

# Quel référentiel de compétences transversales pour l'entrepreneur de la nouvelle génération? Cas des PME marocaines

Rachida AALLALI

*PROFESSEUR CHERCHEUR A L'UNIVERSITE HASSAN II, ENCG CASABLANCA -MAROC-  
Laboratoire de recherche « Ingénierie Scientifique des Organisations »  
Email : rachida\_grh@hotmail.com*

## **Résumé :**

*En identifiant les opportunités et en développant les approches et les technologies donnant naissance à de nouvelles activités économiques, l'entrepreneuriat élargit l'éventail des possibilités d'emploi, favorise le perfectionnement des compétences et offre des conditions propices à l'innovation. Avec les exigences et les challenges du 21ème siècle, toutes les entreprises cherchent à retrouver, développer et conserver les caractéristiques entrepreneuriales : la prise d'initiative, la prise de risque, la réactivité, la flexibilité etc. Au-delà des compétences techniques, les entreprises cherchent à développer des compétences transversales. Comment se présente la dynamique entrepreneuriale au Maroc ? Quel est le profil de l'entrepreneur marocain de la nouvelle génération ? Autrement dit, quelles sont les compétences transversales requises pour réussir un projet entrepreneurial au Maroc ? C'est la problématique à laquelle nous avons essayé de répondre dans le cadre d'une démarche qualitative auprès d'un échantillon de petites et moyennes entreprises ayant réalisé de meilleures performances durant les cinq dernières années. Les résultats de notre travail ont permis d'élaborer un référentiel de compétences transversales et effectives réellement mises en œuvre par les entrepreneurs marocains. Ce référentiel servira à la construction d'un dispositif de formation visant l'acquisition et le développement des compétences entrepreneuriales dans une perspective de performance durable et pérenne.*

**Mots clés :** *compétence, compétences transversales, profil de l'entrepreneur, dynamique entrepreneuriale, entrepreneur marocain.*

## **Abstract:**

By identifying opportunities and developing approaches and technologies which create new economic activities, entrepreneurship broadens the range of employment opportunities, fosters skills development, and provides an enabling environment for innovation. With the requirements and challenges of the 21st century, all companies seek to find, develop and maintain entrepreneurial characteristics: initiative, risk-taking, responsiveness, flexibility, etc. Beyond technical skills, companies seek to develop transversal skills. How is the entrepreneurial dynamics in Morocco? What is the profile of the Moroccan entrepreneur of the new generation? In other words, what are the transversal skills required to succeed in an entrepreneurial project in Morocco? This is the issue we have tried to analyse with a qualitative approach by exploring a sample of small and medium-sized enterprises that have performed better over the past five years. The results of our work made it possible to develop a framework of transversal and effective competencies actually implemented by Moroccan entrepreneurs. This framework will serve to build a training system to acquire and develop entrepreneurial skills in a perspective of sustainable performance.

**Keywords :** competence, transversal skills, profile of the entrepreneur, entrepreneurial dynamics, Moroccan entrepreneur.

## INTRODUCTION

Dans le dernier rapport du « World Economic Forum » sur l'indice de compétitivité globale, le Maroc améliore son classement en passant du 73ème au 70ème rang mondial. Sur le continent africain, le Royaume se positionne comme étant le 3ème pays le plus compétitif, derrière l'Afrique du Sud (52ème) et le Rwanda (63ème), (The Global Competitiveness Report 2016–2017).

L'entrepreneur, de part son goût prononcé pour les challenges et ses compétences, joue un rôle particulier dans cette dynamique économique nationale. Il crée de la valeur grâce à la création d'emplois et à l'innovation. C'est l'innovateur qui apporte, selon Joseph Schumpeter, la destruction créatrice. C'est la personne qui arrive à concilier le gain matériel et moral pour la société et la réussite personnelle.

L'objectif de notre étude est d'élaborer, selon une approche méthodologique qualitative, un référentiel de compétences transversales pour les entrepreneurs marocains de la nouvelle génération. Cette dernière désigne la génération C qui, selon le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), « regroupe l'ensemble des personnes nées entre 1984 et 1996. Elle se caractérise par le fait qu'elle a grandi avec les technologies de l'information et l'internet, dont elle se sert pour communiquer, collaborer et créer ». En effet, une nouvelle génération d'entrepreneurs commence à émerger dans le monde de l'entrepreneuriat dont l'objectif dépasse le gain matériel. Dans son ouvrage 'Entrepreneur de la nouvelle génération', Robert DILTS a donné l'exemple par des personnes comme Steve Jobs, Richard Branson et Elon Musk. Ces entrepreneurs, même s'ils ne font pas partie de cette génération C, ils sont considérés comme des modèles d'excellence qui illustrent parfaitement les principales caractéristiques de cette nouvelle génération d'entrepreneurs. Une génération qui a pour ambition la réalisation de son rêve et la contribution à un monde meilleur. « En associant leur ambition personnelle au désir de contribution à un monde meilleur, de croissance et de réalisation de soi, les entrepreneurs de la nouvelle génération sont sources d'innovations qui changent les règles du jeu de l'entrepreneuriat et transforment notre manière de vivre et de mener des affaires », (DILTS, 2015).

L'objet de ce travail de recherche est d'élaborer un référentiel de compétences transversales pour l'entrepreneur de la nouvelle génération comme une base à la définition

d'un dispositif de formation en l'objet. Une question alors se pose : est ce que la compétence entrepreneuriale relève-t-elle de l'inné ou de l'acquis ? A notre sens, celle-ci relève de l'acquis et c'est ainsi qu'une pédagogie d'entrepreneuriat peut être envisagée. Si la compétence entrepreneuriale est considérée comme étant relevant de la sphère de l'inné, une simple procédure de détection des futurs entrepreneurs suffira et toute démarche pédagogique de développement des compétences s'avérera inutile. C'est un des aspects fondamentaux que nous développerons au niveau de ce présent article : le débat entre les auteurs au sujet du phénomène entrepreneurial.

Avant d'étaler les différents axes de notre référentiel, nous aborderons, dans une première section, l'état des lieux de la dynamique entrepreneuriale au Maroc comme contexte de notre problématique. La seconde section sera consacrée au cadre théorique de référence pour positionner notre problématique. Nous détaillerons par la suite l'approche méthodologique adoptée dans une troisième section. Au niveau de la quatrième section, nous présenterons les résultats de notre étude empirique.

## **I. L'entrepreneuriat au Maroc, une dynamique encore à la traine**

Pour dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat au Maroc, nous nous sommes basés sur le rapport de 2015 du « Global Entrepreneurship Monitor<sup>1</sup> » portant sur la dynamique entrepreneuriale. Cette étude présente les résultats d'une enquête de grande ampleur menée à l'échelle nationale durant l'année 2015. Elle met en évidence les attitudes de la population marocaine vis-à-vis de l'entrepreneuriat, les indicateurs clés de l'activité entrepreneuriale ainsi que les aspirations et les ambitions des entrepreneurs marocains. Notre but n'est pas de présenter l'intégralité du rapport mais, uniquement quelques indicateurs pour avoir un bref aperçu sur la dynamique entrepreneuriale au Maroc et ses conditions défavorables.

### **1.1. Un bref aperçu sur l'entrepreneuriat au Maroc**

#### **1.1.1. Les attitudes personnelles vis-à-vis de l'entrepreneuriat**

L'étude GEM a permis de déterminer la part de ceux dont la peur de l'échec présente un frein au démarrage d'une entreprise. Pour le Maroc, 41,08% de ceux qui déclarent percevoir des opportunités de création d'entreprise considèrent également que la peur de

---

<sup>1</sup> Le GEM (Global Entrepreneurship Monitor) est piloté au Maroc par le Centre de Recherche en Entrepreneuriat et Management des Organisations (EMO), relevant de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock de l'Université Hassan II Casablanca.

l'échec les dissuaderait de s'engager. Il s'agit ici d'un sentiment parmi les plus importants de la région MENA et qui représente un frein sérieux dans la transformation des intentions en actions concrètes.

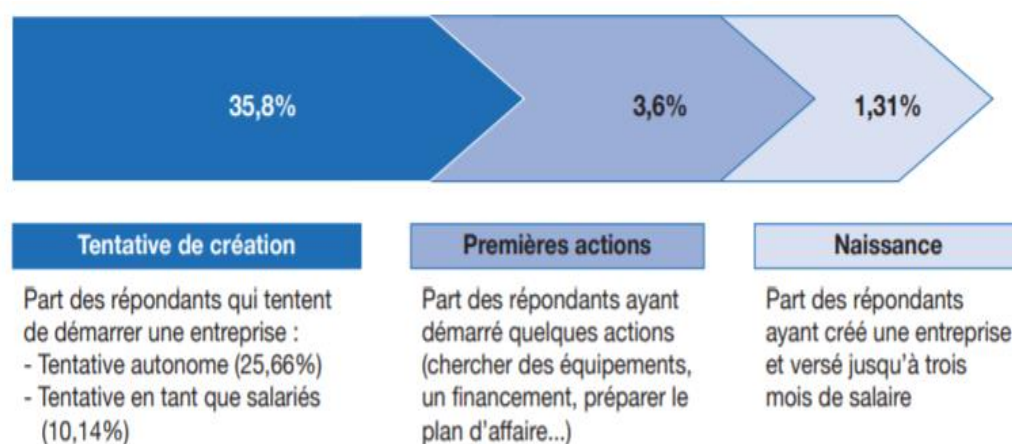
**Tableau 1 : Les attitudes personnelles vis-à-vis de l'entrepreneuriat en 2015 (% de la population âgée entre 18-64 ans).**

Pays	L'entrepreneuriat comme un bon choix de carrière	Statut élevé pour l'entrepreneur qui réussit	Intérêt des médias à l'égard de l'entrepreneuriat	Indice synthétique
Maroc	70,63%	54,57%	52,18%	59,13%
Egypte	73,56%	79,57%	58,51%	70,55%
Tunisie	71,10%	72,10%	48,35%	63,85%
ETE	66,57%	66,80%	62,13%	65,17%
MENA	67,21%	74,96%	54,43%	65,53%

### 1.1.2. L'intention entrepreneuriale

Selon le rapport national 2015 de la GEM, un écart important est enregistré entre l'intention de créer une entreprise et le taux d'activité entrepreneuriale au Maroc : « L'étude a révélé que plus du tiers de la population active marocaine confirme son intention de créer sa propre entreprise dans les trois prochaines années. Or, la mesure du taux d'activité entrepreneuriale aboutit à un score relativement faible de 4,44%. Ce contraste est significatif à plusieurs égards. Il souligne la faible transformation de l'intention entrepreneuriale en création d'entreprise. Même si la comparaison n'est pas faite en temps différé, il semble judicieux d'analyser en profondeur ce lien entre l'intention et la création dite naissance ».

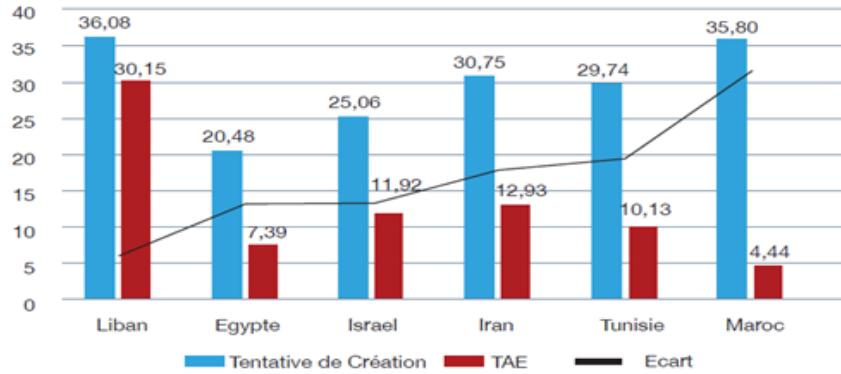
**Figure 1 : La tendance générale de la dynamique entrepreneuriale du Maroc**



L'étude de la GEM a comparé l'activité entrepreneuriale au Maroc avec d'autres pays. Malheureusement, le Maroc est le premier pays de la région MENA qui présente un écart

aussi important entre intention de création et passage à l’acte. Ce taux atteint 31,36% au Maroc contre 19,61% par exemple en Tunisie.

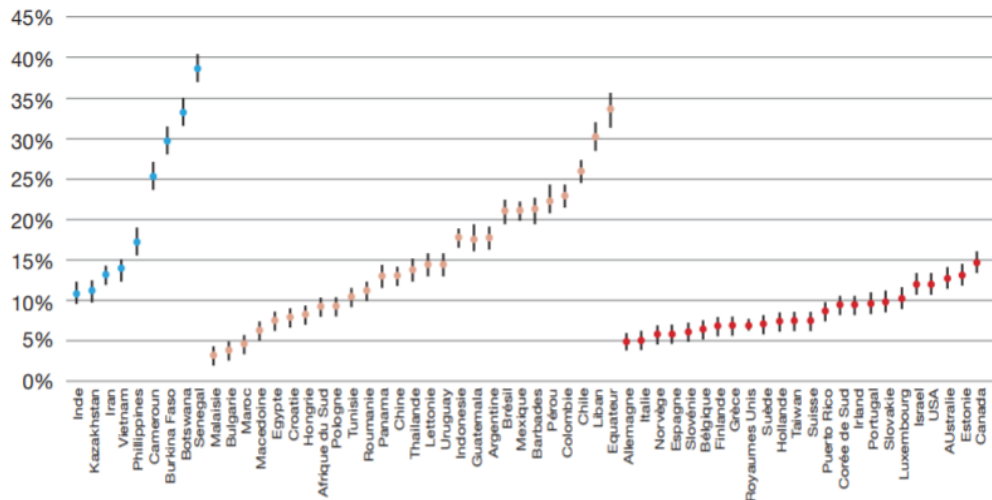
**Figure 2 : L’écart entre tentatives et création d’entreprise dans la région MENA**



### 1.1.3. Le taux d’activité entrepreneuriale

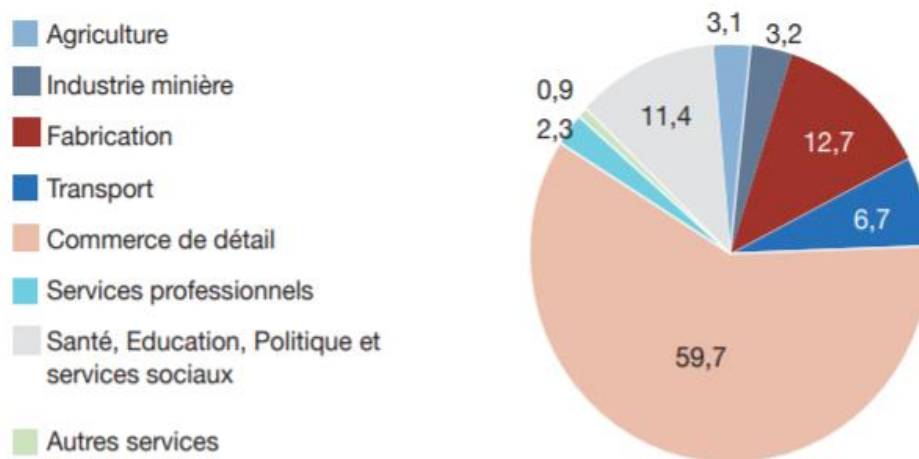
L’étude GEM a révélé un faible taux (4,44%) d’activité entrepreneuriale (TAE) au Maroc. Ce taux correspond à la part de la population adulte (âgée entre 18 et 64 ans) impliquée ou en phase de création d’une entreprise de moins de 42 mois, et qui détient une part du capital de celle-ci.

**Figure 3 : L’activité entrepreneuriale émergente (TAE) dans les économies GEM, 2015**



Selon les résultats de l’étude GEM, le commerce et les services constituent l’univers de prédilection des activités entrepreneuriales. La répartition sectorielle des entreprises émergentes se présente comme suit:

Figure 4 : La répartition sectorielle du TAE au Maroc



## 1.2. L'environnement de l'entrepreneuriat au Maroc

La promotion de la dynamique entrepreneuriale est étroitement liée à son environnement afin de favoriser l'esprit d'entreprendre. Il s'agit des politiques menées par les pouvoirs publics tels que la réduction des contraintes réglementaires et administratives, l'encouragement de l'entrepreneuriat féminin, le renforcement du dispositif de formation scolaire et professionnelle dédié à l'activité entrepreneuriale, la disponibilité des ressources financières, l'accès à la technologie et à l'innovation ainsi que l'accessibilité aux marchés internationaux. Pour encourager davantage l'esprit d'entreprendre, plusieurs actions ont été engagées au Maroc ces dernières années par les pouvoirs publics. Il s'agit notamment de :

- La création de structures gouvernementales et non gouvernementales d'appui et d'accompagnement à l'entrepreneuriat (Centre des jeunes dirigeants, 2001; programme Moukawalati, 2006; Injaz Almaghrib, 2007<sup>2</sup>) ;
- L'octroi des subventions gouvernementales ou des formations dédiées aux entrepreneurs ;
- L'organisation de compétitions pour promouvoir l'entrepreneuriat (voir par exemple les concours du meilleur étudiant entrepreneur, Startup Weekend Maroc, ...).
- L'adoption d'un projet de loi sur le statut d'auto-entrepreneur en septembre 2014 en vue de développer l'esprit entrepreneurial et de réduire le chômage des jeunes.

<sup>2</sup> Membre de Junior Achievement Worldwide ([www.jaworldwide.org](http://www.jaworldwide.org)), leader mondial en matière d'éducation à l'entrepreneuriat depuis 1919, et d'Injaz Al-Arab ([www.injazalarab.org](http://www.injazalarab.org)).

Néanmoins, les indicateurs cités ci dessus montrent que l'entrepreneuriat au Maroc est encore peu développé. Pour mieux saisir les raisons du retard enregistré, une enquête, dans le cadre de l'étude GEM, a été menée auprès de 50 experts par le biais d'un questionnaire comprenant 62 affirmations relatives aux facteurs qui concernent l'environnement entrepreneurial national. A chacune des réponses était associé un score variant de 1 à 5 sur une échelle de Likert. Les données obtenues à partir des réponses des 50 experts ont été analysées afin de déterminer le score moyen de chaque catégorie de questions.

Quatre des douze conditions-cadres apparaissent pour les experts comme étant appropriées pour les entrepreneurs. Il s'agit de l'infrastructure physique, du dispositif légal et commercial, de l'ouverture des marchés et du dispositif de financement. Les conditions-cadres les moins bien évaluées par les experts, en marge des normes socio-culturelles, sont la recherche/développement et son transfert, les formations en entrepreneuriat ainsi que les politiques et les programmes gouvernementaux en faveur de l'entrepreneuriat.

**Figure 5: L'évaluation sommaire des experts (échelle likert à 5 points) des conditions-cadres de l'entrepreneuriat au Maroc**

EFC	1	2a	2b	3	4a	4b	5a	5b	6	7	8	9	MOY
Maroc	2,56	2,22	2,22	2,33	1,21	2,01	2,25	2,25	2,23	1,91	4,14	3,04	2,36
Egypte	2,14	2,02	1,90	2,03	1,16	1,83	2,29	2,29	2,29	1,78	3,81	2,53	2,17
Tunisie	2,58	2,38	1,67	2,18	1,15	2,01	1,72	1,72	2,42	1,69	4,03	3,49	2,14
ETE	2,38	2,34	2,22	2,45	1,76	2,76	2,37	2,37	2,74	2,18	3,74	2,91	2,52
MENA	2,58	2,19	1,99	2,13	1,60	2,23	2,13	2,13	3,88	2,06	3,74	2,92	2,47

- 1 - Le financement de l'entrepreneuriat
- 2a - Soutien et politique du gouvernement
- 2b - Taxes et bureaucratie
- 3 - Les programmes du gouvernement pour l'entrepreneuriat
- 4a - Education et formation de base en entrepreneuriat
- 4b - Formation supérieure et post-études en entrepreneuriat
- 5a - Dynamique interne du marché
- 5b - Ouverture du marché intérieur
- 6 - Les normes sociales et culturelles
- 7 - Les transferts en R&D
- 8 - L'infrastructure physique
- 9 - L'infrastructure légale et commerciale

La lecture des résultats de cette enquête montre que le Maroc réalise des taux très faibles, respectivement de 1,21 pour la formation en entrepreneuriat aux niveaux primaire et secondaire et 2,01 d'autre part pour le niveau supérieur, alors que les pays de la région MENA atteignent une moyenne respective de 1,60 et 2,23.

Avec un TAE de 4,44% et une dynamique entrepreneuriale orientée en majorité vers les activités de commerce de détail (59,7%) plutôt que vers des activités stratégiques d'innovation ouvertes sur le marché international, les résultats de l'étude GEM permettent de montrer que le Maroc est un pays peu entrepreneurial. Cette situation s'explique par les attitudes et les comportements entrepreneuriaux de la population marocaine que l'étude GEM a fait ressortir : un écart important entre intention de création d'entreprise et passage à l'acte de 31.36%. La situation s'explique également par un environnement défavorable en particulier en matière de formation. D'énormes efforts restent alors à déployer dans ce domaine stratégique : la formation et le renforcement des compétences. **Quelles sont alors les compétences nécessaires qu'il faut renforcer et développer pour dynamiser l'entrepreneuriat au Maroc ?** C'est dans ce contexte que s'inscrit notre problématique. Avant d'expliquer l'approche méthodologique adoptée, nous présenterons le cadre théorique de notre travail de recherche : le débat autour de la dynamique entrepreneuriale, la légitimité du concept compétence dans le champ de l'entrepreneuriat, la spécificité des compétences transversales ainsi que les travaux relatifs à la définition du profil de l'entrepreneur.

## **II. La dynamique entrepreneuriale : une diversité d'approches**

La dynamique entrepreneuriale a toujours suscité l'intérêt et l'engouement des chercheurs. Une question revient constamment : naît-on entrepreneur ou le devient-on ? Autrement dit, les caractères « innés » et « acquis » sont-ils déterminants ? Qu'est ce qui distingue les entrepreneurs des non-entrepreneurs ? La littérature tend à opposer deux courants de pensée : l'approche par les traits et l'approche par les faits ou les comportements. Avant d'expliquer les apports de chaque courant de pensée, nous présenterons les principales contributions des précurseurs de l'entrepreneuriat selon une approche fonctionnelle et économique.

### **2.1. L'approche fonctionnelle de l'entrepreneuriat**

Richard Cantillon était un banquier que certains pourraient qualifier de trader aujourd'hui. Il a présenté pour la première fois une définition relativement claire de la



fonction d'entrepreneur dans son œuvre majeure « Essai sur la nature du commerce en général (1755) ». L'ouvrage est considéré par plusieurs chercheurs comme la base de travail d'Adam Smith pour l'écriture de *La Richesse des Nations* (1776). L'auteur définit l'entrepreneur comme « celui dont les gages sont incertains, c'est un investisseur, un preneur de risques, un aventurier, un opportuniste et un fin observateur de l'évolution des marchés pour mieux prévoir les comportements d'achat et les possibilités de profits, (CANTILLON, Réédition 1997) ».

En se basant sur la définition de Cantillon, Jean-Baptiste Say développe une vision de l'entrepreneur plutôt moderne : « l'entrepreneur est l'intermédiaire entre toutes les classes de producteurs et entre ceux-ci et le consommateur. Il administre l'œuvre de la production ; il est au centre de plusieurs rapports : il profite de ce que les autres savent et de ce qu'ils ignorent, et de tous les avantages accidentels de la production » (SAY, J.P, 1972).

Joseph Schumpeter est l'auteur de référence de l'entrepreneuriat. Il a attribué à l'entrepreneur un rôle important dans le système capitaliste et dans le développement de l'innovation. Cinq types d'innovations sont distingués (SCHUMPETER, 1934) :

- l'introduction d'un nouveau bien,
- l'introduction d'une nouvelle méthode de production,
- l'ouverture d'un nouveau marché,
- la mise en route d'un nouveau type d'organisation industrielle,
- la conquête d'une nouvelle source d'offre de matières premières ou de produits semi-finis.

Schumpeter a mis l'accent sur le caractère innovateur de l'entrepreneur comme catalyseur de changement. Une conception qui dépasse l'approche classique de l'entrepreneur comme un accumulateur de richesses. Sa mission principale est de prendre des initiatives qui doivent se concrétiser également dans la gestion de l'organisation par des méthodes de management. Autrement dit, il s'agit de susciter la motivation et de développer les compétences des collaborateurs. Ainsi, Schumpeter donne une dimension collective à l'entrepreneur. Néanmoins, la conception de Schumpeter ne précise pas les mécanismes inhérents à la découverte d'opportunités et aux facteurs à développer pour favoriser les comportements proactifs des membres de l'organisation.

Nous avons présenté les principales définitions de l'entrepreneuriat s'inscrivant dans une approche économique. La lecture de ces dernières montrent qu'il existe plusieurs conceptions différentes mais complémentaires et illustrent l'évolution de la perception de la dynamique entrepreneuriale au fil des générations.

Face à ces conceptions différentes, la principale question qui se pose est la suivante : comment déterminer et expliquer les facteurs de réussite d'une action entrepreneuriale ? Pour apporter une réponse à cette question, il faut étudier les deux mouvements de pensée très marquant dans la littérature entrepreneuriale : l'approche par les traits et l'approche par les comportements.

## **2.2. L'approche par les traits de personnalité**

L'hypothèse fondamentale de cette approche est que les entrepreneurs possèdent des traits de personnalité, des attributs personnels et un système de valeurs qui les prédisposent à une activité entrepreneuriale (GREENBEGER et SEXTON, 1988). La réussite d'une entreprise dépend des caractéristiques psychologiques et des traits de personnalité de l'entrepreneur. Ainsi, le succès entrepreneurial est une question de possession ou non de certains attributs personnels, susceptibles de mener plus facilement un individu au succès (HAMBRICK et CROZIER, 1985 ; MILTON, 1989).

Il n'existe pas de définition générique de l'entrepreneur dans la littérature, néanmoins, nous présentons les principales caractéristiques de l'entrepreneur définies par les adeptes de ce courant : le goût de risque, le besoin d'accomplissement, le besoin de pouvoir, la créativité, l'innovation etc, (CACHON, 1992). Conformément à cette approche, on peut alors définir les caractéristiques psychologiques et comportementales de l'entrepreneur type. Ainsi, les personnes qui possèdent ces caractéristiques auront plus de chance pour réussir un projet entrepreneurial.

Les travaux consistant à définir un profil type d'entrepreneur ont eu un certain succès dans les années 1960 jusqu'au milieu des années 1980 sans pouvoir confirmer le lien entre les traits de personnalité et la réussite de l'entreprise. Dans ce sens, FILION (1997) dénonce cette approche en raison de l'absence d'homogénéité dans les définitions terminologiques. Cette critique a été reprise par HERON et ROBINSON (1993) à cause de l'absence significative

de corrélation statistique entre les variables mesurées : les traits de personnalité et la performance.

Selon LORRAIN et DUSSAULT (1986), cette approche par les traits de personnalité ne permet pas de répondre à la question suivante : « Est-ce que les entrepreneurs possèdent ces caractéristiques psychologiques au début de leur carrière entrepreneuriale et est-ce que la carrière intensifie ces caractéristiques psychologiques ? ». Les auteurs ont pu montrer, par le biais d'une enquête réalisée sur 38 entrepreneurs ayant réussi leur démarrage et 32 ayant échoué, que l'apprentissage et l'intégration de la dimension temporelle dans l'analyse du phénomène entrepreneurial est indispensable d'où le caractère restrictif de l'approche par les traits de personnalité. Autrement dit, la relation entre les traits de personnalité et le succès doit être couplée avec des facteurs situationnels et organisationnels.

### **2.3. L'approche comportementale**

Conformément à cette approche, l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même, mais par ce qu'il fait. Dans ce sens, GARTNER (1988) propose, dans son célèbre article « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », une nouvelle approche par les faits. Autrement dit, il faut remplacer la question « qui est l'entrepreneur? » par « que fait l'entrepreneur? ». Ainsi, la réussite d'un entrepreneur n'est pas tributaire uniquement à ses traits de personnalité, « l'entrepreneur se forme graduellement, influencé d'abord affectivement par sa famille, ensuite symboliquement par le milieu du travail et ses modèles entrepreneuriaux, et enfin sociologiquement par son implication graduelle dans un milieu, son enracinement et son intégration dans ce dernier », (SCHMITT, 2008).

GARTNER (1988) stipule que l'étude de la dynamique entrepreneuriale passe par l'observation et la description détaillée des comportements des entrepreneurs dans des situations de travail réelles. Autrement dit, un entrepreneur qui maîtrise les tendances de son environnement et ses relations avec les clients (internes et externes) et les fournisseurs, aura plus de chance pour réussir son entreprise. Ainsi, l'entrepreneur, par sa personnalité, n'est plus le seul élément déterminant du démarrage.

De nombreux chercheurs ont affirmé qu'il est réducteur de limiter l'étude du phénomène entrepreneurial aux traits de personnalité (approche descriptive) ou à des comportements (approche comportementale). C'est ainsi que, à partir des années 90,

les recherches en entrepreneuriat ne sont plus centrées sur l'entrepreneur et ses traits de personnalité mais sur le processus entrepreneurial (CARTER, GARTNER et REYNOLDS, 1996). C'est l'approche processuelle qui s'intéresse à l'aspect dynamique et processuel de l'entrepreneuriat.

#### **2.4. L'approche processuelle**

L'hypothèse de base de cette troisième approche est que l'entrepreneuriat est un processus dynamique qui ne peut être réduit simplement aux traits de personnalité et au comportement de l'entrepreneur (HERNANDEZ, 1995). C'est un phénomène qui permet la naissance de nouvelles organisations ou le processus d'organisation qui mène à une nouvelle organisation (GARTNER, 1990). Selon cette conception de Gartner, le phénomène entrepreneurial est limité à la création d'entreprise.

D'autres chercheurs définissent le processus entrepreneurial comme un processus plus large et non limité à la création d'entreprises. C'est le processus d'identification et d'exploitation d'une opportunité (SHANE et VENKATARAMAN, 2000). Il est constitué, selon les auteurs, de trois phases fondamentales:

- ❖ l'existence ou l'apparition de l'opportunité : les opportunités sont des phénomènes objectifs et existent indépendamment de l'entrepreneur.
- ❖ l'identification de l'opportunité : la reconnaissance d'une opportunité nécessite des capacités cognitives et des aptitudes de perception.
- ❖ l'exploitation de l'opportunité : l'entrepreneur durant cette phase doit mobiliser des ressources matérielles et immatérielles nécessaires pour concrétiser son projet de création d'entreprise.

Cette approche présente des insuffisances du fait qu'elle est limitée à l'étude de la période de création du projet d'entreprise et néglige l'identité de l'entrepreneur. Elle est complétée par les travaux sur le concept de l'intention entrepreneuriale. Ces derniers trouvent leur source dans les recherches issues du domaine de la psychologie sociale (AJZEN, 1975 ; AJZEN, 1991; CHAIKEN et EAGLY, 1993; FISHBEIN et TRIANDIS, 1980). « La complexité de l'acte entrepreneurial suppose la prise en considération des variables psychologiques et contextuelles qui influencent l'intention. En d'autres termes, l'intention est

certes une volonté personnelle, mais qui s'inscrit dans un environnement et qui dépend d'un contexte », (TOUNES, 2003).

Il existe plusieurs définitions de l'intention dans le domaine de l'entrepreneuriat qui témoignent de la richesse du concept. KRUEGER et CARSRUD (1993) définissent l'intention entrepreneuriale comme « une structure cognitive qui inclut les fins et les moyens ». Selon BIRD (1988), « l'intention entrepreneuriale est un processus cognitif qui découle des besoins, des motivations et des valeurs de l'individu ». BRUYAT (1993) définit l'intention comme « une volonté individuelle ou un état d'esprit qui est tourné vers la création d'entreprise. Elle ne doit pas être confondue avec le comportement, c'est à dire l'acte de création d'entreprise ».

La multiplicité des définitions du concept de l'intention entrepreneuriale illustre la complexité de l'acte et la nécessité de prendre en considération des variables psychologiques et contextuelles. Autrement dit, l'intention est certes une volonté personnelle, mais dépend également d'un contexte. Les travaux sur l'intention entrepreneuriale ont eu le mérite de montrer la complémentarité entre les deux approches : par les traits de personnalité et par les compétences.

A notre sens, une approche exclusivement psychologique est restrictive tandis que l'approche comportementale place l'entrepreneur dans son contexte. Notre travail, portant principalement sur l'élaboration d'un référentiel de compétences transversales en se basant sur les compétences effectives et réellement mobilisées, s'inscrit dans le cadre de la deuxième approche comportementale définissant l'entrepreneur par ce qu'il fait. Les différentes approches présentées ci-dessus, en particulier l'approche par les comportements, confirment l'importance de la dimension « **compétence** » indissociable du concept d'entrepreneur. La pérennité de l'entreprise est étroitement liée à la compétence de l'entrepreneur.

### **III. La dynamique entrepreneuriale et la logique compétence**

Depuis plusieurs années, l'entrepreneuriat et l'entrepreneur suscitent l'intérêt de la communauté scientifique. De nombreuses études sont effectuées pour mieux comprendre la dynamique entrepreneuriale et les compétences de l'entrepreneur dans la perspective d'une meilleure performance. Réussir une action entrepreneuriale dépend de la maîtrise de compétences nécessaires. Comment la notion de la compétence a intégré le champ de

l'entrepreneuriat ? Quelle est la particularité des compétences transversales, objet de notre travail de recherche ?

### 3.1. La légitimité du concept compétence en entrepreneuriat

Les années 80 et le début des années 90 correspondent à l'âge d'or de l'économie industrielle grâce à la diversité des approches développées. L'impressionnante contribution de PORTER (1983) a permis de clarifier l'analyse stratégique de l'organisation dans son volet extérieur grâce au modèle des 5 forces. Cependant, l'apport de Porter a été critiqué car il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences qui privilégient une vision endogène du succès.

Vers le milieu des années 80, une nouvelle perspective basée sur les ressources est apparue. C'est une voie alternative développée par Birger WERNERFELT dans son article pionnier sur la théorie du management par les ressources en 1984, qui est l'un des articles les plus cités en sciences sociales. Le fondement de la théorie de la ressource est que les capacités organisationnelles permettent de générer un avantage concurrentiel durable. Cette approche basée sur les ressources a été enrichie et a laissé place à une approche fondée sur la connaissance grâce à la contribution de Coimbatore Krishnao Prahalad et de Gary Hamel dans l'article paru en 1990 dans la « Harvard Business Review » portant sur le concept « le cœur de compétence » ou « les compétences distinctives ». Ils avancent que « le cœur de compétence est un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes », (WERNERFELT, 1984). Ainsi, pour être clés, les compétences doivent d'abord être difficiles à imiter, ensuite apporter une réelle valeur ajoutée aux clients, et enfin alimenter une diversité d'offre sur des marchés différents. La compétence est une condition sinéquanone à la réussite d'un projet d'entreprise et c'est ainsi que la logique compétence a intégré le monde entrepreneurial.

Comme le souligne LICHTENBERGER (2006), la compétence se définit par rapport à deux critères qui s'apprécient plus particulièrement en situation de création et de développement d'un projet entrepreneurial :

- **La compétence s'apprécie individuellement** : autrement dit la compétence n'est pas interchangeable d'un individu à un autre.

- **La compétence est toujours contextualisée** : la compétence est étroitement liée à la situation de travail. Cette caractéristique est pertinente dans le contexte de l'entrepreneuriat marqué par un apprentissage permanent où les capacités d'action n'existaient pas avant.

La logique compétence correspond alors aux situations entrepreneuriales : l'entrepreneur est celui qui dépasse le travail requis ou prescrit, qui trouve des solutions en situation difficile, celui qui développe des capacités d'apprentissage grâce à des d'expériences non reproductibles, celui qui aspire à l'autonomie comme mode d'action primordiale et celui qui déploie des capacités transversales et relationnelles. Notre travail porte sur l'élaboration d'un référentiel de compétences transversales. Pourquoi se concentrer sur ces dernières ? C'est ce que nous expliquerons dans le paragraphe suivant.

### **3.2. Quelle est la particularité des compétences transversales ?**

Un entrepreneur compétent c'est une personne qui possède une capacité à détecter des opportunités d'affaire, à traduire ces opportunités en projet et à mobiliser les ressources nécessaires pour mener à bien un projet (LAVIOLETTE et LOUE, 2006). Cette capacité renvoie aussi à des compétences moins spécifiques à l'entrepreneuriat comme les compétences managériales, d'où l'importance des compétences transversales. Comment se définit la compétence transversale ? Peut-on lui attribuer les caractéristiques d'une compétence générale ? Quelle est sa spécificité ? Est ce qu'elle peut être identifiée ?

L'idée de compétence transversale suggère qu'à travers des tâches diverses, dans des domaines disciplinaires variés, il existe des capacités (synonyme de compétences transversales) identiques mises en jeu (DEVELAY, 2015). Ces compétences transversales sont identifiées dans :

- **Le domaine socio-relacionnel** : l'autonomie, la coopération, l'enthousiasme, l'initiative, la capacité à être leader, la prise de décision, la capacité à gérer son stress, la créativité etc. Ces compétences sont toujours mises en œuvre dans des contextes différents et des métiers distincts.

- **Le domaine cognitif** : la déduction, l'esprit d'analyse et de synthèse et tous les mécanismes intellectuels qui figurent dans la taxonomie de Bloom<sup>3</sup> sont considérés comme des compétences transversales puisqu'elles sont à l'œuvre dans des situations différentes.
- **Dans le domaine méthodologique** : prendre des notes, structurer un discours, maîtriser l'abstraction.
- **Dans le domaine de la communication** : travailler en groupe, écouter un interlocuteur, oser parler en public, etc.

La compétence transversale est alors une compétence s'exprimant dans une variété de domaines apparemment non apparentés. Ainsi, la compétence transversale mobilise des capacités de telle sorte que les personnes adoptent une réponse efficace à la situation problématique. Définie ainsi, la compétence transversale a les mêmes caractéristiques que la compétence de manière générale, mais elle présente une caractéristique supplémentaire : elle n'est pas mobilisée uniquement dans des contextes circonscrits et limités mais, au contraire, elle est applicable dans un grand nombre de situations, y compris nouvelles.

### 3.3. Les compétences entrepreneuriales

La posture entrepreneuriale s'inscrit dans une logique d'apprentissage et de développement des compétences. Plusieurs chercheurs ont élargi leur champ de recherche et proposent des classifications typologiques des compétences des entrepreneurs (BAUM, 1995; BELLEY, DUSSAULT et LORRAIN, 1998; CHANDLER et JASEN, 1992 ; HERRON et ROBINSON, 1993). C'est une approche basée sur les compétences grâce à l'identification de capacités (savoirs, savoir-faire et savoir-être) susceptibles de réaliser un succès entrepreneurial et répertoriées dans des référentiels. Suite à des enquêtes quantitatives, une liste de compétences a été définie et regroupées en axes principaux comme : la détection d'opportunités d'affaires/compétences entrepreneuriales, la gestion financière, le marketing, les compétences managériales, la gestion de soi etc.

Ces modèles ont été complétés, durant les années 2000, par une équipe de chercheurs qui ont également mené des enquêtes quantitatives auprès d'entrepreneurs en vue de qualifier

---

<sup>3</sup> La taxonomie de Bloom est un modèle pédagogique proposant une classification des niveaux d'acquisition des connaissances.



leur réussite professionnelle en termes de compétences. (LAVIOLETTE et LOUE, 2006 ; LOUE, LAVIOLETTE et BONNAFOUS-BOUCHER, 2008 ; MAN et LAU, 2000 ; MAN, LAU et CHAN, 2008). Ces travaux ont eu le mérite de mettre l'accent sur de nouvelles dimensions pour enrichir le référentiel de compétences de l'entrepreneur. Le management stratégique et corporate, la résolution de problèmes et les relations interpersonnelles sont les principales compétences entrepreneuriales qui ont émergé de ces travaux.

Parmi les premiers travaux de recherche sur l'entrepreneur au Maroc, on trouve ceux de TANGEOUI (1993) qui ont abordé la question de l'entreprise et de l'entrepreneur dans son articulation avec la société, le pouvoir et la modernité au Maroc. Ces travaux ont été réalisés en réponse à la création des entreprises qui s'est accélérée avec le processus de la marocanisation lancé après le protectorat et celui de la privatisation engagé dans le cadre du programme d'ajustement structurel. En ce qui concerne le profil de l'entrepreneur marocain, les seuls travaux ayant eu pour but l'identification des caractéristiques du profil de l'entrepreneur marocain et auxquels nous avons pu accéder, sont ceux d'AFFAYA et GUERAOUI en 2009. Cette enquête, menée sur une centaine d'entrepreneurs marocains dont la majorité (75 %) a moins de 50 ans, a fait ressortir certains comportements résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Typologie des comportements de l'entrepreneur marocain selon Affaya et Guerraoui (2009)**

Caractéristiques	Comportements
Caractéristiques personnelles	- Un niveau d'instruction supérieur. - Une activité entrepreneuriale en adéquation avec la formation suivie. - La maîtrise de plusieurs langues. - La création de son entreprise est principalement liée à la recherche l'indépendance et la liberté d'action.
Insertion dans l'environnement socio- économique et réglementaire du Maroc	Des activités entrepreneuriales en phase avec les choix stratégiques du Maroc. - Une place importante du respect de la réglementation et des institutions. - Un comportement citoyen mais un engagement politique limité.
Mode de gouvernance	Une place faible de la culture dans la gouvernance de l'entreprise. - Encore lié au réseau familial, même si la parenté n'a pas beaucoup d'effets sur la gestion de l'entreprise. - Tire la source de son capital de l'épargne personnelle et d'appuis familiaux. - Tendance à solliciter une grande part de son capital pour la création de l'entreprise à la fois de l'entourage familial et des institutions bancaires.
Perception du monde des affaires au Maroc	Une attitude lucide vis-à-vis de la mondialisation. - Croit que le « self made man » est devenu possible au Maroc. - Considère que la permanence des rentes, des privilèges et de la corruption représentent les principaux freins aux possibilités d'entreprendre et à l'exploitation maximale des atouts du Maroc. - Croit que le Maroc connaît l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'entreprises ainsi que d'une nouvelle élite économique.

Ces travaux d'AFFAYA et GUERAOUI s'inscrivent dans une approche entrepreneuriale axée sur les traits de personnalité de l'entrepreneur marocain. Comme nous

l'avons signalé plus haut, notre approche méthodologique se situe dans une approche de compétence, c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de se référer à l'étude réalisée par LOUE et BARONET (2012).

Après avoir présenté comment la logique compétence a intégré le champ de l'entrepreneuriat et justifier le choix des compétences transversales pour élaborer un référentiel, nous expliquerons, au niveau de la section suivante, notre choix méthodologique pour apporter une réponse pertinente à notre problématique.

## IV. Le cadre méthodologique

### 4.1. La distinction entre compétence prescriptive et compétence effective

Notre ambition, à travers ce présent article, est d'élaborer un référentiel contextualisé (c-à-d adapté au contexte marocain) des compétences transversales servant à l'élaboration d'un programme de formation. L'objectif est d'accompagner la préparation de nouveaux entrepreneurs et de booster la dynamique entrepreneuriale au Maroc peu développée comme le montre l'étude GEM. A cet effet, nous avons adopté une démarche qualitative qui consiste à identifier les compétences réellement mises en œuvre et non pas à recenser celles requises ou prescrites. **Pourquoi cette distinction entre compétence « prescriptive » et compétence « effective » ?**

La compétence effective se définit comme étant celle que la personne construit en situation réelle. La compétence prescriptive est plus technique et conçue comme une structure organisatrice d'un programme d'études (GILLET, 1991). Dans ce sens, concevoir un programme de formation uniquement par des compétences prescriptive ne permet pas de tenir compte de la réalité des situations de travail.

La compétence se définit comme l'art de mobiliser les ressources (savoir, savoir faire et savoir être) dont dispose l'individu, dans une situation de travail bien déterminée. Alors, le fondement de la logique compétence est l'indispensable référence aux situations professionnelles dans lesquelles une compétence opère. Comment alors définir une compétence et les ressources mobilisées si l'on ne tient pas compte de la situation? Or,

les situations sont les grandes absentes de nombreux programmes selon une approche de compétence prescriptive.

#### **4.2. Le modèle de compétences de référence**

Les études menées par les chercheurs cités ci-dessus ont été réalisées sur la base d'échantillons d'entrepreneurs nationaux et locaux ce qui limite la généralisation des résultats. C'est pourquoi nous nous sommes inspirés, pour l'élaboration du guide d'entretien dans le cadre de notre approche qualitative, des travaux de LOUE et BARONET (2012). Ces chercheurs ont élaboré un portefeuille de compétences entrepreneuriales suite à des enquêtes menées auprès d'entrepreneurs issus de plusieurs pays francophones : France, Canada (Québec) et Algérie. Cette approche permet de prendre en considération plusieurs contextes et les spécificités culturelles de ces pays. . Tous les secteurs d'activités et tous les types d'entreprises ont été intégrés dans cette enquête (seuls les entrepreneurs ayant fondé leur entreprise depuis moins de 5 ans ont été exclus de l'enquête). Les travaux de ces chercheurs ont permis de présenter un référentiel de 44 compétences réparties en 8 principaux axes : détection d'opportunités d'affaires, gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion commerciale et marketing, leadership et management, gestion financière, gestion de soi/capacités personnelles, gestion marketing stratégique et intuition/vision.

Toutefois, notre approche est limitée à la dimension transversale de la compétence. La finalité de ce travail est de définir les compétences indispensables à la construction d'un programme de formation en vue d'accompagner et de promouvoir la dynamique entrepreneuriale. Notre choix de se limiter à cette dimension de la compétence s'explique par le fait que l'esprit d'entreprendre n'est pas inné ou donné, mais se construit. Il combine des compétences sur lesquelles la formation peut agir.

Le choix des travaux de Loué et Baronet s'explique par l'absence d'études qualitatives. La majorité des travaux réalisés abordent la question selon une approche quantitative. Le modèle de Loué et Baronet a été validé statistiquement auprès d'un échantillon d'entrepreneurs marocains et ce dans le cadre du travail de recherche réalisé par Christophe Loué et Ilias Majdouline (2015) intitulé « Les compétences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel ». Cette validation est d'un apport considérable compte tenu de la pauvreté des études relatives au profil et aux compétences des entrepreneurs au Maroc. Les deux chercheurs ont eu le mérite de montrer la stabilité

statistique du référentiel de compétences validé en premier lieu dans trois pays francophones (France, Algérie et Québec). Les résultats de leur enquête auprès de 179 entrepreneurs ont dévoilé des axes de compétences quasiment similaires à ceux présentés par le modèle statistique initial avec de légères différences.

Suite à ce travail, les deux chercheurs confirment le caractère universel du modèle de Loué et Baronet et qui peut être appliqué à des contextes différents. Ils préconisent également de s'appuyer sur ledit modèle pour construire un dispositif pédagogique dont l'objectif serait l'acquisition ou le développement de ces compétences. Cependant, Loué et Majdouline soulignent deux principales limites de leur recherche : premièrement, le recours à un modèle de compétences préétabli (modèle de Loué et Baronet) en vue de le valider au Maroc. En effet, le modèle de Loué et Baronet ne couvre pas l'ensemble des spécificités de l'entrepreneur marocain et par conséquent les compétences qu'ils mobilisent réellement. La deuxième limite concerne le fait que les entrepreneurs interrogés ont été questionnés sur les compétences dont ils disposent et non pas les compétences qu'ils mobilisent effectivement dans leurs activités entrepreneuriales. Il s'agit notamment des compétences prescriptives et des compétences effectives.

Notre travail s'inscrit dans la continuité de l'étude de Christophe Loué et Majdouline. L'objectif, par le biais de la démarche méthodologique qualitative adoptée, est de combler les limites de cette étude. D'une part, nous définissons les compétences effectives réellement mises en œuvre et non pas celles acquises ce qui permettra de tenir compte des spécificités du contexte marocain. D'autre part, le référentiel construit intègre de nouvelles compétences non prévues par le modèle initial en insistant sur la dimension transversale. Comme nous l'avons déjà signalé, la transversalité permet de tenir compte des situations professionnelles réelles mais également celles nouvelles. Ajoutant à cela que la transversalité, dans un environnement chaotique et en perpétuelles mutations, est de plus en plus requise.

#### **4.3. Les récits de vie et la cartographie cognitive pour une meilleure intelligibilité**

Pour élaborer le référentiel de compétences transversales de l'entrepreneur marocain de la nouvelle génération, nous avons emprunté des outils de la sociologie : le récit de vie, les entretiens semi directif et la cartographie cognitive. Notre étude empirique a été menée en trois phases :

- **La phase 1 :** lors de cette première phase, nous avons fait appel au récit de vie comme outil de collecte des données. L'objectif est de laisser le libre cours aux personnes interrogées afin de s'exprimer sur leur expérience et de nous faire part des compétences réellement mobilisées pour la gestion de leur entreprise. Notre choix se justifie par la richesse d'informations collectées grâce à cet outil. « Le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur demande à une personne dénommée sujet, de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue », (BERTAUX, 1997).

Le récit de vie est encore peu utilisé en sciences de gestion malgré ses atouts. C'est une forme d'entretien permettant la compréhension des expériences vécues. C'est un outil d'une grande utilité car, « le récit de vie permet de faire le lien entre le passé, le présent et l'avenir en tenant compte du contexte (SANSEAU, 2005) ». Le narrateur raconte une situation vécue en lien avec son travail et le chercheur peut ainsi analyser le sens des comportements décrits. Le récit de vie accorde aux acteurs une place centrale et une rupture épistémologique, s'opère avec les théories qui considèrent les individus comme de simples unités statistiques (PASSERON, 1989).

La méthode du récit de vie est souvent utilisée dans le cadre de la théorie ancrée. Celle-ci vise à construire des théories sur la base des données du terrain et non pas à partir d'hypothèses prédéterminées. Concrètement, il s'agit d'opérer une comparaison des données issues de différents entretiens auprès des différents acteurs. Par la suite, le chercheur procède à un regroupement des données qui peuvent être différentes mais comparables (DUBAR et DEMAZIERE, 1999). La particularité du récit de vie est d'apporter une innovation scientifique à partir du terrain au delà des idées reçues.

Etant donné que l'objectif de ce présent travail est d'élaborer un référentiel de compétences transversales propre au contexte marocain, le récit de vie semble l'outil le plus approprié pour décrire et interpréter un phénomène en profondeur car il permet de mieux comprendre les représentations des acteurs et les faces cachées de leurs comportements. « Le récit de vie est une recherche et une construction de sens à partir des faits temporels et personnels » (LEGRAND et PINEAU, 1996).

- **La phase 2 :** pour éviter la lassitude des personnes interviewées, nous avons programmé une deuxième séance de collecte des données auprès des personnes ressources. Sur la base des compétences décrites par notre modèle de compétences de référence de Loué et Baronet, nous avons posé des questions semi directives. L'intérêt de ces entretiens semi directifs est de vérifier si les compétences prescrites au niveau du référentiel défini par Loué et baronet sont souvent mobilisés et si elles permettent d'expliquer la performance de ces entrepreneurs.
- **La phase 3 :** Avant de lancer la 3<sup>ème</sup> phase de notre étude empirique, nous avons condensé et consolidé les données recueillies durant les deux premières phases. Nous avons essayé de décoder l'expérience de ces personnes qui ont pu réussir dans le champ de l'entrepreneuriat. Ce travail de condensation et de consolidation a donné lieu à une liste de compétences qu'il faut regrouper en montrant les liens possibles. Pour ce faire, nous avons construit un premier jet d'une cartographie cognitive qui a été, par la suite, validée et enrichie lors d'un atelier avec 8 entrepreneurs. L'objectif n'est pas de présenter la trajectoire de ces entrepreneurs mais de consolider et de valider les différents axes du référentiel de compétences. L'intérêt de schématiser les données consolidées sous la forme d'une carte cognitive est de montrer les liens entre les différents facteurs de réussite de ces entrepreneurs permettant ainsi de comprendre comment ces derniers ont réussi à développer les compétences listées au niveau du référentiel.

La cartographie cognitive désigne le produit d'une démarche qui vise à projeter graphiquement les représentations mentales - énoncées - qu'un individu (ou par extension un groupe d'individus) se fait d'un problème ou d'une question problématique (DAMART, 2006). C'est un graphe qui présente les liens entre des concepts. « Les liens représentent le plus souvent des relations causales mais également des relations de proximité, des relations d'influence », (DAMART, 2006).

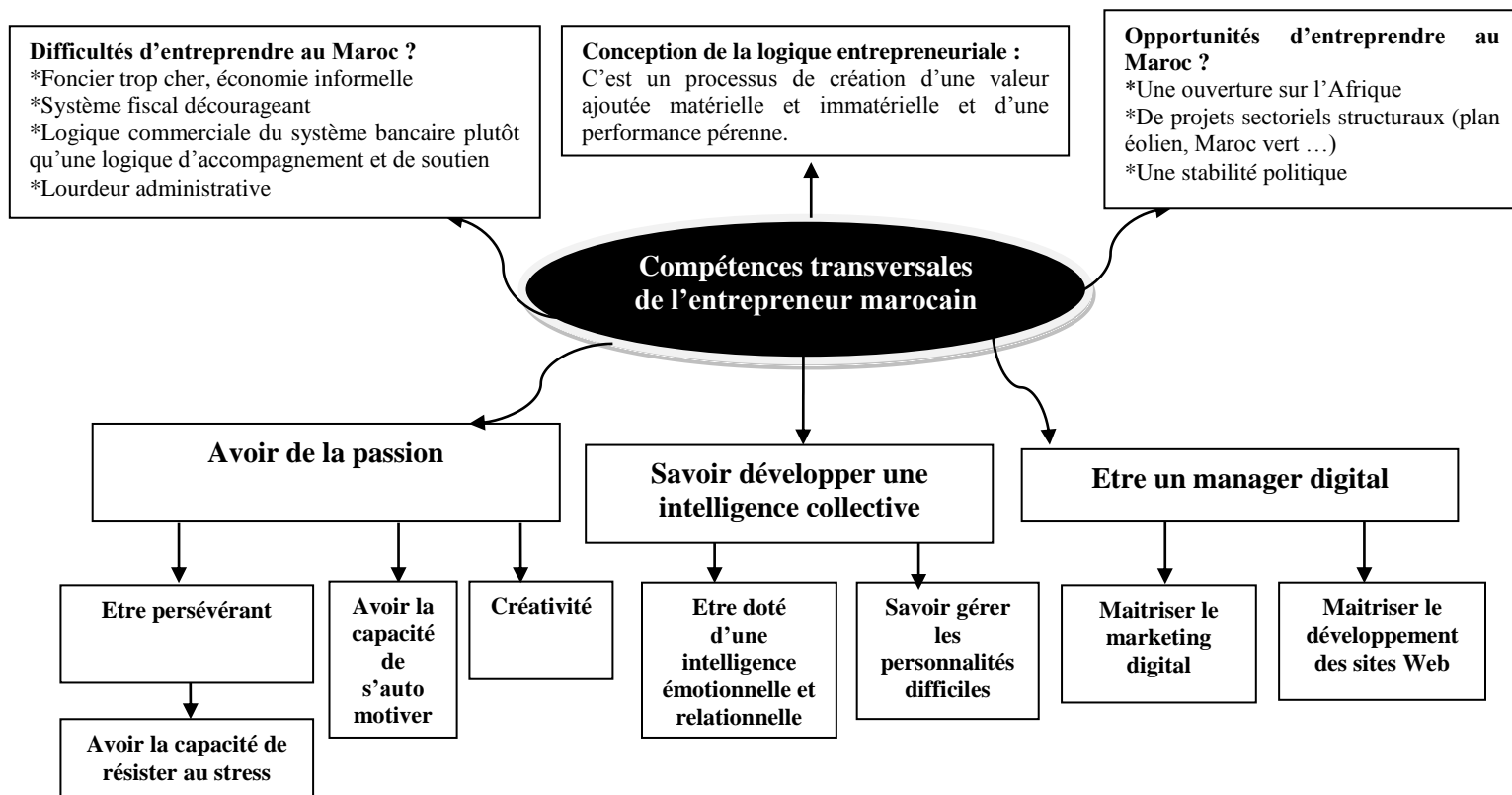
## **V. Le référentiel de compétences transversales de l'entrepreneur marocain**

L'entrepreneuriat est perçu comme un processus de création d'une valeur ajoutée matérielle et immatérielle et d'une performance pérenne. Cette dernière est étroitement liée à la capacité de l'entrepreneur d'agir dans un environnement difficile et contraignant. Les entrepreneurs marocains interrogés sont conscients que le Maroc présente plusieurs

opportunités d'investissement. Le pays a besoin de plus en plus d'entrepreneurs pour accompagner l'émergence et le développement de son économie orientée vers l'international. Le Maroc n'a pas pu échapper aux effets des turbulences qui ont marqué ces deux dernières décennies. Ainsi, pour faire face la contraction de la demande sur le continent européen, le Maroc s'est orienté vers l'exploration d'autres pistes : l'Amérique du Sud et l'Asie. Outre cela, il a poursuivi et étendu son positionnement sur les marchés subsahariens où un important potentiel reste encore à exploiter. Un environnement favorable à l'entrepreneuriat au Maroc en dépit de difficultés rencontrées.

Les principales difficultés signalées lors des entretiens portent principalement sur le foncier qui reste cher pour les entrepreneurs, le poids du secteur informel qui représente approximativement 40% du PIB, la lourdeur administrative et la complexité des procédures ainsi que les problèmes de financement. Le système financier marocain a mis à la disposition des PME des produits de financement diversifié. Cependant, le problème d'accès au financement demeure un phénomène complexe et l'accès aux financements reste une difficulté considérable, rendant la croissance des PME marocaines très difficile et les poussant à se pencher sur la survie au lieu de l'innovation.

**Figure 6 : Carte cognitive des compétences effectives des entrepreneurs marocains**



### **5.1. La passion, moteur de l'action entrepreneuriale**

Pour réussir un projet entrepreneurial l'ensemble des personnes interrogées ont mis l'accent sur la passion considérée comme le moteur de la réussite. C'est elle qui donne envie d'aller plus loin. « *La passion c'est aimer ce que vous faites et trouver du plaisir à le faire en dépit des contraintes de l'environnement parfois défavorables* ». « *Se lancer en affaire, n'est pas chose simple. Il faut avoir le désir d'y mettre beaucoup d'heures et d'énergie La passion est un élément essentiel et viscéral* ». C'est les phrases qui reviennent toujours lors des entretiens.

C'est justement cette passion qui permet concrètement de développer plusieurs compétences comme l'identification des opportunités, l'engagement et le développement-survie du projet. Les entrepreneurs marocains interrogés ont lié l'ensemble des compétences effectives mobilisées tout au long de leur parcours à la passion. Autrement dit, la persévérance et la résistance au stress, surtout face à un environnement contraignant au Maroc ainsi que la créativité sont les compétences qu'ils mobilisent réellement et qui se nourrissent par leur passion et par une approche de gestion par le plaisir.

La passion telle qu'elle est perçue par les entrepreneurs marocains correspond à la définition du concept par la psychologie positive. Cette discipline a donné un intérêt plus étendu au potentiel constructeur de la passion et à son aspect mobilisateur dans les activités quotidiennes se rattachant particulièrement au travail et aux loisirs. « *La passion apparaît ainsi comme potentiellement positive et susceptible de donner un sens à la vie* » (LECOQ et RIME, 2009).

Cette interprétation de la passion par les entrepreneurs marocains interrogés est confirmée par les recherches qui ont montré que la passion est au cœur de l'action entrepreneuriale. Nous pouvons citer les travaux de CARDON (2008, 2013) et de BIRELY (2000) qui ont révélé que la passion permet aux entrepreneurs l'acquisition des ressources, contribue à l'identification des opportunités et facilite l'innovation à travers l'engagement. D'autres chercheurs confirment également l'importance de la passion dans le champ de l'entrepreneuriat. La passion encourage la motivation, crée un climat d'optimisme et facilite pour les entrepreneurs la persévérance et la persistance dans l'aboutissement de leurs objectifs, (BREUGST, 2012; CHEN, 2009; ELSBACH et KRAMER, 2003).

### **5.2. L'intelligence collective au service de l'entrepreneuriat**



Selon les entrepreneurs interrogés, une des difficultés majeures qu'ils rencontrent pour réussir leur projet c'est comment garantir l'adhésion de tous les membres de l'équipe à leur projet entrepreneurial sachant que les intérêts diffèrent d'une personne à une autre. Comment fructifier l'envie, la motivation et les idées de chacun. « *La passion est indispensable pour réussir mais on ne peut pas aller très loin seul* ».

La gestion des équipes de travail nécessite d'abord d'être doté d'une grande intelligence émotionnelle et relationnelle et d'adopter un style de management souple mais sans pour autant perdre le contrôle. Autrement dit, pour réussir son projet, il faut :

- définir un système de valeurs partagées et une vision claire ;
- réduire les relations hiérarchiques ;
- arrêter des objectifs de travail collectifs ;
- favoriser la participation à la prise de décision.

Toutefois, une approche de gestion trop libéralisée risque de faire perdre le contrôle. C'est le challenge de l'entrepreneur. Les compétences mobilisées et avancées par les entrepreneurs interrogés qui leurs ont permis de réussir renvoient en fait à une approche de management collectif favorisant une intelligence collective. Cette dernière se définit par les auteurs en sciences humaines comme suit : « l'intelligence collective est différente de la somme des intelligences individuelles qui la composent (RIBETTE, 1996) ». CLERMONT, à son tour, définit l'intelligence collective comme « l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative », (CLERMONT, 2003).

### **5.3. L'entrepreneur digital**

Les entrepreneurs interrogés ont beaucoup insisté sur les compétences numériques mobilisées et considérées comme transversales. En effet, avec une concurrence de plus en plus acharnée et dans l'ère de la digitalisation, les compétences numériques sont de plus en plus mobilisées. C'est ce que réclament la majorité des entrepreneurs interrogés. Être capable de se différencier par rapport aux concurrents grâce à ses compétences digitales, procure une image de marque positive et une e-réputation et permet ainsi de générer un avantage concurrentiel et du bénéfice. En effet, le digital recrée et réorganise la gestion de l'entreprise et le management des équipes. Le business est réinventé. Il ne s'agit pas que d'un simple canal au sein d'une stratégie mais d'une réelle organisation. Les outils digitaux apportent une vraie rapidité en termes de gestion et de relations avec les partenaires.

### **5.4. Synthèse des compétences transversales effectives**

Après avoir validé les compétences mobilisées par les entrepreneurs marocains lors d'une séance collective par le biais de la carte cognitive, nous les avons regroupé sous forme d'arborescence en distinguant le domaine de compétences, le groupe de compétences et les compétences effectives. Cette approche facilite la traduction des compétences en actions de formation étant donné que notre ambition, à travers ce travail, est d'élaborer un dispositif de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Une compétence ou un groupe de compétences seront traduits en objectifs de formation à décliner par la suite en objectifs pédagogiques permettant ainsi de tracer les itinéraires d'apprentissage. Un apprentissage fondé sur la réalité vécue par les entrepreneurs marocains.

**Tableau 3 : Référentiel de compétences transversales de l'entrepreneur marocain**

Domaines de compétences	Groupes de compétences	Compétences
Développement personnel	La gestion par le plaisir	1. Avoir une parfaite connaissance de soi 2. Savoir s'auto motiver
	La créativité	3. Avoir le sens de l'imagination 4. Avoir de bons réflexes 5. Savoir s'inspirer des grands leaders
	La résistance au stress	6. Comprendre les mécanismes de son stress 7. Savoir réguler son niveau de stress 8. Avoir une maîtrise de soi
Management de l'intelligence collective	Intelligence émotionnelle	9. Savoir décoder ses émotions 10. Avoir de l'empathie 11. Avoir une capacité de maîtrise de soi
	Intelligence relationnelle	12. Savoir gérer les personnalités difficiles 13. Avoir de l'écoute active 14. Etre attentif aux réactions des autres
	Gestion des talents	15. Savoir détecter les talents 16. Savoir mobiliser et développer les talents
	Management paradoxal	17. Savoir créer une synergie entre les membres de l'équipe 18. Savoir animer des réunions de réflexion collective 19. Savoir déléguer le pouvoir
Management digital	Web marketing	20. Savoir définir et mettre en œuvre une stratégie de Community Management 21. Savoir analyser les retombées des campagnes et prendre des décisions en fonction des résultats
	Développement Web	22. Savoir analyser les besoins et choisir la solution technique adéquate 23. Savoir développer les fonctionnalités techniques du site

### 5.5. Limites de la recherche

La principale limite du récit de vie d'un point de vue épistémologique est celle de l'induction (BERTAUX, 1997). En effet, le récit de vie est fondé sur la démarche inductive car il implique, selon l'auteur, l'émergence de différentes variables sur lesquelles il faut opérer une sélection. Les idées qui vont émerger suite au récit de vie vont être analysées et interprétées par le chercheur. Il est ainsi difficile d'échapper à la subjectivité du chercheur afin de faire émerger des données pertinentes. C'est pourquoi BERTAUX propose de concevoir la construction de la connaissance dans une logique circulaire. Autrement dit, il faut faire appel à des récits de vie diversifiés avec des personnes interrogées ayant vécu des expériences similaires. Le rôle du chercheur est donc de confronter les différents récits de vie à la théorie, puis de revenir vers le terrain empirique afin de faire émerger des variables pertinentes. Néanmoins, les personnes ressources auxquelles nous avons pu accéder ne respectent pas toutes cette condition.

Nous nous sommes basés sur les travaux de Loué et Baronet pour l'élaboration d'un référentiel contextualisé de compétences transversales. L'idée est de déterminer, parmi les compétences requises définies dans le cadre de l'étude des deux auteurs, les compétences réellement mobilisées. Cependant, nous étions confronté aux différences socio-culturelles des pays (France, Algérie et Québec) ayant fait l'objet de l'étude de Loué et Baronet. A titre d'exemple : les entrepreneurs de France/Algérie/Québec affichent la prédominance des compétences en détection d'opportunités d'affaires (34,4 % de la variance exprimée dans le modèle statistique) alors que les entrepreneurs du Maroc montrent la prépondérance des compétences en gestion des ressources humaines (35,5 % de la variance exprimée dans le modèle statistique présenté). Autrement dit, les entrepreneurs marocains ont tendance à privilégier les relations humaines et les compétences comportementales plutôt que la détection d'opportunités d'affaires. Il s'agit donc ici de points de divergences qui illustrent les divergences socio-culturelles d'un pays par rapport à un autre.

## **CONCLUSION**

Suite à notre travail empirique mené en 3 phases et en particulier à la carte cognitive, qui a permis la confrontation et la validation collective des propos des entrepreneurs interrogés, nous avons pu montrer l'importance des compétences transversales pour la réussite des actions entrepreneuriales et de confirmer les dernières études qui mettent en valeur les dimensions psychologiques.

Comme nous l'avons déjà détaillé plus haut, la recherche en entrepreneuriat a été caractérisée par la prise en compte de l'individu entrepreneur en tant qu'acteur principal dans le processus entrepreneurial. L'accent est mis sur les facteurs psychologiques et les traits de la personnalité de l'entrepreneur. Néanmoins, ces travaux ont été critiqués et remis en cause par un autre paradigme fondé sur les compétences.

Le référentiel de compétences transversales élaboré présente deux particularités :

- D'une part, il n'a pas été conçu selon une approche normative puisque nous nous sommes basé sur une approche de compétences effectives et non pas de compétences prescriptives. Généralement, en gestion des ressources humaines, l'objectif d'un référentiel de compétences est de normaliser les comportements des acteurs aux attentes de l'organisation par la conception d'une structure formelle.
- D'autre part, le référentiel de compétences émane le plus souvent d'observateurs et de praticiens qui analysent et confrontent leurs représentations dans le but de produire une « représentation partagée du travail » (JOUVENOT, 2005), notre référentiel est construit sur la base des informations fournies par les intéressés eux-même. C'est l'approche ascendante (dite bottom-up). C'est une démarche où l'on part du détail, du « bas », c'est-à-dire de l'échelon le plus fin, pour consolider progressivement et opérer une synthèse. Elle consiste en la conception technique de services dans tous ses détails pour arriver à la conception fonctionnelle du système et aux blocs principaux qui sont constitués à l'aide de ces composants bas niveau. Une approche ascendante permet d'élaborer un référentiel contextualisé axé sur une dimension individuelle. L'objectif est de permettre une sélection plus fine des candidats lors du processus de recrutement, de mettre en place une évaluation et une gestion de la performance et de maîtriser les différentes situations entrepreneuriales. Ce sont les différentes pistes d'utilisation de notre référentiel.

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles

- BAUM, J.R. et LOCKE, E.A., (2004), "The relationship of entrepreneurial traits, skills and motivation to subsequent venture growth", *Journal of Applied Psychology*, Volume 89, n°4, pp. 587-598.
- BELLEY, A. ; DUSSAULT, L. et LORRAIN, J., (1998), "Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire", *4ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Metz/Nancy, France.
- BIERLY, P.E. et KESSLER, E.H., (2000), "Organizational learning, knowledge, and wisdom", *Journal of Organizational Change Management*, Volume 13, Issue: 6, pp.595-618.
- BIRD, B., (1988), "Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention", *Academy of management Review*, Volume 13, n°3, pp. 442-453.
- BIRGER, W., (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Volume 5, n°2, April-June, pp.171-180.
- BREUGST, N.; DOMURATH, A.; PATZELT, H. et KLAUKIEN, A., (2012), "Perceptions of Entrepreneurial Passion and Employees, Commitment to Entrepreneurial Ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 36, n°1, pp.171-192.
- BRUYAT, C., (1993), "Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation", Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II.
- CACHON, J.C., (1992), "Entrepreneurs : Pourquoi ? Comment ? Quoi ?", *Revue du Nouvel Ontario*, n° 13, pp. 13-56.
- CARDON, M.S., (2008), "Is passion contagious ? The transference of entrepreneurial passion to employees", *Human Resource Management Review*, Volume 18, pp. 77-86.
- CARDON, M.S., (2008), "Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees", *Human Resource Management Review*, n°18, pp. 77-86.
- CARDON, M.S.; GREGOIRE, D.A.; STEVENS, C.E. et PATEL, P.C., (2013), "Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation", *Journal of Business Venturing*, n° 28, pp. 373-396.
- CARTER, N. M.; GARTNER, W. B. et REYNOLDS, P. D., (1996), "Exploring start-up event sequences", *Journal of business venturing*, Volume 11, n°3, pp. 151-166.
- CHANDLER, G.N. et JANSEN, E., (1992), "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, Volume 7, n°3, PP. 223-236.
- CHEN, X.-P.; YAO, X. et KOTHA, S., (2009), "Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists funding decisions", *Academy of Management Journal*, n°52, pp. 199-214.
- DAMART, S., (2006), "La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides", *communication à la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy /Genève, 13-16 Juin 2006.

- DEMAZIERE, D. et DUBAR, C., (1999), "Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion", *Revue française de sociologie*, Volume 40, n°2, pp. 433-436.
- EL OUAZZANI, K., (2015), "La dynamique entrepreneuriale au Maroc 2015", *Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Maroc 2015*.
- ELSBACH, K.D. et KRAMER, R.M., (2003), "Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual process model of creativity judgments", *Academy of Management Journal*, n°46, pp. 283-301.
- FILION, L.J., (1997), "Le champ de l'Entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", *Revue Internationale PME*, Volume 10, n°2, pp.129-172.
- GARTNER, W.B., (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, pp. 11-32.
- GARTNER, W.B., (1990), "What Are we Talking about when we Talk about Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Volume 5, pp. 15-28.
- GREENBERGER, D. B. et SEXTON, D. L., (1988), "An interactive model of new venture initiation", *Journal of Small Business Management*, Volume 26, n°3, pp. 1-7.
- HAMBRICK, D.C. et CROZIER, M., (1985), "Stumblers and stars in the management of rapid growth", *Journal of Business Venturing*, pp. 31-45.
- HERNANDEZ, É. M., (1995), "L'entrepreneuriat comme processus", *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 8, n°1, pp. 107-119.
- HERRON, L.A. et ROBINSON, R.B., (1993), "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, Volume 8, pp. 281-294.
- KRUEGER, N. F., (1993), "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability", *Entrepreneurship theory and practice*, Volume 18, n°1, pp. 5-21.
- LAVIOLETTE, E.M. et LOUE, C., (2006), "Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel". *Huitième Conférence du Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et la PME*. Fribourg, Suisse, 24-27 octobre.
- LECOQ, J. et RIME, B., (2009), "Les passions : aspects émotionnels et sociaux", *Revue européenne de psychologie appliquée*, Volume 59, pp. 197-209.
- LICHTENBERGER, Y., (2006), "Compétence, compétences", in Encyclopédie des Ressources Humaines, sous la direction de José Allouche, Vuibert.
- LOUE, C. et BARONET, J., (2012), "Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework: a qualitative and quantitative study", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Volume 17, n° 4, pp. 455 – 477.
- LOUE, C. et ILIAS, M., (2015), "Les compétences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel", Volume 28, n°2, pp. 159–189.

LOUE, C. ; LAVIOLETTE, E.M. et 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*, Volume 7, n°1, pp. 64-84.

MAN, T.W.Y. et LAU, T., (2000), ‘‘Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis’’, *Journal of Enterprising Culture*, Volume 8, n°3, pp. 235-254.

MAN, T.W.Y.; LAU, T. et CHAN, K.F., (2008), ‘‘Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in China: a study of the influences of external context on entrepreneurial competencies’’, *Journal of Enterprising Culture*, Volume 16, n°2, pp. 113-132.

MILTON, D.G., (1989). ‘‘The complete entrepreneur’’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume13, pp. 9-19.

PASSERON, J.C., (1989), ‘‘Biographies, flux, itinéraires, trajectoires’’, *Revue française de sociologie*, Volume 31, n°1, janvier-mars 1989, pp. 3-22.

RIBETTE, R., (1995), ‘‘Les stratégies d’élaboration et de transmission des connaissances : construits individuels et construits collectifs’’, *Revue Internationale de Systémique*, Volume 9, n°2, pp.167-182.

RIBETTE, R., (1996), ‘‘Des intelligences individuelles à l’émergence de l’intelligence collective’’, *premier Salon International de la Formation*, Tunisie, 27-30 Novembre.

SANSEAU, P.Y., (2005), ‘‘Les récits de vie comme stratégie d’accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d’analyse’’, *Recherche qualitative*, Volume 25, n°2, pp.33-57.

SHANE, S. et VENKATARAMAN? S., (2000), ‘‘The promise of entrepreneurship as a field of research’’, *Academy of management review*, Volume 25, n°1, pp. 217-226.

TOUNES, A., (2006), ‘‘L’intention entrepreneuriale des étudiants: le cas français’’, *La revue des sciences de gestion*, Volume 219, n°3, pp. 57-65.

### **Ouvrages**

AFFAYA, N. et GUERRAOUI, D., (2009), *L’élite économique marocaine, étude sur la nouvelle génération d’entrepreneurs*. Paris : Edition L’Harmattan.

BERTAUX, D., (1997), *Le récit de vie*, Paris : Edition Armand Colin.

CANTILLON, R., (Réédition 1997), *Essai sur la nature du commerce en général*, Paris : Edition Imprimerie Nationale.

DEJOUX, C., (2002), *Les compétences au cœur de l’entreprise*, Paris : Editions d’Organisation.

DEVELAY, M., (2015), *D’un programme de connaissances à un curriculum de compétences*, Paris : Edition de boeck.

DILTS, R., (2015), *La modélisation des Facteurs de succès. Tome I: entrepreneurs nouvelle génération: vivez vos rêves et créez un monde meilleur par votre entreprise*, Editeur : Dilts Strategy Group.

GILLET, P., (1991), *Construire la formation*, Paris : ESF éditeur.

PINEAU, G. et LEGRAND J-L., (1996), *Les histoires de vie*, Paris, Edition : Que sais-je? Puf.

PORPTER, M., (Réédition 2003), *L'Avantage concurrentiel*, Paris : Edition Dunod.

SAY, J.B., (Réédition 197), *Traité d'économie politique*, Paris, Calmann Lévy.

SCHMITT, C., (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME.

SCHUMPETER, J., (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, Harvard University Press.

TANGEOUI, S., (1993), *Les entrepreneurs marocains, pouvoir, société et modernité*, Paris : Edition Karthala.