrage dans une seule région limitent la portée de généralisation des résultats. D'autre part, le focus sur les bénéficiaires actifs du dispositif ne permet pas d'intégrer les trajectoires d'abandon, qui pourraient constituer un axe d'analyse complémentaire.

Tableau 5. Caractéristiques de l'échantillon étudié

Code	Sexe	Âge	Zone	Filière	Statut dans le processus	Niveau d'études
PC01	H	24	Rurale (Tiznit)	Arganiculture	Phase 2 – Structuration du groupe	Bac
PC02	F	28	Urbaine (Agadir)	Plantes aromatiques et médicinales	Phase 3 – Plan d'affaires	Bac+3
PC03	H	31	Périurbaine (Aït Melloul)	Maraîchage sous serres	Phase 4 – Création formelle	Bac+2
PC04	F	22	Rurale (Biougra)	Apiculture	Phase 1 – Sensibilisation	Bac
PC05	H	35	Rurale (Taroudant)	Argan / Safran	Phase 3 – Plan d'affaires	Bac+5
PC06	F	26	Urbaine (Agadir)	Agro-transformation	Phase 4 – Amorçage commercial	Bac+3
PC07	H	29	Périurbaine (Inezgane)	Élevage caprin	Phase 2 – Structuration du groupe	Bac+2
PC08	F	33	Rurale (Chtouka Aït Baha)	Plantes aromatiques	Phase 3 – Plan d'affaires	Bac
CO01	H	42	Agadir (CRJEA)	Coach (toutes filières)	Accompagnateur	Bac+5
CO02	F	38	Agadir (CRJEA)	Coach (agro-transformation)	Accompagnateur	Bac+5
RS01	H	47	Agadir (CRJEA)	Responsable CRJEA	Coordinateur	Bac+5

Source : Élaboré par les auteurs

4. Résultats

Les résultats présentés dans cette section sont issus de l'analyse textuelle des entretiens réalisés auprès des bénéficiaires et des accompagnateurs du Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA) de la région Souss-Massa. Conformément à la démarche méthodologique adoptée, l'analyse mobilise les fonctionnalités offertes par le logiciel *IRaMuTeQ* afin d'explorer la structure lexicale du corpus et d'identifier les principales thématiques qui émergent du discours des participants. Cette approche permet de dépasser une lecture descriptive des entretiens en mettant en évidence les relations entre les unités lexicales ainsi que les représentations construites par les acteurs autour du processus d'incubation. Dans cette perspective, les résultats sont présentés en deux étapes complémentaires. La première repose sur une analyse lexicale du corpus, fondée sur les

fréquences d'occurrence des mots, leur organisation thématique et leur structuration statistique. La seconde s'intéresse davantage à l'analyse interprétative du discours à travers l'étude des concordances, permettant d'appréhender plus finement les perceptions des participants concernant l'accompagnement entrepreneurial et les mécanismes d'incubation coopérative.

4.1. Analyse lexicale du corpus

L'analyse lexicale constitue une première étape dans l'exploration des données qualitatives. Elle permet d'identifier les unités lexicales les plus mobilisées par les participants et d'obtenir une représentation synthétique des principaux centres d'intérêt exprimés au cours des entretiens (Marchand et Ratinaud, 2012 ; Reinert, 1990). Bien que cette approche ne renseigne pas directement sur les relations de causalité entre les concepts, elle offre une première lecture de l'univers discursif des acteurs et facilite l'identification des thèmes dominants qui structureront les analyses interprétatives ultérieures. Dans cette optique, deux représentations graphiques complémentaires sont mobilisées. La première prend la forme d'un nuage de mots, mettant en évidence les termes les plus fréquents du corpus selon leur poids lexical. La seconde correspond à une carte proportionnelle (Treemap), qui permet de visualiser plus précisément la distribution relative des occurrences et de mieux apprécier la diversité des champs lexicaux mobilisés.

➤ Les fréquences lexicales dominantes

L'observation du nuage de mots met immédiatement en évidence une forte concentration du discours autour de quelques unités lexicales centrales. Les termes *projet*, *CRJEA* et *coopérative* apparaissent comme les mots les plus fréquemment mobilisés par les répondants, traduisant l'importance accordée au processus de création coopérative ainsi qu'au rôle du dispositif d'accompagnement dans les trajectoires entrepreneuriales. Cette prédominance confirme que les échanges réalisés lors des entretiens demeurent fortement centrés sur l'expérience d'incubation et sur les différentes étapes de maturation des projets.

Figure 1. Nuage de mots représentant les principales occurrences lexicales du corpus

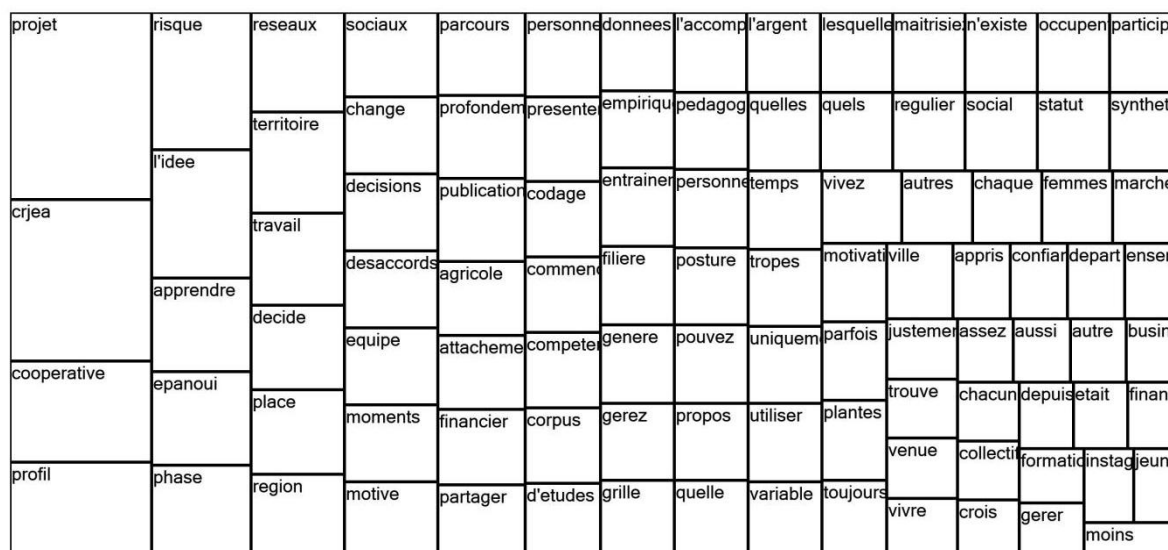


Source : Élaborée par les auteurs

Au-delà de ces occurrences dominantes, plusieurs termes de fréquence intermédiaire émergent également, notamment *territoire*, *réseaux*, *risque*, *profil*, *idée*, *parcours*, *motivation*, *financement*, *compétences* ou encore *épanoui*. Ces résultats témoignent d'une représentation multidimensionnelle de l'entrepreneuriat coopératif, dans laquelle les dimensions

économiques, sociales, territoriales et personnelles apparaissent étroitement imbriquées. Cette première lecture rejoint les travaux de Shane et Venkataraman (2000), selon lesquels le processus entrepreneurial résulte d'une interaction permanente entre les opportunités, les ressources mobilisées et les caractéristiques des acteurs.

Figure 2 : Cartographie proportionnelle des fréquences lexicales du corpus (Treemap)



La carte proportionnelle complète cette première lecture en offrant une représentation plus détaillée de la distribution des fréquences lexicales. Contrairement au nuage de mots, qui met principalement en évidence les termes les plus fréquents, cette représentation permet de mieux visualiser l'importance relative des mots de fréquence intermédiaire, souvent masqués par les unités lexicales dominantes. L'analyse met ainsi en évidence plusieurs registres discursifs complémentaires. Un premier registre renvoie directement au projet entrepreneurial (*projet, idée, coopérative, phase, profil*), tandis qu'un second fait référence aux ressources mobilisées (*financement, argent, compétences, réseaux*). Un troisième registre apparaît davantage orienté vers les dimensions relationnelles et territoriales, à travers des termes tels que *territoire, social, collectif, personnes* ou *parcours*. Cette diversité lexicale confirme que les participants appréhendent l'incubation non seulement comme un dispositif technique d'accompagnement, mais également comme un espace d'apprentissage collectif et de construction progressive des compétences entrepreneuriales, en cohérence avec les analyses proposées par Hackett et Dilts (2004), Bergek et Norrman (2008) ainsi que Veyer et Sangiorgio (2006).

➤ Analyse des fréquences lexicales

Dans leur ensemble, les résultats mettent en évidence une structuration du corpus autour de trois dimensions complémentaires. La première est de nature entrepreneuriale et regroupe les termes associés à la conception, au développement et à la concrétisation des projets (*projet, idée, coopérative, profil*). La deuxième relève davantage de la dimension organisationnelle et institutionnelle, illustrée par la fréquence des mots *CRJEA, accompagnement, formation, compétences* et *réseaux*, qui soulignent le rôle structurant du dispositif d'incubation dans la maturation des initiatives entrepreneuriales. Enfin, une troisième dimension apparaît plus humaine et territoriale, traduite par des occurrences telles que *territoire, social, collectif, épanouir* et *parcours*, révélant que les participants associent l'incubation à un processus d'apprentissage, de socialisation et de développement personnel. Ces observations corroborent les fondements théoriques développés dans la revue de littérature. Elles confirment

notamment la conception processuelle de l'entrepreneuriat proposée par Bygrave et Hofer (1991) et Shane et Venkataraman (2000), tout en rejoignant les travaux de Ben-Hafaïedh (2006), Veyer et Sangiorgio (2006) et Hackett et Dilts (2004), selon lesquels la réussite des projets entrepreneuriaux résulte de l'articulation entre apprentissage collectif, mobilisation des ressources, accompagnement institutionnel et ancrage territorial.

Tableau 6 : Principaux termes lexicaux identifiés dans le corpus et leur interprétation

Rang	Mot dominant	Interprétation analytique
1	Projet	Élément central du processus entrepreneurial et support principal de l'accompagnement.
2	CRJEA	Dispositif institutionnel d'incubation et principal espace d'accompagnement des entrepreneurs.
3	Coopérative	Forme organisationnelle privilégiée pour la concrétisation des initiatives entrepreneuriales collectives.
4	Idée	Point de départ du processus de création entrepreneuriale.
5	Territoire	Importance de l'ancrage territorial dans le développement des projets coopératifs.
6	Réseaux	Mobilisation du capital relationnel et développement des partenariats.
7	Risque	Incertitudes associées à la création d'une activité entrepreneuriale.
8	Parcours	Trajectoire personnelle et professionnelle des porteurs de projets.
9	Motivation	Facteur déterminant de l'engagement entrepreneurial.
10	Profil	Caractéristiques individuelles mobilisées dans le processus d'incubation.
11	Financement	Besoin d'accès aux ressources financières pour développer les projets.
12	Compétences	Acquisition progressive des savoirs entrepreneuriaux au cours de l'incubation.
13	Social	Dimension collective et relationnelle de l'entrepreneuriat coopératif.
14	Collectif	Coopération entre les membres et dynamique de groupe.
15	Formation	Renforcement des capacités techniques et managériales.
16	Décisions	Processus de choix et de gouvernance au sein des projets.
17	Apprendre	Développement de l'apprentissage expérientiel durant l'incubation.
18	Épanoui	Transformation personnelle et développement de la confiance des bénéficiaires.
19	Accompagnement	Soutien institutionnel apporté par le CRJEA tout au long du parcours entrepreneurial.
20	Argent	Préoccupation récurrente liée à la faisabilité économique des projets.

Source : Élaboré par les auteurs à partir des traitements réalisés sous IRaMuTeQ

➤ **Structuration thématique du corpus**

L'analyse des fréquences lexicales permet d'identifier les termes les plus mobilisés par les répondants. Toutefois, cette première lecture demeure insuffisante pour comprendre la manière dont ces unités lexicales s'organisent au sein du discours.

Tableau 7 : Proposition d'interprétation des classes issues de la classification hiérarchique descendante

Classe interprétative	Lexique dominant	Interprétation analytique	Principaux appuis théoriques
Classe 1 : Construction du projet entrepreneurial	Projet, idée, territoire, marché, phase, région, équipe	Cette classe renvoie aux premières étapes du processus entrepreneurial, caractérisées par l'identification des opportunités, la structuration progressive du projet et son ancrage territorial.	Shane et Venkataraman (2000) ; Bygrave et Hofer (1991)
Classe 2 : Développement des compétences entrepreneuriales	Formation, apprendre, compétences, motivation, posture, profil, financement	Cette classe illustre le rôle du dispositif d'incubation dans le développement des compétences entrepreneuriales, techniques et managériales nécessaires à la maturation des projets.	Hackett et Dilts (2004) ; Bergek et Norrman (2008) ; Loué et al. (2008)
Classe 3 : Transformation personnelle des bénéficiaires	Épanoui, appris, changement, décisions, vivre, parcours, confiance	Les discours mettent en évidence une évolution des représentations individuelles, marquée par un renforcement de la confiance en soi, de l'autonomie et de l'engagement entrepreneurial.	Rae (2005) ; Hichri et al. (2017)
Classe 4 : Accompagnement institutionnel et apprentissage collectif	CRJEA, accompagnement, réseaux, partage, personnes, collectif, compétences	Cette classe souligne l'importance du dispositif d'accompagnement comme espace d'apprentissage collectif, de réseautage et de construction progressive du projet entrepreneurial.	Veyer et Sangiorgio (2006) ; Mian et al. (2016) ; Cohendet et al. (2003)
Classe 5 : Contraintes et défis entrepreneuriaux	Risque, coopérative, agricole, financement, financier, business, gérer	Cette dernière classe traduit les principales difficultés rencontrées par les bénéficiaires, notamment l'accès au financement, la gestion du risque et la pérennisation des projets coopératifs.	Bruneel et al. (2012) ; Valentinov (2012) ; Audebrand et al. (2017)

Source : Élaboré par les auteurs à partir des traitements réalisés sous IRaMuTeQ.

19

Afin d'approfondir cette analyse, une classification hiérarchique descendante (CHD), fondée sur la méthode de Reinert (1990), a été réalisée à l'aide du logiciel IRaMuTeQ. Cette méthode regroupe les segments textuels présentant des proximités lexicales significatives et permet ainsi d'identifier les principaux univers discursifs qui structurent le corpus (Marchand et Ratinaud, 2012). Le dendrogramme obtenu met en évidence plusieurs ensembles lexicaux relativement homogènes, révélant la coexistence de différentes représentations du processus d'incubation coopérative. Au-delà de leur simple proximité statistique, ces regroupements traduisent des dimensions complémentaires de l'expérience entrepreneuriale vécue par les bénéficiaires du CRJEA, allant de la construction du projet jusqu'à la transformation personnelle des porteurs de projets. La lecture du dendrogramme fait apparaître cinq ensembles thématiques majeurs. Chacun d'eux renvoie à une dimension spécifique du processus d'incubation et confirme le caractère multidimensionnel de l'accompagnement entrepreneurial. Loin de constituer des catégories indépendantes, ces classes apparaissent fortement complémentaires et illustrent les interactions permanentes entre les dimensions entrepreneuriales, organisationnelles, territoriales et humaines du processus d'incubation.

➤ **Analyse des classes interprétatives**

L'analyse de ces cinq classes met en évidence que le processus d'incubation ne se limite pas à un simple accompagnement technique des porteurs de projets. Les discours révèlent un parcours évolutif dans lequel la maturation du projet s'accompagne d'un développement progressif des compétences, d'une transformation des représentations entrepreneuriales et d'une intégration croissante dans des réseaux professionnels et institutionnels. Par ailleurs, les résultats montrent que les dimensions économiques et financières demeurent omniprésentes dans les préoccupations des bénéficiaires, sans pour autant occulter les dimensions sociales et territoriales. Cette observation rejoint les travaux de Ben-Hafaïedh (2006) et de Veyer et Sangiorgio (2006), selon lesquels l'entrepreneuriat collectif repose sur une articulation permanente entre coopération, apprentissage partagé et mobilisation des ressources.

De la même manière, l'importance accordée aux compétences, à l'accompagnement et aux réseaux confirme les analyses de Hackett et Dilts (2004) ainsi que de Bergek et Norrman (2008), qui considèrent l'incubateur comme un véritable espace de développement entrepreneurial plutôt qu'un simple dispositif de soutien administratif. Enfin, la présence simultanée de classes relatives aux transformations personnelles et aux contraintes entrepreneuriales souligne que l'incubation constitue un processus complexe, dans lequel le développement des capacités individuelles progresse parallèlement à l'apprentissage de la gestion des risques et des exigences propres à la création d'une coopérative agricole. Cette lecture conforte ainsi la vision processuelle de l'entrepreneuriat développée dans le cadre théorique et prépare l'analyse plus fine des discours des participants.

4.2. Analyse interprétative du discours

L'analyse lexicale met en évidence les principaux univers sémantiques du corpus. Toutefois, l'interprétation des résultats nécessite également de revenir aux discours eux-mêmes afin d'appréhender la signification que les acteurs attribuent à leur expérience d'incubation. Dans cette perspective, une analyse de concordance a été réalisée autour du terme *accompagnement*, permettant d'examiner les contextes d'apparition de cette notion dans les entretiens. Cette démarche complète utilement l'analyse statistique précédente en réintroduisant la dimension qualitative du discours et en mettant en évidence les représentations construites par les bénéficiaires du dispositif.

Figure 4 : Extrait de concordance illustrant les représentations associées à l'accompagnement entrepreneurial



Source : Élaborée par les auteurs

L'extrait de concordance met en évidence une perception particulièrement significative du dispositif d'incubation. L'un des participants qualifie en effet le CRJEA comme un « accompagnement plus poussé sur le financement », soulignant ainsi l'importance accordée au soutien financier dans son expérience du programme. Cette formulation révèle que les bénéficiaires identifient spontanément le financement comme l'une des dimensions les plus visibles de l'accompagnement proposé. Toutefois, replacée dans le contexte de l'ensemble des analyses lexicales, cette représentation apparaît plus nuancée. Les résultats précédents ont montré que les discours mobilisent également des notions telles que les compétences, les réseaux, le collectif, la confiance ou encore l'apprentissage, traduisant une vision plus globale de l'incubation que la seule dimension financière.

Tableau 8 : Illustration des principaux verbatims et de leur interprétation

Thème émergent	Verbatim représentatif	Interprétation analytique
Accompagnement financier	« À mon avis, c'est un accompagnement plus poussé sur le financement. »	Les bénéficiaires associent prioritairement l'incubation à la facilitation de l'accès aux ressources financières et au montage des projets.
Développement des compétences	« Nous avons appris à construire notre projet progressivement. »	L'incubation favorise un apprentissage expérientiel et le renforcement des capacités entrepreneuriales.
Construction collective	« Nous travaillons ensemble pour faire avancer la coopérative. »	Le projet coopératif repose sur une dynamique collaborative et une gouvernance participative.
Transformation personnelle	« Aujourd'hui, je me sens plus confiant pour lancer mon activité. »	L'accompagnement contribue au développement de l'autonomie, de la confiance et de la posture entrepreneuriale.
Réseautage et accompagnement	« Le CRJEA nous a permis de rencontrer d'autres porteurs de projets. »	Le dispositif joue un rôle d'intermédiation en favorisant les échanges, les partenariats et la constitution de réseaux.

Source : Élaboré par les auteurs

L'analyse des verbatims confirme que les bénéficiaires perçoivent l'incubation comme un processus multidimensionnel, dans lequel les dimensions économique, pédagogique, sociale et relationnelle s'articulent de manière étroite. Si la question du financement apparaît comme une attente centrale, elle ne constitue pas l'unique contribution du dispositif. Les discours mettent également en évidence l'acquisition progressive de compétences entrepreneuriales, le développement d'une posture de porteur de projet, l'élargissement des réseaux professionnels ainsi que le renforcement des capacités de coopération. Dans cette perspective, les résultats corroborent les travaux de Hackett et Dilts (2004), Bergek et Norrman (2008) et Mian et al. (2016), selon lesquels les incubateurs créent de la valeur non seulement par l'accès aux ressources matérielles, mais également par les apprentissages, les interactions sociales et les

mécanismes de mise en réseau qu'ils favorisent. Ils confirment également les analyses de Veyer et Sangiorgio (2006), qui soulignent que les compétences entrepreneuriales se construisent progressivement dans l'action collective et les échanges entre acteurs. Ces résultats constituent ainsi une transition naturelle vers la discussion, qui permettra de confronter ces observations empiriques aux principaux apports de la littérature scientifique.

5. Discussion

Les résultats de cette recherche mettent en évidence que l'incubation des coopératives agricoles dépasse largement la seule fonction d'accompagnement technique traditionnellement attribuée aux structures d'appui à l'entrepreneuriat. L'analyse textuelle du corpus révèle que les bénéficiaires associent leur parcours d'incubation à un processus progressif de construction du projet, de développement des compétences, d'apprentissage collectif et de transformation personnelle. Cette lecture confirme ainsi le caractère multidimensionnel de l'incubation entrepreneuriale déjà souligné par Hackett et Dilts (2004), Bergek et Norrman (2008) ainsi que Mian et al. (2016), pour lesquels les incubateurs constituent des espaces de développement des capacités entrepreneuriales bien au-delà du simple soutien administratif ou financier. Par ailleurs, les résultats confirment que l'entrepreneuriat coopératif repose sur une dynamique profondément collective. La forte présence des termes associés aux réseaux, au territoire, au collectif et aux compétences traduit l'importance des interactions sociales dans la structuration des projets entrepreneuriaux.

Ces observations rejoignent les travaux de Ben-Hafaïedh (2006), de Veyer et Sangiorgio (2006) ainsi que de Cohendet et al. (2003), qui considèrent l'entrepreneuriat collectif comme un processus d'apprentissage partagé fondé sur la coopération, la confiance et la mobilisation du capital social. Dans le contexte étudié, le CRJEA apparaît ainsi comme un espace favorisant la création de liens entre les porteurs de projets, le partage d'expériences et l'émergence progressive d'une culture entrepreneuriale collective. L'analyse des résultats confirme également la pertinence de l'approche processuelle de l'entrepreneuriat développée par Bygrave et Hofer (1991) et Shane et Venkataraman (2000). Les discours des participants montrent que la création d'une coopérative agricole ne constitue pas un événement ponctuel, mais un processus évolutif jalonné de phases successives d'identification des opportunités, de structuration du collectif, d'acquisition de compétences et de formalisation du projet. Cette progression apparaît en parfaite cohérence avec le modèle conceptuel proposé dans la revue de littérature, selon lequel l'incubation accompagne les entrepreneurs tout au long de leur trajectoire plutôt qu'à une étape unique du processus de création. Toutefois, les résultats mettent également en évidence certaines tensions qui nuancent les apports du dispositif d'incubation.

Les références fréquentes au financement, au risque et aux contraintes économiques montrent que les bénéficiaires continuent de percevoir les ressources financières comme un facteur déterminant de la réussite entrepreneuriale. Cette observation confirme les analyses de Bruneel et al. (2012) concernant l'importance de l'accès aux ressources dans les dispositifs d'accompagnement. Elle suggère également que, malgré les progrès réalisés en matière d'accompagnement entrepreneurial, les contraintes structurelles propres au secteur agricole marocain demeurent particulièrement prégnantes et continuent d'influencer les trajectoires des jeunes entrepreneurs. Au-delà de ces convergences avec la littérature, cette recherche apporte plusieurs contributions originales. Sur le plan théorique, elle propose une lecture intégrée articulant entrepreneuriat collectif, incubation entrepreneuriale et processus entrepreneurial dans le contexte spécifique des coopératives agricoles. Alors que ces trois champs sont généralement étudiés de manière relativement indépendante, les résultats montrent qu'ils

constituent des dimensions complémentaires d'un même processus de construction entrepreneuriale. Sur le plan empirique, l'étude enrichit encore limitée consacrée aux dispositifs d'incubation des coopératives agricoles au Maroc en mettant en évidence les représentations et les expériences des bénéficiaires du CRJEA. Enfin, sur le plan managérial, les résultats soulignent la nécessité de développer des dispositifs d'accompagnement intégrant simultanément les dimensions techniques, financières, relationnelles et territoriales afin de renforcer la pérennité des projets coopératifs.

6. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les dynamiques d'incubation des coopératives agricoles à travers une approche qualitative fondée sur les expériences des bénéficiaires du Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA) de la région Souss-Massa. En mobilisant une analyse textuelle des entretiens, l'étude a permis d'identifier les principaux univers discursifs structurant les représentations des acteurs et de mieux comprendre les mécanismes qui favorisent la maturation des projets coopératifs. Les résultats montrent que l'incubation constitue un processus multidimensionnel associant accompagnement technique, apprentissage collectif, développement des compétences entrepreneuriales et transformation progressive des porteurs de projets. Ils mettent également en évidence le rôle central joué par les interactions sociales, les réseaux territoriaux et la coopération dans la structuration des initiatives entrepreneuriales. L'étude confirme ainsi que la création d'une coopérative agricole résulte moins d'un acte isolé que d'un processus collectif d'apprentissage, de coordination et de mobilisation des ressources.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à enrichir la littérature consacrée à l'entrepreneuriat coopératif en proposant une lecture intégrée des relations entre incubation, entrepreneuriat collectif et développement des projets coopératifs. Elle apporte également un éclairage empirique original sur un dispositif encore peu étudié dans le contexte marocain, tout en illustrant l'intérêt de l'analyse textuelle assistée par logiciel dans l'étude des représentations entrepreneuriales. Les implications managériales de cette recherche concernent principalement les organismes publics et les structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat agricole. Les résultats suggèrent que les dispositifs d'incubation gagneraient à renforcer davantage les dimensions liées au développement des compétences entrepreneuriales, au réseautage, à l'accompagnement personnalisé ainsi qu'au suivi post-crédation des coopératives. Une approche intégrée de l'accompagnement apparaît susceptible de consolider durablement les capacités des jeunes entrepreneurs et d'améliorer la pérennité des projets coopératifs.

Comme toute recherche qualitative, cette étude présente néanmoins certaines limites. La première tient à la taille relativement restreinte de l'échantillon et à son ancrage dans une seule région, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble des dispositifs d'incubation existant au Maroc. La seconde concerne le caractère transversal de l'enquête, qui ne permet pas de suivre l'évolution des bénéficiaires sur une période suffisamment longue pour mesurer les effets durables de l'incubation. Enfin, l'analyse repose principalement sur les discours des participants et ne mobilise pas d'indicateurs objectifs de performance économique ou organisationnelle des coopératives créées. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. De futures études pourraient adopter une approche longitudinale afin d'observer l'évolution des coopératives après leur sortie du dispositif d'incubation et d'évaluer leur pérennité économique, sociale et organisationnelle. Il serait également pertinent de comparer différents dispositifs d'accompagnement implantés dans plusieurs régions du Maroc ou dans d'autres contextes nationaux, afin d'identifier les facteurs institutionnels susceptibles

d'influencer l'efficacité des programmes d'incubation. Enfin, le recours à des approches mixtes combinant méthodes qualitatives et quantitatives permettrait de compléter l'analyse des représentations par une évaluation plus objective des performances des coopératives accompagnées.

Références bibliographiques

- Alliance Coopérative Internationale. (1995). *Déclaration sur l'identité coopérative*. Alliance Coopérative Internationale.
- Amria, M., & Attouch, H. (2016). Les coopératives marocaines entre contraintes organisationnelles et défis de compétitivité. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 14, 45–63.
- Anderson, A. R., Drakopoulou Dodd, S., & Jack, S. L. (2012). Entrepreneurship as connecting: Some implications for theorising and practice. *Management Decision*, 50(5), 958–971. <https://doi.org/10.1108/00251741211227708>
- Anderson, A. R., & Jack, S. L. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: A glue or a lubricant? *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 193–210. <https://doi.org/10.1080/08985620110112079>
- Audebrand, L. K., Michaud, V., & Lachapelle, R. (2017). Beyond the search for a better world: A critical perspective on cooperative entrepreneurship. In T. K. Das (Ed.), *Research handbook on entrepreneurship and leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Ben-Hafaïedh, C. (2006). Entrepreneuriat en équipe : Positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 31–54. <https://doi.org/10.3917/entre.052.0031>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Birchall, J. (2011). *People-centred businesses: Cooperatives, mutuals and the idea of membership*. Palgrave Macmillan.
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organization.
- Boncler, J., Hlady-Rispa, M., & Verstraete, T. (2006). Entreprendre ensemble : Cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 9–29. <https://doi.org/10.3917/entre.052.0009>
- Bouchafra, M. (2012). Pour une réforme du cadre juridique des coopératives au Maroc. *Revue Marocaine des Coopératives*, 2, 6–19.
- Bouyghrissi, S., Khanniba, M., Touloub, H., Torra, M., & Kharbouch, O. (2026). Exploring behavioral determinants of sustainable agricultural practices adoption in Morocco: Evidence from PLS-SEM. *Trees, Forests and People*, 23, Article 101143. <https://doi.org/10.1016/j.tfp.2025.101143>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>

- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation* [Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II].
- Carini, C., & Carpita, M. (2014). The social value of cooperative firms: An empirical assessment of Italian cooperatives using best–worst scaling. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.06.002>
- Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : Le cas de Linux. *Revue Française de Gestion*, 29(146), 99–121. <https://doi.org/10.3166/rfg.146.99-121>
- Conein, B. (2004). Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive. *Réseaux*, 22(124), 53–79.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ellis, F. (2000). *Rural livelihoods and diversity in developing countries*. Oxford University Press.
- Filion, L. J., Borges, C., & Simard, G. (2006). *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes* (Cahier de recherche No. 2006-11). Chaire d'entrepreneuriat Rogers–J.-A.-Bombardier, HEC Montréal. Communication présentée au 8e Congrès International Francophone sur la PME (CIFEPME), Fribourg, Suisse.
- Gasse, Y. (2011). Un modèle de la démarche entrepreneuriale : Le cas de l'Université Laval. *Entreprendre & Innover*, 11–12(3), 19–32. <https://doi.org/10.3917/entin.011.0019>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2011). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd.). Pearson Education France.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A real options-driven theory of business incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41–54. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011180.19370.36>
- Hichri, S. M., Yami, S., Givry, P., & M'Chirgui, Z. (2017). Rôle des pépinières, caractéristiques du projet entrepreneurial et croissance des start-ups TIC : Le cas d'un pays en développement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 59–90. <https://doi.org/10.3917/entre.162.0059>
- Ikebuaku, K., & Dinbabo, M. (2018). Beyond entrepreneurship education: Business incubation and entrepreneurial capabilities. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2017-0022>
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Nathan.
- Lambert, P. (1964). *La doctrine coopérative*. Éditions de l'Institut de Sociologie.
- Loué, C., Laviolette, E. M., & Bonnafous-Boucher, M. (2008). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 63–83. <https://doi.org/10.3917/entre.071.0063>
- Masmoudi, R. (2007). Les incubateurs d'entreprises : Définition, évolution et enjeux. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 63–72.

- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50–51, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>
- Nziali, E., & Fayolle, A. (2012). *L'entrepreneuriat en France : Une comparaison internationale*. Global Entrepreneurship Monitor.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 323–335. <https://doi.org/10.1108/14626000510612259>
- Reinert, M. (1990). Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurelia de Gérard de Nerval. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26(1), 24–54.
- Rhazzane, S., & Lahfidi, A. (2021). Identité et gouvernance des coopératives au Maroc : Étude de cas de coopératives agricoles de la région Souss-Massa. *Alternatives Managériales Économiques*, 3(4).
- Saoura, Z., Abriane, A., & Moumen, A. (2021). Digital entrepreneurship in Morocco: Measurement model validation. *SHS Web of Conferences*, 119. EDP Sciences.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Valentinov, V. (2014). The complexity–sustainability trade-off in Niklas Luhmann's social systems theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(1), 14–22. <https://doi.org/10.1002/sres.2146>
- Veyer, S., & Sangiorgio, J. (2006). L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : Le cas des coopératives d'activités et d'emploi. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 89–102. <https://doi.org/10.3917/entre.052.0089>