

Etude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc

Exploratory study of the entrepreneurship support ecosystem in Morocco

BENHADDOUCH Meryem
Docteure en Science de Gestion
Maroc
meryembenhaddouch@gmail.com

Date de soumission : 05/04/2022

Date d'acceptation : 08/05/2022

Pour citer cet article :

BENHADDOUCH. M (2022) « Etude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 902 - 919

Résumé

Dans différents pays, comme au Maroc, les entreprises évoluent dans un environnement complexe et en perpétuel changement, elles sont souvent confortées à des difficultés majeures qui perturbent leur exploitation normale et beaucoup d'entre elles disparaissent au cours des trois premières années de leur création. Ces problèmes sont dans la plupart des cas dus à l'échec des projets, aux difficultés sous-estimées par les porteurs de projets, aux mauvaises utilisations des financements accordés et souvent garantis par l'Etat.

Pour faire face à ces défaillances et au déficit d'expérience, l'accompagnement entrepreneurial est devenu une nécessité pour accroître les chances de succès d'une entreprise.

Avec la mondialisation, les difficultés sont devenues plus complexes, plus inter- indépendantes et plus difficiles à contenir. A cet effet, un accompagnement des entreprises s'avère indispensable pour les maintenir à un niveau de performance et pour leur permettre de bénéficier des expériences passées.

En se référant à la littérature de l'accompagnement entrepreneurial, l'objectif de cet article est d'explorer dans un premier lieu l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc et par la suite étudier son adéquation avec les attentes des porteurs de projet.

Ce travail est basé sur une étude qualitative exploratoire effectuée auprès des acteurs de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial et auprès de 18 entrepreneurs.

Mots clés : Accompagnement entrepreneurial ; écosystème ; entrepreneur ; processus ; incubateurs.

Abstract

In different countries, as in Morocco, companies evolve in a complex and constantly changing environment, they are often faced with major difficulties that disrupt their normal operation and many of them disappear during the first three years of their creation. These problems are in most cases due to the failure of the projects, to difficulties underestimated by the project leaders, to the bad use of the financing granted and often guaranteed by the State.

To face these failures and the lack of experience, the entrepreneurial accompaniment became a necessity to increase the chances of success of a company.

With globalization, difficulties have become more complex, more interdependent and more difficult to contain. To this end, support for companies is essential to maintain their performance and to enable them to benefit from past experiences.

By referring to the literature on entrepreneurial support, the objective of this article is to explore first the ecosystem of support for entrepreneurship in Morocco and then study its adequacy with the expectations of project leaders.

This work is based on an exploratory qualitative study conducted with the actors of the entrepreneurial support ecosystem and with 18 entrepreneurs.

Keywords : Entrepreneurial support ; ecosystem ; entrepreneur ; process ; incubators.

Introduction

Dans les années 1990, l'économie entrepreneuriale s'est substituée à l'économie managériale, opérant des changements dans la majorité des pays développés (Baumol, 2002 ; Baumol et al, 2007 ; Audretsch, 2007)

Au cours des années suivantes, l'accompagnement entrepreneurial a occupé une place centrale dans le champ entrepreneurial (Msseghem et al, 2000) et l'étude de son évolution temporelle s'avère nécessaire (Chabaud al, 2010).

Ces actions concernant l'accompagnement destinées aux personnes, aux groupes et aux organisations ont été déployées de manière progressive. C'est en 1998 que le champ de l'accompagnement entrepreneurial est devenu une thématique de recherche présentant un intérêt.

Desroche, Honoré, Fustier, Saint-Arnaud, Houde et Pineau ont entrepris des recherches pour déchiffrer les premiers indices de l'accompagnement entrepreneurial (Paul 2004).

En 1987, Henri Desroche met en exergue que l'idée d'accompagnement existait dans le domaine de la formation selon une approche maïeutique qui réunit plusieurs fonctions.

- Le tutorat ;
- Le parrainage ;
- La facilitation ;
- L'assistance ;
- La coopération de recherche.

Actuellement, le concept de l'accompagnement entrepreneurial s'est considérablement étendu et il fait l'objet d'un développement fulgurant, tant au niveau de ses différentes pratiques que de la multitude et de l'hétérogénéité de ses acteurs (Aoboën, 2009).

Aujourd'hui, au niveau de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial marocain, il existe une multitude de structures spécialisées dans l'accompagnement entrepreneurial qui offrent une panoplie de service tels que la sensibilisation à la création d'entreprise, la formation, le conseil, l'hébergement, la mise en relation et le financement.

L'objectif de cet article est d'apporter un éclairage sur l'offre existante en matière d'accompagnement entrepreneurial. Pour ce faire, nous allons procéder à l'identification et à la catégorisation des acteurs clés d'accompagnement présent dans l'écosystème entrepreneurial,

la définition de leurs rôles et mission et enfin nous allons étudier la perception des entrepreneurs sur les services offerts par ces structures.

Par conséquent, la principale question de recherche guidant ce travail se formule comme suit : quelles sont les caractéristiques et les particularités de l'écosystème d'accompagnement marocain ? Et dans quelle mesure, cet écosystème répond aux attentes des entrepreneurs ?

Pour répondre à notre questionnement, nous travail sera basé sur une étude qualitative exploratoire qui nous permettra de catégoriser et d'analyser l'écosystème d'accompagnement dans un premier temps et d'étudier dans un second la perception des entrepreneurs sur l'offre existante en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Notre article sera structuré comme suit, au niveau du cadre conceptuel, nous allons tenter de définir le concept d'accompagnement entrepreneurial par la suite nous présenterons les différentes formes d'accompagnement à savoir le coaching, le counselling, le consulting ou la consultance, le tutorat, le mentoring, le campagnonnage et le sponsoring. Puis, nous allons présenter le processus d'accompagnement entrepreneurial.

Par la suite nous allons procéder à la définition du cadre méthodologique et enfin nous allons présenter les principaux résultats de notre travail.

1. Cadre conceptuel

1.1. Vers une définition du concept de l'accompagnement entrepreneurial

Dans les années 1980, la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial s'est développée eu égard à une politique volontariste de soutien et de développement des structures d'accompagnement émanant des pouvoirs publics. Ces structures d'accompagnement se composaient des incubateurs et des pépinières d'entreprises dont le but était d'impulser et de pérenniser les flux d'entreprises nouvelles dans les territoires.

Le LABEX¹ Entreprendre (2014) définit l'accompagnement comme étant « *Un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement...) et d'une aide à la décision*

¹ Projet collaboratif qui réunit 200 chercheurs issus de six équipes de recherche en Droit, Economie et Gestion, menant des travaux sur l'entrepreneuriat et l'innovation en lien avec les enjeux du développement durable
<https://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/accueil/>

(*coaching, mentorat,...*)». Duquenne (2009) énonce que « *mal défini, l'accompagnement est devenu un mot valise, où chacun met ce qui l'arrange* ».

Certains auteurs le qualifient de soutien, d'appui ou d'aide (Bruyat, 2000; Dokou, 2001), d'activités de conseil, d'assistance ou de formation (Cuzin et Fayolle, 2004).

D'autres auteurs utilisent le mot accompagnement pour privilégier l'importance et la nécessité d'effectuer le suivi post- création (Saporta, 2006 ; Letowski, 2005).

En outre, même si le vocable accompagnement est intensément utilisé dans les réseaux et les dispositifs d'appui à la création d'entreprise, il est fréquemment utilisé improprement (Cuzin et Fayolle, 2006). Ces auteurs affirment que très peu de structures existantes effectuent réellement de l'accompagnement. Ces constats incitent à examiner précisément le phénomène de l'accompagnement, ses enjeux et ses processus. Ceci s'avère fondamental pour apporter une clarification du terme accompagnement, fréquemment utilisé mais dans la définition est rarement énoncée (Cuzin et Fayolle, 2006).

Paul (2012) perçoit l'accompagnement comme « *un espace au sein duquel le professionnel crée les conditions pour qu'une personne s'exerce, avec lui, à décrire quelle est sa situation, à poser et construire quel est son problème, à identifier quelles sont ses ressources, celles dont il dispose jusqu'à maintenant et celles qu'il devra acquérir, à chercher ensemble comment mobiliser ces ressources au sein d'un environnement donné, à exprimer ses choix, exercer son pouvoir de décision et développer concrètement son pouvoir d'agir* ».

Cette définition permet de révéler que l'accompagnement d'un porteur de projet requiert différents niveaux de services qui sont l'accueil, l'information, l'assistance, la formation, le conseil et le suivi post-crédation (Lévy-Tadjine, 2004 ; Séricourt et Verstraete, 2000).

Cuzin et Fayolle (2004), assignent à l'accompagnement en création d'entreprise une mission qui consiste à le considérer « *comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'inscrit dans la durée entre un entrepreneur et une personne extérieure au projet de création* ».

Cette définition est adéquate avec l'approche prônée par Sammut (2003) qui inscrit l'accompagnement comme un ancrage dans le temps et dans une symbiose entre l'accompagnant et l'accompagné. La performance de l'accompagnement n'est atteinte que si elle s'exerce dans la durabilité (Deschamps et *al.*, 2010)

Ainsi, l'accompagnement post-création exige une multitude de formes d'appui permettant une pleine adéquation entre l'entrepreneur, son nouveau projet et son environnement, et ceci en vue de développer qualitativement ses compétences dans différentes disciplines, notamment managériale, stratégique, administrative, commerciale, financière....

Cette pluridisciplinarité l'aidera ultérieurement à construire convenablement son entreprise et à interagir avec efficacité avec son environnement. C'est donc, un processus qui fait naître des influences réciproques entre les disciplines de manière pragmatique (Dokou, 2001), aboutissant au développement des qualités du jeune créateur et d'aptitudes lui permettant un pilotage efficace de son entreprise.

L'accompagnement entrepreneurial doit obligatoirement inclure l'aide pré-création à laquelle succède le suivi post-création. D'ailleurs, la littérature appropriée fait apparaître un consensus, selon lequel l'accompagnement des entrepreneurs tout au long du processus de création d'une entreprise et de son début d'existence, est un élément fondamental de sa p erenisation (Berger-Douce, 2005, Chabaud et *al.*, 2003 ; Hernandez, 1999 ; Sammut, 1998, 2003).

Cette forme d'accompagnement s'impose en raison de la vulnérabilité de l'entreprise naissante et de la menace de survenue de problèmes qui peuvent sembler anodins mais s'avérer par la suite dévastateurs, entraînant une faillite de l'entreprise.

L'accompagnement s'insère dans une logique de compétence et c'est ce qui permet à Paul (2004) d'affirmer que c'est « *l'implication personnelle et l'initiative individuelle, la capacité de répondre aux situations difficiles de la collectivité, engageant la personne au-delà de son statut professionnel* ».

Cuzin et Fayolle (2006) définissent l'accompagnement comme étant une relation interindividuelle et le qualifient de posture permettant de « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui ».

Cette définition englobe différentes dimensions qui se caractérisent par :

- o Le mouvement (progression et jonction avec quelqu'un) ;
- o L'action (conduite du projet, engagement, dynamisation et démarrage) ;
- o La solidarité (proximité, partenariat, alliance, relation et mobilisation commune).

Malgré la diversité des actions d'accompagnement, la définition précédemment énoncée permet le prolongement à trois dimensions clés et ceci quel que soit le secteur d'application :

- La dimension relationnelle (accompagnement entre un accompagnateur et un accompagné) ;
- La dimension temporelle (démarche dans le temps pour atteindre un but) ;
- La dimension individualisée (adaptation à des besoins ou des trajectoires spécifiques).

Paul (2003) aborde pour cerner le concept d'accompagnement en spécifiant que ses principes se caractérisent par l'asymétrie, la parité, la circonstance, la temporalité et la co-mobilisation.

Le champ sémantique du verbe accompagner, renvoie à diverses formes d'aide (Paul, 2002):

- Le coaching ;
- Le counselling ;
- Le consulting ou la consultance ;
- Le tutorat ;
- Le mentoring ;
- Le campagnonnage ;
- Le sponsoring.

L'accompagnement entrepreneurial est un champ d'activités en adaptation permanente et en reconfiguration continue et qui concerne divers domaines, différentes techniques hétérogènes et une variété de publics cibles.

La complexité et la multidisciplinarité de l'accompagnement entrepreneurial a conduit l'auteur Paul (2009) à le qualifier de « nébuleuse ».

1.2. Les différentes formes de l'accompagnement

1.2.1. Le coaching

Queuniet (2001) considère que ce nouveau métier offre à la personne ou un groupe « *un accompagnement à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoirs faire* ».

Dans leur investigation, Cloet & Vernazobres (2012) rapportent la définition du coaching donnée par Valérie Moissonnier, dans un entretien accordé au Journal Management, comme étant un « *processus d'apprentissage expérientiel qui vise l'autonomie du coaché dans ses actes et ses prises de décision par une prise de recul réflexif sur son agir professionnel, ses comportements et leurs déterminants psychologiques (représentations, croyances, émotions...)*. *Il vise le développement de compétences, à travers un processus d'« action Learning», en*

permettant au coaché de développer des attitudes et des comportements nouveaux, plus efficaces et plus satisfaisants. Il repose sur une relation fondée sur l'art du questionnement, l'écoute active et la reformulation, le feedback positif, la prise de conscience et la considération positive inconditionnelle ».

Paul (2009) stipule que la pratique du coaching exige trois pré requis ; la confiance, l'écoute et le rôle des coachs.

1.2.2. Le counselling

Dans l'univers sémantique, ce terme anglo-saxon désigne une activité de conseil, d'aide, de guidance et d'assistance selon Paul (2002). Par ailleurs Tourette-Turgis (1996) considère que le counselling est « *une forme d'accompagnement psychologique et social, désigne une situation dans laquelle deux personnes entrent en relation, l'une faisant explicitement appel à l'autre en lui exprimant une demande aux fins de traiter, résoudre, assumer un ou des problèmes qui la concerne* ».

Il poursuit, à l'instar d'autres auteurs, que c'est « *une forme d'accompagnement psychologique et social, qui désigne une situation dans laquelle deux personnes entrent en relation, l'une faisant explicitement appel à l'autre en lui exprimant une demande aux fins de traiter, résoudre, assumer un ou des problèmes qui la concernent* ».

S'agissant de Rogers (1942), il spécifie que dans le counselling, la personne va évoluer par différentes étapes caractérisées par le passage d'un état statique à une situation de changement continu. Ceci va produire un effet dynamique conduisant la personne à se mettre en mouvement, à s'autoévaluer et à se remettre en cause. Au cours de ce passage, le counselor prend en compte le profil et les valeurs de son client en termes d'attitudes, de comportements, de confrontations à des problèmes, de mobilisation de ses propres ressources et de réactivité face à un environnement en constante évolution. Le counselling est fondé sur l'écoute et permet l'éveil de l'accompagné en le dotant de moyens intellectuels pour réussir ou venir à bout de difficultés (Geindre et *al.*, 2014).

1.2.3. Le consulting ou la consultance

L'hôtelier (2001) définit le consulting en tant que processus visant à « *accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation problème* ».

Généralement, le consultant a un profil d'expert ou de professionnel dans un domaine spécifique du savoir et à qui l'on soumet une situation ou un problème. Sa mission, qui s'inscrit

dans un objectif praxéologique est d'une courte durée et elle consiste à optimiser l'action en aidant à la décision. Le rôle du conseiller est spécifiquement consultatif et il ne peut être décisionnel vis-à-vis de ses clients.

1.2.4. Le tutorat

Paul (2002) situe le tutorat à l'intersection de deux logiques, l'une productive et l'autre éducative. Selon lui, le tutorat comprend deux fonctions : la socialisation et la formation. Paul définit le tutorat comme étant « *une relation d'aide entre deux personnes pour l'acquisition des savoir-faire et l'intégration dans le travail* ». Il ajoute que c'est « *un élément d'un dispositif visant à rendre le travail formateur et l'organisation intégratrice* ».

Dans le processus du tutorat, Baudrit (1999) distingue deux possibilités d'aide :

- L'aide psychologique caractérisée par l'encouragement, la sécurisation, l'intéressement, la mise en confiance, le conseil, l'information...
- L'aide pédagogique déclinée par l'orientation, l'initiation, le contrôle, l'évaluation...

1.2.5. Le mentoring

Le mentorat est une activité d'accompagnement qui se réfère à la sphère de l'éducation. Selon Verzat (2009) le mentorat est « *la relation d'aide et d'apprentissage souvent intergénérationnelle entre un novice et un guide plus expérimenté* ».

L'extension de cette définition permet d'affirmer que le mentor, une personne dans la plupart des cas, est en position d'autorité et de bienveillance à l'égard d'un protégé. Selon Scandura & Ragins (1993) et Bouquillon & al. (2005), le mentor est un acteur influent et bénéficiant d'une estime de son protégé. Il capitalise intensément des savoirs et de l'expérience permettant de procurer au protégé une évolution satisfaisante de sa carrière.

L'aspect relationnel du mentorat permet d'atteindre deux buts concomitants respectivement pour le mentor et son protégé. Pour le mentor, c'est une occasion de développer principalement ses propres compétences corporatives et son leadership. S'agissant du protégé, il s'agit d'une opportunité d'étendre ses propres compétences, de développer sa confiance en soi et d'accroître sa connaissance de l'environnement organisationnel (Lankau & Scandura, 2002).

1.2.6. Le compagnonnage

Selon Paul (2002) le compagnonnage est une relation de maître compagnon à apprenti. Le maître est un éducateur avide de la transmission de son savoir, de savoir-faire et de son savoir-

être. Alors que l'apprenti bénéficie d'un accompagnement technique et moral et bénéficie d'une capitalisation de ses expériences.

1.2.7. Le sponsoring

Dans le passé, le sponsoring était une forme de partenariat qui associait un sponsor et des entreprises exerçant dans divers domaines comme le sport, l'art, les médias.... Il consistait en un soutien financier et tenait le rôle de « facilitateur de relation » selon Paul (2002).

De nos jours, le sponsoring est devenu une forme d'accompagnement qui rejoint l'idée de parrainage et s'inscrit dans une relation de bénévolat.

1.3. Le processus d'accompagnement entrepreneurial

Un constat permet d'affirmer que toutes les structures dévolues à l'accompagnement des créateurs d'entreprise n'interviennent pas sur la totalité de leurs parcours. Les mesures de soutien peuvent concerner l'amont du processus entrepreneurial pour encourager la création d'entreprise, ou son aval pour permettre l'avènement d'entreprises viables.

Messeghem et al. (2014) définissent, dans le « livre blanc sur les structures d'accompagnement en France »², le processus d'accompagnement comme une dynamique issue de l'interaction de trois éléments majeurs :

- Le positionnement et la politique stratégique de la structure qui doivent être cohérents avec sa mission ;
- La nature des services proposés en termes de ressources matérielles et immatérielles ;
- Le lien avec divers réseaux et où la structure d'accompagnement tient le rôle de médiatrice entre les titulaires de projets et les investisseurs, les collectivités, les institutions, les organismes de formation...

Doukou Koukou (2011) affirme que les mesures de soutien peuvent concerner deux moments forts qui conditionnent la réussite du créateur d'entreprise et qui sont :

- L'engagement mental du créateur dans le processus de création ;
- L'engagement réel dans le processus de création.

²<https://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/files/2014/02/Livre-blanc-sur-les-structures-daccompagnement-%C3%A0-la-cr%C3%A9ation-dentreprises1.pdf>

S'agissant de l'engagement mental, le créateur élabore son projet à partir des opportunités potentielles. Messeghem et Sammut (2007), affirment qu'à ce stade le recours à l'accompagnement est destiné à identifier les acteurs qui peuvent faciliter, voire déclencher l'accès à ces opportunités et les ressources à mobiliser. Long & Mc Mullan (1984) ajoutent que « *la somme des forces personnelles, culturelles, sociales, technologiques, qui s'entremêlant, conduisent à l'identification d'une (des) opportunité(s)* ».

Les pépinières et les institutions d'aides à la création d'entreprises sont des facilitateurs qui s'inscrivent dans une démarche proactive du porteur de projet en matière d'approche du marché.

Quant à l'engagement réel, le porteur de projet assume le rôle de chef d'entreprise avec des attributions portant sur la négociation avec les parties concernées, la discussion avec les fournisseurs de ressources et l'exercice des fonctions managériale, technique, commerciale, financière...

Sammut (2003) estime qu'à ce niveau, la nécessité des créateurs de petites entreprises de recourir à l'accompagnement émane des insuffisances issues :

- Des créateurs : l'absence d'expérience dans la gestion et la direction de la structure entrepreneuriale aggravée par leur réticence à l'accompagnement ;
- De l'entreprise : sa vulnérabilité, sa fragilité et sa gestion à court terme.

En conclusion de cette section relative à l'accompagnement entrepreneurial qui revêt une complexité et une multidisciplinarité, la pluralité des définitions ne parviennent pas à délimiter son périmètre d'activités en raison de l'évolution constante de son écosystème.

Les différentes formes d'accompagnement se caractérisent par des spécificités qui permettent de répondre le plus fidèlement possible aux attentes des porteurs projets.

2. Méthodologie

Notre objectif à travers ce travail de recherche est d'étudier les caractéristiques et les particularités de l'écosystème de l'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc et de relever la perception des entrepreneurs sur les services proposés par ces structures.

Pour atteindre nos objectifs, nous allons recourir à une étude qualitative exploratoire, dans ce sens Blumberg, Cooper et Schindler, (2005) expliquent dans ce sens qu'une étude qualitative est la mieux adaptée pour comprendre, étudier et apporter un éclairage sur un phénomène donné.

Notre étude est basée sur des entretiens semi directifs qui ont été réalisés sur la base de deux guides d'entretien, un premier qui a été adressé aux structures d'accompagnement et le second qui a été dédié aux entrepreneurs. La durée moyenne de nos entretiens est d'environ une heure trente.

Notre échantillon est composé de l'ensemble des incubateurs présent au niveau de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial marocain. S'agissant des entrepreneurs, nous avons interrogés 18 personnes. Nous n'avons pas jugé nécessaire d'interroger un nombre plus élevé d'entrepreneurs, car nous avons estimé que cela n'apporterait plus de nouvelle information à notre recherche. Certains chercheurs le qualifient de saturation théorique. Selon Charmaz (2006), la saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus de données supplémentaires générant de nouveaux éclairages théoriques.

Les résultats de notre étude seront présentés en deux parties : dans la première partie, nous allons cartographier l'écosystème d'accompagnement au Maroc à travers la présentation et l'étude des caractéristiques, des particularités, des missions et des rôles des acteurs clés présents dans cet écosystème, dans une seconde partie nous allons étudier la perception des entrepreneurs sur les services offerts par ces acteurs.

3. Résultats

3.1. Cartographie et analyse de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc

L'écosystème d'accompagnement entrepreneurial est constitué, entre autres par différentes structures privées et publiques qui œuvrent avec professionnalisme, efficacité et efficience à la promotion et au développement de l'entrepreneuriat. Il y a lieu de citer les acteurs suivants : les incubateurs, les accélérateurs, les associations et les organismes de financement.

Les universités publiques et privées constituent également des acteurs non négligeables dans l'écosystème entrepreneurial dans la mesure où elles abritent un ensemble d'incubateurs universitaires qui jouent un rôle primordial dans l'accompagnement des porteurs de projets.

S'agissant des services proposés par les incubateurs, notre étude révèle qu'il y a une similitude au niveau des services offerts. Il s'agit principalement de la sensibilisation, la formation, l'hébergement, le mentorat et la mise en relation. Néanmoins, ils présentent quelques différences au niveau de leurs missions et de leurs cibles. Certains incubateurs se sont spécialisés dans l'accompagnement des projets à caractère social, d'autres ils accompagnent

les projets numériques ou environnementaux. Des disparités sont également enregistrées, au niveau de la capacité d'incubation des porteurs de projets, au niveau des processus et des programmes d'accompagnement.

On enregistre également que l'offre en matière d'accompagnement est destinée principalement aux Start up à fort potentiel de croissance.

3.2. Perception des entrepreneurs sur l'offre existante en matière d'accompagnement entrepreneurial

Les résultats de l'étude, ayant concerné les porteurs de projet permettent d'établir les constats suivants :

Les porteurs de projet sont dans la majorité des cas insatisfait des prestations offertes par les incubateurs, dans la mesure où ces prestations ne répondent pas aux attentes et aux aspirations des entrepreneurs accompagnés.

On enregistre également qu'il y a un déficit en matière de formation dans des disciplines comme la comptabilité, la recherche de fonds, la négociation commerciale, l'informatique adaptée à la gestion, le marketing digital, le processus d'innovation et le prototypage.

Une méconnaissance des offres et des mécanismes d'accompagnement est également détectée auprès des entrepreneurs.

En se basant sur résultats obtenus à partir de notre investigation sur le terrain qui se résument en l'insatisfaction des entrepreneurs de l'offre d'accompagnement dispensées par les structures d'accompagnement, nous recommandons de créer une synergie entre les différents acteurs d'accompagnement de l'écosystème entrepreneurial, en encourageant la collaboration et le travail en intelligence collective afin d'atteindre les objectifs escomptés. De même, il serait judicieux d'accompagner les entrepreneurs dans l'ensemble du processus entrepreneurial en pré création, pendant la création et surtout en post création qui est une étape cruciale dans le cycle de vie des entreprises, et surtout concevoir des programmes d'accompagnement adaptés aux aspirations et aux attentes des entrepreneurs. Les incubateurs sont aussi amenés à développer les compétences des accompagnateurs.

Le suivi et l'évaluation de la performance des incubateurs est également préconisés.

Conclusion

Au niveau de cet article nous avons étudié l'accompagnement entrepreneurial, en termes de théorisation et de déclinaison, et montré l'importance de son intervention pionnière dans la

mesure où il contribue au renforcement du champ entrepreneurial et à la qualification de la sphère productive.

Le caractère pédagogique de l'accompagnement entrepreneurial en fait un outil d'excellence et un vecteur essentiel pour la création, le développement et la pérennisation des startups. L'accompagnement pourra tenir un rôle important de catalyseur du développement de l'entrepreneuriat au Maroc. Son périmètre d'intervention doit impérativement circonscrire les dimensions économiques, écologiques et sociales.

Sur le plan théorique, notre travail a permis une meilleure appréhension et compréhension du concept de l'accompagnement entrepreneurial. Il met en exergue l'importance de l'accompagnement dans le processus de création et de développement des entreprises.

Sur le plan managérial, notre travail a permis de cartographier l'ensemble des acteurs clés présent au niveau de l'écosystème entrepreneurial, d'analyser leurs rôles et missions souvent chevauchés et confondus, d'identifier les pratiques d'accompagnement adoptées par ces acteurs, ce qui permet d'avoir une meilleure connaissance de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Notre recherche a permis également d'étudier la perception des entrepreneurs eu égard les services proposés par ces derniers.

Par conséquent, la principale limite de notre travail de recherche est d'ordre méthodologique. Elle est relative à la taille de notre échantillon, au niveau nous nous sommes limités aux incubateurs qui sont considérés comme les principaux acteurs de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial et aux porteurs de projet qui en sont les principaux bénéficiaires. Il serait opportun d'intégrer d'autres acteurs de la sphère entrepreneuriale, il s'agit bien évidemment des institutions financières, les associations et les experts.

Pour une meilleure compréhension de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc, nous préconisons de compléter notre étude à caractère purement exploratoire par une étude quantitative qui va toucher un échantillon plus large et plus diversifié.

L'accompagnement entrepreneurial est un facilitateur et un attribut de la réussite d'entreprise. Cependant, des améliorations sont nécessaires pour le rendre plus efficace et plus efficient, notamment en lui conférant une souplesse lui permettant d'intervenir sur tous le parcours d'évolution de l'entreprise.

Aussi, il serait intéressant d'adopter une approche écosystémique qui permettra de mieux appréhender les rôles et les missions de chaque acteur, de définir les relations qui les régissent

et de voir dans quelle mesure ces acteurs peuvent travailler en complémentarité et servir d'avantage l'écosystème entrepreneurial.

BIBLIOGRAPHIE

- Audretsch, D. B. (2007). « The entrepreneurial society ». Oxford University Press.
- Baudrit, A. (1999). « Tuteur : une place, des fonctions, un métier. » FeniXX.
- Baumol, W. J. (2002). « The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism. » Princeton university press.
- Baumol, W. J., Litan, R. E., & Schramm, C. J. (2007). « Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity. » Yale University Press.
- Berger Douce S. (2005). « L'Accompagnement Entrepreneurial par un incubateur universitaire, le point de vue critique d'un créateur », 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24-25 novembre.
- Blumberg, B. F., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2005). « Survey research. *Business research methods* » 243-276.
- Bouquillon, E. A., Sosik, J. J., & Lee, D. (2005). « It's only a phase' : examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases ». *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(2), 239-258.
- Bruyat, C. (2000). « Eléments de réflexion pour la mise en œuvre de systèmes d'appui à la création d'entreprise ». *Les cahiers de l'ERFI*, (15), 9-21.
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2003, November). « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? »
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2000). « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche ». *Gestion*, 27(3), 15-24.
- Charmaz, K. (2006). « Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research » Sage Publications Ltd, London.
- Cloet, H., & Vernazobres, P. (2012). « La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat : l'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon ». *Management Avenir*, (3), 121-141.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise ». *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 39(210), 77.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2006). « Quel appui à la création d'entreprise ? ». *L'Expansion Management Review*, (1), 92-97.

- Deschamps, B., Fatien, P., & Geindre, S. (2010). « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider ». *Gestion* 2000, 27(3).
- Dokou-kokou, G. A. (2001). « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès ». In Conférence de l'AIMS.
- Duquenne, L. (2009). Au commencement étaient les boutiques de gestion. *L'expansion Entrepreneuriat*, 2, 39-46
- Geindre, S., & Deschamps, B. (2014). « L'accompagnant du repreneur: conseil, mentor ou coach? ». *Entreprendre Innover*, (2), 38-46.
- Hernandez, E. M. (1999). « Le processus entrepreneurial ».
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences ». *Academy of management Journal*, 45(4), 779-790.
- Léger-Jarniou, C., & Saporta, B. (2006). « L'accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 9-12.
- Letowski, A. (2005). « La diversité des acteurs de l'accompagnement des créateurs d'entreprise lors de leur démarrage: au profit de quels créateurs d'entreprise? ». 4ième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 24-25.
- Lévy-Tadjine, T. (2004). « L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France (thèse de doctorat en sciences de gestion) ». Université du Sud-Toulon-Var, France.
- Long, W., & Mc Mullan, W. E. (1984). « Mapping the new venture opportunity identification process *Frontiers of Entrepreneurship Research* ». Babson College: Wellesley, MA.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2007, June). « Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises: quand l'accompagnement conduit à l'isolement ». In Actes de la XVI ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal (pp. 6-9).
- Messeghem, K., Sammut, S., Thoreux, M., Swalhi, A., Bakkali, C. (2013a). « Livre Blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France ». Labex Entreprendre, Université de Montpellier, 166 p.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., Thurik, R. (2013b), « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management international*, vol. 17, n° 3, pp. 65-71.

- Paul, M. (2002). « L'accompagnement : une nébuleuse ». *Éducation permanente*, 153(4), 43-56.
- Paul, M. (2003). « Ce qu'accompagner veut dire ». *Carrièreologie*, 9(1), 121-144.
- Paul, M. (2004). « L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique ». *Savoir et formation*.
- Paul, M. (2009). « Accompagnement. Recherche et formation ». (62), 91-108.
- Paul, M. (2012). « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique ». *Recherche en soins infirmiers*, (3), 13-20.
- Queuniet, V. (2001). « Le coaching acquiert sa légitimité ». *Entreprises et carrières*, 597, 12-17.
- Rogers, C. R., & Carmichael, L. (1942). « Counseling and psychotherapy: Newer concepts in practice »
- Sammut, S. (1998). « Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage ». Editions L'Harmattan.
- Sammut, S. (1998). « Comment aider les petites entreprises jeunes ? ». *Revue française de Gestion*, (121), 28-41.
- Sammut, S. (2003). « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité ». *Reflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, 13-37.
- Sammut, S. (2003). « L'accompagnement de la jeune entreprise ». *Revue française de gestion*, (3), 153-164.
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993). « The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations ». *Journal of vocational behavior*, 43(3), 251-265.
- Sénicourt, P., & Verstraete, T. (2000). « Apprendre à entreprendre ». *Reflets et perspectives*, 39, 2000-4.
- Tourette-Turgis, C. (1996). « Le counseling : théorie et pratique. Paris, PUF, coll. Que sais-je ». (3133), 126.
- Verzat, C., & Gaujard, C. (2009). « Expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois ? ». *L'expansion entrepreneuriat*, 2, 6-12.