

Les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial en phase de création d'entreprise : Cas de la région de l'oriental du Maroc

The practices of entrepreneurial accompaniment at the start-up phase: Case of the Eastern region of Morocco

Majda ALAOUI

Professeur Habilitée à Diriger les Recherches
Equipe de Recherche Interdisciplinaire en Management des Organisations
ENCG Oujda, Université Mohammed Premier

Afaf BENSGHIR

Professeur Habilitée à Diriger les Recherches
Laboratoire de Management et Développement des Organisations
EST Oujda, Université Mohammed Premier

Anouar REGHIOUI

Professeur de L'Enseignement Supérieur
Laboratoire d'Economie et de Management des Organisations
Faculté de Sciences juridiques, économiques et sociales Oujda Université Mohammed Premier

Date de soumission : 21/01/2019

Date d'acceptation : 28/02/2019

Pour citer cet article :

ALAOUI M. & all (2019) « Les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial en phase de création d'entreprise : Cas de la région de l'oriental du Maroc » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 297- 307

Résumé

Les pouvoirs publics ont mis une stratégie de développement économique fondée sur la promotion de l'entrepreneuriat et la création des structures d'appui à la création des entreprises dans des secteurs jugés stratégiques dont l'objectif étant de stimuler l'investissement et l'emploi et de favoriser la création de petites et moyennes entreprises par les jeunes entrepreneurs.

Le présent travail a pour objet de Repenser l'accompagnement entrepreneurial dans la région eu égard à ses spécificités par rapport au reste du territoire marocain pour faire face aux nouveaux enjeux auxquels elle est exposée, à savoir la régionalisation avancée. Il vise à proposer un modèle d'accompagnement entrepreneurial efficace en adéquation avec les spécificités de la Région.

Mots-clés : Accompagnement, écosystème, entrepreneuriat, processus

Abstract

The government has put an economic development strategy based on the promotion of entrepreneurship and the creation of support structures for business creation in sectors deemed strategic whose objective is to stimulate investment and employment. and foster the creation of small and medium-sized enterprises by young entrepreneurs.

The present work aims to Rethink entrepreneurial support in the region with respect to its specificities compared to the rest of the Moroccan territory to face the new challenges to which it is exposed, namely advanced regionalization. It aims to propose an effective model of entrepreneurial accompaniment in line with the specificities of the Region.

Keywords: Accompaniment, ecosystem, entrepreneurship, process

Introduction

La création d'entreprise est reconnue, par les pouvoirs publics et les milieux académiques, comme une source de création d'emploi, de richesse et de valeurs, et donc un levier de développement économique.

De ce fait, Les nouvelles entreprises sont bénéfiques pour assurer le développement économique d'un milieu, mais leur disparition coûte cher à la collectivité (Sammut, 2000) puisqu'elle a engagé des fonds de création, à l'entrepreneur lui-même, puisqu'il a engagé des fonds du temps et toute une vie dans son projet. C'est pourquoi, ces entreprises ont besoin d'un soutien qui favorise ainsi leur survie et leur croissance.

Devant l'importance d'assurer la création d'entreprises viables, les systèmes d'accompagnement se sont progressivement imposés et développés (Fayolle, 2004). Malgré tout, l'efficacité des dispositifs de soutien demeurent mitigés (Marion, 1999). Or, la création d'entreprises est devenue la pierre angulaire du développement local, principalement dans les régions éloignées des grands centres, comme celle que nous sommes en train d'étudier (la région de l'oriental).

Etant donné que le taux de mortalité d'entreprises en phase et post démarrage de démarrage reste élevé, l'accompagnement des porteurs de projet et des entrepreneurs permettrait sûrement de réduire considérablement ce taux de mortalité et contribuerait au développement des entreprises créées. Il s'en suit que notre projet vise, à analyser les dispositifs d'appui existants et évaluer l'ensemble des mesures d'accompagnement offerts pour pouvoir aboutir à une personnalisation des outils offerts adaptés aux futurs entrepreneurs de la région de l'orientale.

Depuis l'intégration du Maroc dans le projet de la régionalisation avancée, le gouvernement apporte son soutien à la promotion de l'entrepreneuriat. Ce soutien s'est renforcé par la présence des organismes d'appui à la création d'entreprise, et des structures d'accompagnement à la création et au développement des entreprises. Toutefois, la pérennité des entreprises créées pose encore un souci pour les responsables, en effet, celles-ci subissent des contraintes liées surtout à l'insuffisance des ressources, mais aussi au manque de compétences des entrepreneurs nécessaires à une gestion efficace de leurs entreprises. Il devient donc indispensable de mener une étude visant à identifier et à proposer des instruments et des dispositifs appropriés permettant d'assurer le développement des petites entreprises adaptés à l'écosystème entrepreneuriale de la région de l'orientale.

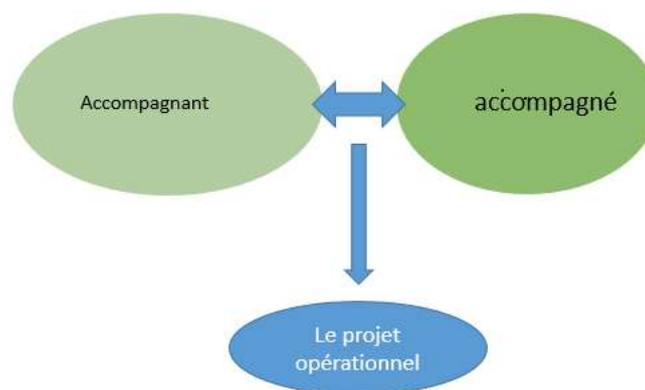
Cet article propose, sur la base des expériences existantes, un modèle d'accompagnement pratique et efficace adapté à la Région Orientale. Il permettra ainsi d'optimiser les ressources financières et humaines dédiées pour encourager les porteurs de projet à réussir leur aventure entrepreneuriale. Pour cela, on traitera dans un premier temps l'apport théorique de l'accompagnement, pour ensuite

traiter les démarches d'accompagnement à la création d'entreprise et terminer par exprimer les besoins ressentis par le futur entrepreneur dans chaque phase du processus d'accompagnement.

1. Apport théorique de l'accompagnement

Le processus d'accompagnement engage deux entités essentielles, qui sont l'accompagnant et l'accompagné (figure 1). Ce dernier a le souci de mettre en place son projet alors que l'accompagnant échange avec lui des informations utiles, lui transmettant des connaissances et des compétences afin de l'aider à mieux concrétiser son projet.

Figure 1 : Relation entre Accompagnant, Accompagné et le projet opérationnel



Source : Auteurs

L'accompagnement pertinent est celui qui s'inscrit dans la durée pour donner naissance à une relation symbiotique entre accompagnant et accompagné, l'entreprise opérationnelle et le résultat de tout ce processus.

Le facteur humain est au centre de ce processus ce qui montre que l'approche globale de l'accompagnement est à la fois technique et psychologique.

Globalement, certains types de soutien facilitent le démarrage : le soutien financier, le soutien stratégique et le soutien commercial (Howard, 1990). Barès (2004) identifie trois axes pour faciliter l'accès à la création d'entreprise : l'appui financier, le développement d'un réseau conseil et le soutien logistique. Et pour d'autres, le soutien fait appel aux conseils stratégiques, financiers, juridiques et fiscaux (Dokou, 2001). Et enfin, des soutiens visent avant tout de former et d'encourager les gens à devenir des entrepreneurs.

Ce que peuvent cibler les structures d'accompagnement :

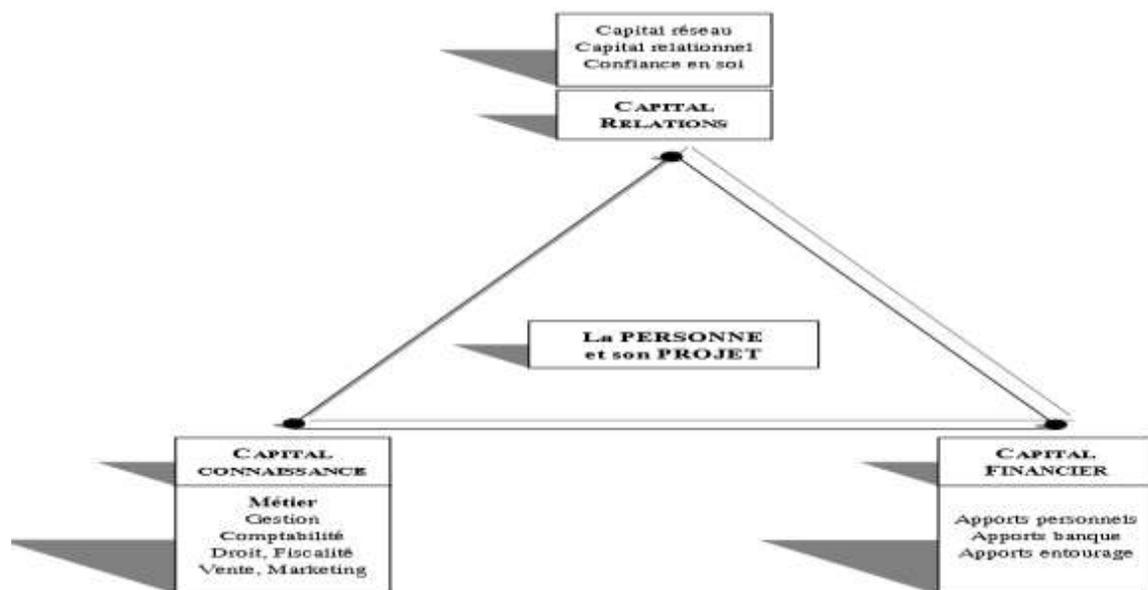
- À la création : prêts ou subventions : l'objectif étant d'augmenter le nombre de création

d'entreprise.

- Post création : suivre les projets subventionnés : l'objectif étant de diminuer le taux d'échec
- Formation des porteurs de projets : l'objectif est de renforcer les procédures de suivi et d'accompagnement
- Développement de nouveaux programmes de soutiens pour soutenir les projets technologiques et innovants.

Et donc pour réussir ce processus d'accompagnement, il nous faut :

Figure 2 : Les trois formes de capital



Source : Auteurs

Le processus entrepreneurial exige un triptyque (figure 2) constitué du capital financier qui vise l'accès à des fonds divers (personnels, banque ou autres), capital humain ou capital connaissances qui vise à se former pour acquérir de nouvelles compétences capables d'aider à la bonne gestion de l'entreprise, et un capital relationnel ou social pour pouvoir développer un réseau relationnel permettant d'accéder aux clients, aux fournisseurs ou à des partenaires. C'est l'influence croisée de ces trois capitaux qui favorise la naissance ou bien le développement de nouvelles pratiques d'accompagnement. Au centre de la pyramide apparaît le garant de la pérennité de toute entreprise : l'articulation entre le créateur et son projet.

L'objectif de l'accompagnement en matière de création d'entreprise est donc triple :

1. s'assurer de l'adéquation entre la personne et son projet ;
2. faire acquérir le capital social jugé minimum pour la pérennité du projet,
3. mettre en réseau le créateur avec ses partenaires commerciaux, financiers et institutionnels.

En somme, il s'agit de faire en sorte de rendre ce parcours de création aussi fluide que possible.

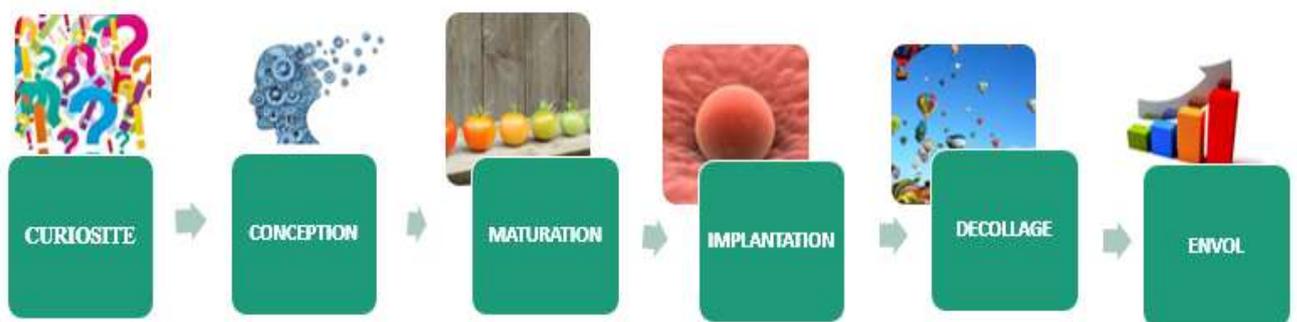
2. Processus de création d'entreprise

Les démarches d'accompagnement à la création d'entreprise sont désormais courantes et font partie des préoccupations socio-économiques locales (Fourcade, 1991). Les actions collectives de sensibilisation à la création d'entreprise et d'accompagnement des créateurs émanent de cette nécessité de dynamiser le territoire local (Johannison, 1990).

Des structures d'accompagnement ont été mises en place pour orienter et assister les entrepreneurs potentiels dans leur parcours de création d'entreprise.

Ce parcours de création d'entreprise (figure 3) peut être constitué de plusieurs étapes :

Figure 3 : Processus de création d'entreprise



Source : Auteurs

1. la curiosité : cette étape a fait beaucoup de débats sur son implication dans le processus de création d'entreprise. La curiosité peut être induite (par des pratiques de sensibilisation à l'entrepreneuriat) ou innée spontanément chez tout individu. L'intensité de la motivation de chacun est un facteur primordial poussant la personne à passer à l'étape qui suit.

2. la conception : en conséquence des motivations, la conception naît. Lorsque plusieurs idées émergent et se basculent, la personne se trouve poussé à prêter plus attention à son environnement, aux besoins et aux différentes opportunités qu'il pourrait saisir tout en se demandant qu'est ce qu'on peut vraiment offrir pour satisfaire ce besoin ? Cette phase se termine par la prise de décision de formaliser sa réflexion et passer à l'étape suivante.

3. la maturation : c'est l'étape pendant laquelle le futur entrepreneur commence à préparer son business plan et transformer cette idée géniale à un projet de création d'entreprise. C'est le moment de validation de l'idée par tous les aspects financiers, techniques, commerciales, juridiques

nécessaire à sa mise en œuvre.

4. l'implantation : une fois l'idée est validée, et que l'étape précédente débouche sur une décision positive de continuation, on passe aux différentes autorisations externes et conditions de financement à obtenir. Cette phase est relativement courte et se termine par le lancement effectif de l'activité.

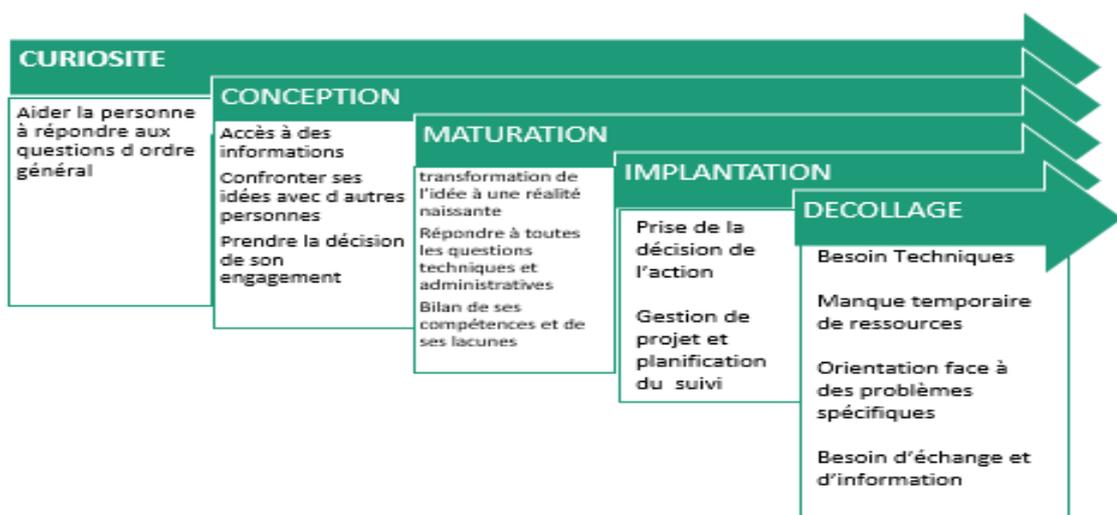
5. le décollage : cette phase commence lorsque les opérations de production et de prestations des biens et services destinées à satisfaire les premières demandes des clients commencent. Une fois le point d'équilibre est atteints, c'est-à-dire une fois les recettes dégagées par l'investissement couvrent les dépenses, la phase de décollage prends fin. Une durée d'une année à deux ou trois ans est souvent considérée comme « normale ».

6. l'envol : l'équilibre est atteint, l'entreprise peut faire des stratégies de développement à moyen et long terme afin qu'elle puisse atteindre le niveau de croissance désiré. Le porteur de projet n'est plus un simple créateur mais un manager qui doit réfléchir à la pérennisation de son entreprise.

3. Besoins ressentis par le futur entrepreneur dans chaque phase du processus d'accompagnement

Les besoins en accompagnement sont multiples et peuvent varier fortement dans le temps (figure 4), en fonction de chaque projet et en fonction du profil de chaque porteur de projet, ce qui rend la tâche d'accompagnement particulièrement complexe, délicate et adaptée aux besoins de chaque projet.

Figure 4 : Les besoins ressentis à chaque phase du processus



Source : Auteurs

Pendant la phase de la curiosité, toute personne intéressée par le sujet de l'entrepreneuriat a plusieurs questions d'ordre général auxquelles ils n'arrivent pas à trouver des réponses, le rôle de l'accompagnement est de sensibiliser et aider ces personnes à trouver les réponses convenables d'ordre conceptuelles ou techniques, et leur donner également la possibilité de répondre eux-mêmes à des questions d'ordre personnel.

Lors de la phase de la conception, l'entrepreneur potentiel a besoin de connaître les sources d'informations et de l'aider à y accéder. Il lui faut aussi la possibilité de confronter ses idées avec d'autres personnes pour pouvoir finaliser avec plus de précision ce qu'il veut exactement faire. Il aura également besoin de choisir une ou plusieurs possibilités et de prendre la décision de s'engager dans son projet.

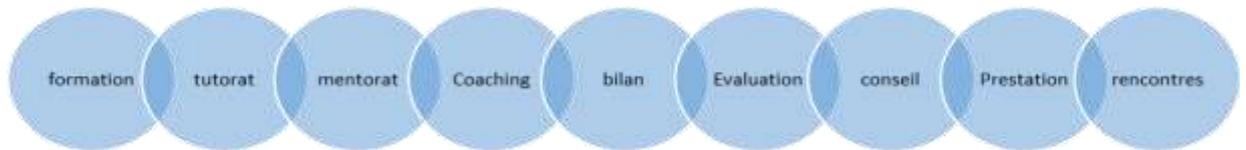
Une fois la décision d'engagement est prise, il lui faut étudier plus en détail l'idée qu'il a choisie, ses besoins deviennent variés et précis. D'un côté, il faut l'aider à transformer son idée à une réalité (de l'idée au concept, du concept au projet). De l'autre côté, il lui faudra répondre à toutes les questions d'ordre techniques, administratives et financières. Enfin, il faudra aussi l'aider à mettre un bilan de ses compétences et qualités (savoirs, savoir-faire et savoir être), et également sur ses lacunes pour pouvoir les combler.

Lorsque le futur entrepreneur réussit à réunir toutes les conditions nécessaires à son projet et prit la décision de passer à l'action, il rentre dans la phase d'implantation, où ses besoins se transforment et se développent, ils sont maintenant très centrés sur la gestion de projet, de la planification et du suivi de son entreprise.

Passée la phase d'implantation, l'entrepreneur va passer à l'ouvrage. Et là, Il aura certainement besoin de résoudre des questions plus techniques et plus précises, et souvent, leurs besoins seront relatifs à des manques temporaires de ressources, ou encore de réflexion et d'orientation face à des problèmes spécifiques. Peuvent aussi surgir des purs besoins d'informations ou des besoins d'échanger pour se « ressourcer ».

En conclusion, les besoins se différent d'une étape à une étape (figure 5). À des besoins différents il nous faut trouver des réponses différentes. Les réponses aux besoins des créateurs d'entreprise vont être sous forme des différents modes d'intervention des accompagnateurs. Plusieurs distinctions peuvent être établies :

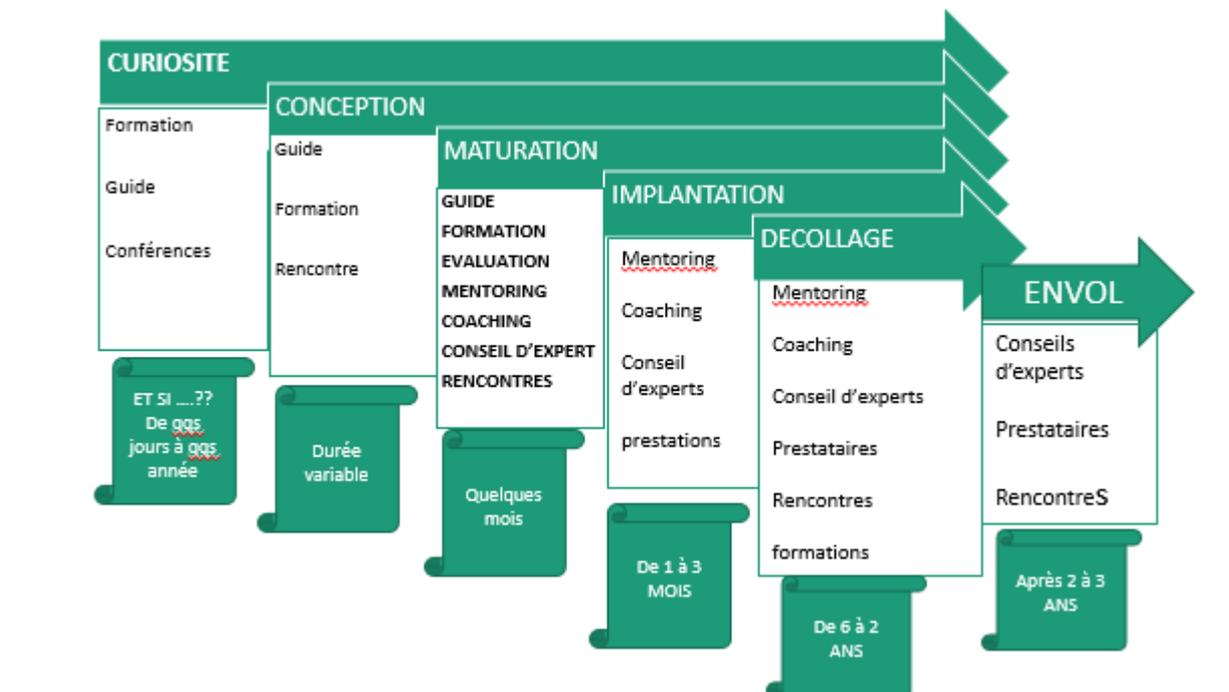
Figure 5 : Les différents modes d'accompagnement



Source : Auteurs

Il s'agit maintenant, pour chaque étape du processus d'accompagnement, d'adapter les modes d'intervention les plus adéquats (figure 6).

Figure 6 : Les modes d'intervention pour chaque stade de création



Source : Auteurs

Le processus d'accompagnement repose sur certains facteurs clés : les conseillers doivent être

expérimentés et entraînés, et les techniques doivent relever davantage du conseil.

En raison des résultats mitigés des systèmes de soutien, il s'avère indispensable compte tenu de la situation actuelle de poursuivre les analyses en terme de connaissances des créateurs d'entreprises d'une part et des dispositifs d'appui d'autre part (Barès, 2004) dans la région de l'oriental.

Conclusion

Les résultats de l'étude qualitative menée auprès de quelques structures d'accompagnement et des entrepreneurs bénéficiant des services de ces structures montrent que l'accompagnement doit s'adapter au besoin de chaque étape du processus du projet entrepreneurial et du porteur lui-même. La qualité des prestations dépend de l'adaptation des solutions proposées aux problèmes des entrepreneurs. L'efficacité de l'organisme de l'accompagnement et du processus de l'accompagnement dépend également de la formation des accompagnateurs, de l'évaluation des besoins des projets ainsi que de la relation de partenariat qui lie la structure avec les entrepreneurs potentiels.

Les structures d'accompagnement sont multiples mais se connectent peu entre elles, ce qui laisse apparaître une non complémentarité dans les solutions offertes.

Cette étude nous a permis également d'établir une proposition d'un modèle d'accompagnement qui répond aux besoins spécifiques et attentes des porteurs de projets et des entrepreneurs. Ce modèle permettra d'assurer l'amélioration de la performance des structures d'appui.

Bibliographie

Barès, F. (2004), « La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale L'émergence du réseau CREAlliance », CIFEPME.

Dokou, G.A.K (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction de facteurs clés de succès », Actes, 10ème conférence, AIMS, Québec.

Fayolle, A. (2005), Introduction à l'entrepreneuriat, Edition Dunod.

Fourcade, C. (coord.) (1991), Petite entreprise et développement local, Paris, Eska.

Johannisson, B. (1990), « Economies of overview. Guiding the external growth of small firms », International Small Business Journal, vol. 9, n° 1, p. 32-44.

Laviolette, E.M. et Loue, C. (2007) « Les compétences entrepreneuriales en incubateurs », Actes, Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.

Leyronas, C. et Sammut, S. (2000). « Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage de la petite entreprise », Actes de l'AIMS, Montpellier.

Marion S., L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon, 1999.

Sammut, S. (2001). « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », Revue de l'Entrepreneuriat, vol.1, n°1, pp. 51-76.

Sammut, S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », Revue Française de Gestion, n° 144, p. 153-164.