



12<sup>ème</sup> Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME  
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



## L'entrepreneur Marocain : Profil et compétences

---

**Christophe LOUE**

Professeur chercheur  
Novancia Business School  
Paris, France

---

**Ilias MAJDOULINE**

Professeur chercheur, École  
Polytechnique d'Agadir, Maroc

---

### Résumé

Les travaux présentant les caractéristiques et les compétences de l'entrepreneur marocain sont peu nombreux. Malgré un contexte socio-économique qui n'a jamais été aussi favorable à la création d'entreprise, l'entrepreneur marocain reste peu étudié. L'objet de ce papier est de présenter les résultats d'une recherche menée auprès d'un échantillon de 179 entrepreneurs marocains. Notre questionnaire est basé sur le modèle de compétences validé par Loué & Baronet (2012). Une méthode d'analyse statistique axée sur l'analyse en composantes principales suivie d'une classification hiérarchique nous permet de présenter une typologie de cinq clusters d'entrepreneurs. Nous présentons, dans une première partie, notre revue de littérature. Nous exposons ensuite notre méthodologie d'analyse statistique puis dévoilons et discutons enfin nos résultats.

**Mots-clés :** Entrepreneuriat, entrepreneur marocain, compétences entrepreneuriales

# L'entrepreneur Marocain : Profil et compétences

## Introduction

La question des compétences de l'entrepreneur anime les travaux des chercheurs depuis de nombreuses décennies. En Amérique, en Europe, en Asie, de nombreux travaux se sont intéressés aux caractéristiques spécifiques de l'individu qui entreprend et se lance dans les affaires. En présenter les principaux atouts ou faiblesses, les pistes de développement permet notamment l'amélioration des actions de formation ou d'accompagnement. Les résultats de la recherche que nous présentons ci-dessous ont pour but l'identification des compétences de l'entrepreneur marocain. Sur la base d'un modèle de compétences validé statistiquement en France, au Québec et en Algérie, nous présentons les résultats obtenus auprès d'un échantillon de 179 entrepreneurs marocains. Nous présentons, dans une première partie, notre revue de littérature relative aux compétences de l'entrepreneur et aux caractéristiques de l'entrepreneur marocain. Dans une seconde partie, nous dévoilerons notre méthodologie d'analyse statistique et présenterons les caractéristiques de notre échantillon. Nous exposerons ensuite, dans une troisième partie, nos résultats, que nous discuterons dans une quatrième et dernière partie.

## 1. Revue de littérature : les compétences de l'entrepreneur et l'entrepreneur marocain

### 1.1. La compétence de l'entrepreneur : une question centrale, débattue depuis plusieurs décennies

Qu'est-ce qui différencie un entrepreneur à succès d'un autre ? L'identification des attributs spécifiques susceptibles de mener un entrepreneur à la réussite ou d'expliquer plus particulièrement cette dernière est depuis longtemps une question centrale. Depuis plusieurs décennies, en effet, un certain nombre d'approches scientifiques se sont succédées et ont permis, dans un premier temps, de faire émerger les caractéristiques particulières permettant de qualifier l'entrepreneur « idéal » puis, dans un second temps, de présenter une liste de compétences clés caractéristiques de l'entrepreneur. Les approches comportementales renaissent également dans les années 2000 et proposent de qualifier l'entrepreneur à travers des comportements tels que la motivation, les attitudes et les aptitudes, ou encore des compétences « sociales » permettant aux entrepreneurs de qui sont capables de les mobiliser d'améliorer leurs chances de succès en affaires. Les compétences de l'entrepreneur inspirent également les secteurs de la formation et du management, dans lesquelles de nombreuses études sont menées dans le but de spécifier les compétences et comportements clés de l'individu entrepreneur.

Au début des années 80, les chercheurs tentent de comprendre et d'expliquer le lien de causalité entre le succès d'une entreprise et les caractéristiques psychologiques, les traits de personnalité de l'entrepreneur qui la dirige, avançant ainsi l'idée que le succès entrepreneurial était une question de possession ou non de certains attributs personnels, susceptibles de mener plus facilement un individu au succès (Hambrick et Crozier, 1985 ; Kolb, 1987, Gartner, 1988 ; Milton, 1989, Vesper, 1989). Cette approche est remise en question à la fin des années

80. La corrélation entre traits psychologiques, facteurs de personnalité de l'entrepreneur et le succès de son entreprise n'est pas vraiment significative.

Dans les années 90, de nombreux chercheurs ont préféré exploiter une approche basée sur les compétences de l'entrepreneur. Cette approche par les compétences conduit à l'identification de capacités (savoirs, savoir-faire et savoir-être) susceptibles de conduire au succès entrepreneurial. Un certain nombre de chercheurs mènent donc des enquêtes quantitatives auprès d'échantillons conséquents d'entrepreneurs et aboutissent ainsi à des listes de compétences dont la maîtrise et la mobilisation sont les plus susceptibles de contribuer au succès de leur entreprise (Chandler & Jansen, 1992 ; Herron & Robinson, 1993 ; Baum, 1995, Belley et al., 1998). On peut résumer l'apport de ces travaux en une liste de compétences regroupées en axes principaux comme : détection d'opportunités d'affaires / compétences entrepreneuriales ; gestion financière, gestion marketing, compétences managériales, gestion de soi ou encore la capacité à réseauter.

Plus tard, dans les années 2000, ces modèles ont encore été affinés par des équipes de chercheurs qui ont également interrogé des échantillons conséquents d'entrepreneurs dans le but d'identifier une liste d'attributs et compétences susceptibles de qualifier leur activité professionnelle (Man & Lau, 2000 ; Pettersen, 2006 ; Loué, Laviolette & Bonnafous-Boucher, 2008). Des catégories de compétences émergent de ces travaux et permettent peu à peu de préciser, compléter les travaux antérieurs : management stratégique et corporate, résolution de problèmes, relations interpersonnelles. Enfin, alors que les travaux précédents se contentaient d'interroger des entrepreneurs à des niveaux locaux, régionaux ou au maximum nationaux, une recherche récente parie sur l'universalité du portefeuille de compétences de l'entrepreneur en interrogeant des individus de différentes nationalités : française, canadienne et algérienne (Loué & Baronet, 2012) et en présentant un référentiel de 44 compétences composé de 7 axes principaux : 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.

La question de l'identification des compétences de l'entrepreneur est donc centrale, elle annonce d'autres questions centrales pour l'individu qui se lance en affaires, comme le positionnement de l'entreprise sur le marché et par rapport à ses concurrents, les chances de succès et le taux de survie de l'entreprise. Cette question est également susceptible de nourrir des problématiques liées à l'accompagnement entrepreneurial et la formation continue et quel que soit le contexte entrepreneurial ou les spécificités de l'entreprise.

Dans ce travail, nous nous posons la question des compétences de l'entrepreneur marocain. Nous remarquons qu'à ce jour, un très petit nombre de travaux ont tenté de faire émerger les caractéristiques de l'entrepreneur marocain. Nous tentons, dans la partie suivante, d'en dresser la liste exhaustive.

## **1.2. L'entrepreneur marocain, identité et caractéristiques**

Ben Haddou (1997) souligne qu'« à part une minorité d'hommes très dynamiques, les entrepreneurs marocains ne possèdent pas encore les qualités inhérentes à l'esprit du capitalisme parce que derrière eux, il y a une éducation et des habitudes de pensée difficilement conciliables avec l'esprit du capitalisme au sens wébérien du terme ». Pour identifier ces qualités, nous sommes revenus sur les caractéristiques du profil de

l'entrepreneur marocain telles qu'elles étaient identifiées lors d'une enquête réalisée par Guerraoui et Affaya en 2009. Les conclusions de cette enquête menée sur une centaine d'entrepreneurs marocains dont la majorité (75%) ont moins de 50 ans, font ressortir les caractéristiques suivantes :

- Un niveau d'instruction supérieur
- Une activité entrepreneuriale en adéquation avec la formation
- Des activités entrepreneuriales en phase avec les choix stratégiques du Maroc
- Une place faible de la culture dans la gouvernance de l'entreprise
- Une place importante du respect de la réglementation et des institutions
- Un comportement citoyen mais un engagement politique limité
- Une attitude lucide vis-à-vis de la mondialisation

Parmi les principales contributions que nous avons identifiées sur la question de l'entrepreneur et son positionnement sociétal au Maroc, nous citons les travaux de Tangeaoui (1993). Ces derniers ont été guidés par trois principales questions à la fois analytique et empirique : « l'émergence d'un nouveau groupe social, les entrepreneurs privés, signifie-t-elle l'amorce d'un processus irréversible de constitution d'une société » civile qui entend s'affirmer et s'organiser de manière indépendante et autonome ? Sommes-nous en présence d'un phénomène conjoncturel, ou à contrario, d'un phénomène qui s'inscrit dans le long terme ? Et enfin, quel rôle pourront jouer les entrepreneurs et les managers marocains dans l'hypothèse d'une modernisation des structures politiques du pays et des rapports qui les sous-tendent ? » (Tangeaoui, 1993).

Ces travaux ont donné lieu à deux grandes conclusions. La première conclusion fait ressortir l'hétérogénéité comme dimension forte qui caractérise les entrepreneurs marocains en tant que groupe social. Cette hétérogénéité se justifie par la divergence des origines sociales et familiales des entrepreneurs marocains. La deuxième conclusion a fait ressortir une aspiration commune de ce groupe social (considéré comme une élite) à la modernisation des structures économiques et sociales.

Pour aller plus loin dans la description du profil des entrepreneurs en Maroc, nous nous sommes intéressés aux résultats d'une recherche menée par (Affaya & Guerraoui, 2009) sur une centaine d'entrepreneurs au Maroc. Dans cette enquête, nous retenons les tendances dominantes du profil de l'entrepreneur marocain par les conclusions suivantes :

- Sur le plan éducatif et intellectuel, l'entrepreneur marocain est généralement un diplômé de l'enseignement supérieur et maîtrise plusieurs langues ;
- Sur le plan social, l'entrepreneur marocain s'appuie à la fois sur ses ressources familiales et son épargne personnelle pour constituer son capital initial. Il demeure généralement lié au réseau familial. Il n'est pas engagé politiquement, mais adopte généralement un comportement citoyen ;
- Sur le plan entrepreneurial, l'action de création de son entreprise reste généralement déclenchée par une volonté forte d'indépendance et de liberté. Pour créer son entreprise, il s'oriente initialement vers une activité liée à sa formation mais reste très disposé à changer d'activité en fonction des opportunités se présentant selon le contexte économique marocain ;

Les recherches présentées ci-dessus ont permis de dresser un profil de compétences, d'attributs liées à l'entrepreneur. Les travaux nord-américains et européens présentés en

première partie ont contribué, durant plusieurs décennies, à dresser une liste de caractéristiques entrepreneuriales spécifiques. Au Maroc, mais population reste encore mal cernée et mal connue, dans un contexte socioéconomique changeant mais toujours propice à la création d'entreprise. Les travaux présentés en seconde partie et les particularités qu'ils présentent sont essentiellement focalisés sur des traits de personnalité, un parcours spécifique, des croyances et des orientations en matière de business de l'entrepreneur marocain. Or qu'en est-il de ses compétences ? Force est de constater qu'au Maroc, il n'existe aucun travail visant à les identifier. Nous proposons, dans cet article, d'en dresser une liste validée par le biais d'une enquête quantitative menée auprès d'un échantillon d'entrepreneurs. Nous présentons ci-après les résultats de notre travail.

## 2. Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette recherche a consisté à interroger par voie de questionnaire un échantillon d'entrepreneurs marocains. Pour ce faire, nous avons retenu les travaux de Loué & Baronet (2012) et avons construit notre questionnaire sur la base du référentiel de compétences entrepreneuriales publié par ces auteurs. Le but de notre démarche n'était pas de valider ou invalider le modèle de compétences, mais plutôt d'interroger le sentiment d'auto-efficacité de l'entrepreneur marocain et de faire émerger une typologie à l'aide d'une méthode statistique de type classification hiérarchique. Nous présentons dans cette partie notre échantillon, puis nos échelles de mesure ainsi que notre méthode d'analyse statistique.

### 2.1. Description de l'échantillon

L'échantillon interrogé est composé de 179 entrepreneurs marocains issus de l'ensemble des régions du pays. Le questionnaire a été diffusé par approche directe pour 45 % des répondants (réseaux professionnels, club d'entrepreneurs) et par le biais d'internet pour 55 % des répondants (réseaux sociaux, E-mailing). Au terme de cette campagne de recueil des données, 224 questionnaires ont été rassemblés et 179 ont été retenus pour l'analyse soit 80 %. Les entrepreneurs interrogés sont en grande majorité des hommes (83 %) et sont âgés de 25 à 44 ans pour 62 % d'entre eux. Le niveau d'éducation se situe majoritairement à BAC + 3 (24 %) et BAC + 5 (58 %). L'expérience professionnelle des répondants est plutôt bien répartie ; 45 % des individus ont jusqu'à 10 ans d'expérience et 33 % de 10 à 20 ans d'expérience. De la même manière, ils sont 68 % à bénéficier d'une expérience d'au moins 10 ans dans leur secteur d'activité.

Concernant l'expérience entrepreneuriale des entrepreneurs interrogés, elle cumule majoritairement moins de 5 ans (67 % des répondants) et de 6 à 10 ans (21 % des répondants). 40 % des entrepreneurs interrogés ont déjà possédé 1 (25 %) ou 2 (15 %) entreprises avant leur entreprise actuelle et 45 % vivent leur première expérience entrepreneuriale. De même, 63 % de notre échantillon possède une seule entreprise actuellement et 30 % entre 2 et 3 entreprises. Le type de propriété est réparti entre une entreprise à propriétaire unique (45 %), une entreprise avec associés (30 %) et une entreprise familiale (25 %). 94 % des entrepreneurs interrogés sont des créateurs et 6 % ont repris une entreprise existante.

Les individus interrogés exercent majoritairement dans le secteur de la production industrielle (19 %) ou des services (63 %). Ils ont moins de 10 employés (66 %) ou de 10 à 50 salariés pour 25 % d'entre eux. Leur chiffre d'affaires se situe majoritairement à moins de 5 000 000 de Dirhams (63 %). Le type de marché de l'entreprise est en grande majorité local, régional ou national (79 %) et 26 % des entrepreneurs déclare exporter une partie de la production.

Tableau 1 : description de l'échantillon interrogé

<b>Genre</b> Homme (83 %) Femme (17 %)	<b>Âge</b> 20 – 34 ans (37 %) 35 - 54 ans (51 %)	<b>Expérience professionnelle</b> 0 à 5 ans (21 %) 6 à 10 ans (24 %) 11 à 15 ans (18 %) 16 ans et + (27 %)
<b>Niveau d'éducation</b>	<b>Type de propriété</b> Propriétaire unique (45 %) Avec associés (30 %) Entreprise familiale (25 %)	<b>Expérience professionnelle dans le secteur d'activité</b> 0 à 5 ans (42 %) 6 à 10 ans (26 %) 11 à 15 ans (13 %) 16 ans et + (19 %)
<b>Créé / acheté</b> Créé (94 %) Repris (6 %)	<b>Nombre d'entreprises possédées dans le passé</b> 0 (45 %) 1 (25 %) 2 (16 %) + de 2 (12 %)	<b>Secteur d'activité</b> Services (63 %) Production industrielle (19 %) Commerce de détail (5 %) Import – export (6 %)
<b>Ancienneté de l'entreprise</b> 0 à 5 ans (67 %) 6 à 10 ans (21 %) + de 10 ans (12 %)	<b>Nombre d'entreprises possédées actuellement</b> 1 (63 %) 2 (26 %) 3 (5 %) + de 3 (6 %)	<b>Nombre d'employés</b> 0 à 10 (66 %) 11 à 25 (15 %) 26 à 100 (12 %) + de 100 (6 %)
<b>Type de marché (majoritaire)</b> Local (17 %) Régional (23 %) National (38 %) International (22 %)	<b>Chiffre d'affaires N – 1</b> Moins de 1 000 000 Dirhams (41 %) 1 000 000 – 4 999 999 Dirhams (22 %) 5 000 000 – 9 999 999 Dirhams (13 %) + de 10 000 000 Dirhams (8 %) N'a pas souhaité répondre (16%)	

## 2.2. Echelles de mesure

Nous avons repris les 44 compétences du modèle de Loué & Baronet (2012) pour constituer notre questionnaire. Ce questionnement a été construit en deux axes. Le premier axe intègre des questions d'ordre biographique : âge, sexe, niveau d'éducation ; ainsi que l'expérience entrepreneuriale et les caractéristiques de l'entreprise possédée : secteur d'activité, marché, export, chiffre d'affaires, nombre d'employés...

Le second axe de notre questionnaire aborde la mesure de l'auto-efficacité entrepreneuriale. Sur ce dernier point les 44 compétences du modèle initial ont été présentées aux répondants, réparties en 8 axes principaux : détection et exploitation d'opportunités, gestion financière, gestion des ressources humaines, Management et leadership, commercial-marketing, gestion de soi – organisation, marketing et gestion des activités et intuition-vision. Ces compétences ont été soumises à questionnement à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points. La question posée était «En regardant la liste suivante de compétences, pourriez-vous nous indiquer à l'aide de l'échelle de 1 à 7 jusqu'à quel point vous possédez cette compétence ? Dans cette échelle, 1 veut dire que vous ne possédez pas du tout cette compétence ou qu'elle ne correspond pas du tout à vous et 7 veut dire que vous possédez tout à fait cette compétence ou qu'elle correspond tout à fait vous en tant qu'entrepreneur ; la valeur 4 signifie que vous

possédez plus ou moins cette compétence ». Le questionnaire soumis à notre échantillon de 179 entrepreneurs comportait, au final, 67 items.

### 2.3. Méthodologie d'analyse statistique

Le but de notre travail est, en premier lieu, d'identifier les caractéristiques de l'entrepreneur marocain. Aussi, nous avons opté pour une méthodologie d'analyse en composantes principales suivie d'une classification hiérarchique ascendante. L'analyse permet de faire émerger des clusters homogènes d'entrepreneurs parmi l'échantillon interrogé. Les variables actives sont les 44 compétences du modèle qui ont été interrogées sur une échelle de Likert à 7 points, les variables illustratives sont les variables biographiques, (sexe, âge, domaine d'études...), descriptives de l'entreprise (secteur d'activité, nombre de salariés, chiffre d'affaires, export...).

Notre analyse en composantes principales, suivie d'une classification hiérarchique ascendante nous permettent de faire émerger une typologie de cinq clusters homogènes d'entrepreneurs. Ainsi, le modèle ne présente pas un référentiel de compétences à proprement parler, mais plutôt une typologie d'entrepreneurs, regroupés en fonction de leur sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale, impacté par certaines variables.

Nous présentons ci-après le détail des cinq clusters. L'effectif d'entrepreneurs concernés, le poids du cluster dans l'échantillon total et les variables illustratives sont présentés dans un premier temps. Nous focalisons ensuite notre attention sur les compétences du modèle, plus ou moins fortement influencées par les variables illustratives. La première colonne de chaque tableau présente les compétences (cf. notre questionnaire), la seconde présente la moyenne des auto-évaluations sur les compétences de l'axe fournies par les répondants du cluster (sur une échelle de 1 à 7) et enfin la troisième fournit la moyenne des auto-évaluations des compétences de l'axe fournies par l'ensemble de l'échantillon.

## 3. Résultats

### Classe 1 – Effectif : 58 entrepreneurs soit 32 % de l'échantillon

Les variables suivantes de la classe sont surreprésentées par rapport à notre échantillon :

- **Chiffre d'affaires année précédente** de 5 000 000 MAD à + de 10 000 000 MAD (19 % de la modalité dans la classe, 13 % dans l'échantillon total)
- **Reprise de l'entreprise** (13 % de la modalité dans la classe, 8 % dans l'échantillon total)
- **Type de propriété : entreprise familiale** (30 % de la modalité dans la classe, 26 % dans l'échantillon total)
- **Type de marché : international** (26 % de la modalité dans la classe, 23 % dans l'échantillon total)

Variables caractéristiques	Moyenne dans la classe	Moyenne générale
Impulser une organisation en mobilisant des ressources humaines, matérielles et financières	6.6	5.6
Motiver les salariés	6.8	6.0
Mettre en place une politique de rémunération	6.5	5.5
Développer une stratégie commerciale	6.6	5.7
Calculer les coûts et les prix de revient	6.9	6.1
Avoir une vision stratégique	6.4	5.4
Formaliser un business plan	6.4	5.4
Gérer la facturation et le recouvrement	6.7	5.8
Innover en concevant de nouveaux produits ou services	6.6	5.8
Faire preuve de créativité	6.7	6.0
Organiser le travail de l'entreprise, planifier les tâches	6.8	6.2
Licencier en respectant les règles adéquates	6.5	5.5
Evaluer les compétences d'un collaborateur	6.4	5.6
Définir un poste en termes d'activités et de compétences	6.5	5.7

Les entrepreneurs caractérisés par cette classe se distinguent principalement par un sentiment d'auto-efficacité plus fort dans les axes de compétences entrepreneuriales et gestion des ressources humaines. La surreprésentation de certaines variables dans la classe, détaillée plus haut, nous permet de dresser un portrait de ces entrepreneurs : des « repreneurs », dont le type de propriété de l'entreprise est « familiale », positionnés sur un marché « international » et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 5 millions de Dirhams.

#### Classe 2 – Effectif : 54 entrepreneurs soit 30 % de l'échantillon

Les variables suivantes de la classe sont surreprésentées par rapport à notre échantillon :

- **Chiffre d'affaires année précédente : ne se prononce pas** (28 % de la modalité dans la classe, 16 % dans l'échantillon total)
- **Type de propriété : propriétaire unique** (57 % de la modalité dans la classe, 45 % dans l'échantillon total)
- **Type de marché : International** (30 % de la modalité dans la classe, 23 % dans l'échantillon total)

Variables caractéristiques	Moyenne dans la classe	Moyenne générale
Faire de la veille concurrentielle, du benchmarking	6.0	4.9
Faire une étude de marché	6.1	5.1
Développer un modèle d'affaire	5.9	5.2
Avoir une vision stratégique	5.8	5.4
Formaliser un business plan	5.8	5.4
Instaurer un esprit d'équipe, une bonne ambiance	6.4	6.1
Connaître et appréhender le marché	5.7	5.4
Animer une équipe de vendeurs	6.2	5.8
Détecter une opportunité d'affaire	5.7	5.4
Evaluer le potentiel d'un collaborateur	5.6	5.2
Innover en concevant de nouveaux produits ou services	6.0	5.8



Les entrepreneurs caractérisés par cette classe se distinguent par un niveau plus élevé d'auto-efficacité dans les axes de compétences marketing – gestion des activités et entrepreneuriat. En se référant aux variables surreprésentées au sein de cette classe, nous pouvons affirmer que ces entrepreneurs sont plutôt des « propriétaires uniques » présents sur un « marché international » et qui ne souhaitent pas communiquer leur chiffre d'affaires. Notons que pour cette classe, les moyennes des variables de la classe sont légèrement supérieures à celles de ces mêmes variables dans l'échantillon total, ce qui tend à minimiser l'impact des résultats obtenus.

### Classe 3 – Effectif : 15 entrepreneurs soit 8.5 % de l'échantillon

Les variables suivantes de la classe sont surreprésentées par rapport à notre échantillon :

- **Type de propriété : entreprise familiale** (53 % de la modalité dans la classe, 26 % dans l'échantillon total)
- **Secteur d'activité : services** (80 % de la modalité dans la classe, 64 % dans l'échantillon total)
- **Type de marché : local** (27 % de la modalité dans la classe, 16 % dans l'échantillon total)
- **Chiffre d'affaires année précédente : 5 000 000 – 9 999 999 MAD** (20 % de la modalité dans la classe, 13 % dans l'échantillon total)

Variables caractéristiques	Moyenne dans la classe	Moyenne générale
Persévérer, faire preuve de ténacité	6.9	6.0
Être rigoureux	6.6	5.8
Fidéliser les clients	6.6	5.9
Gérer la trésorerie de l'entreprise	6.3	5.5

Les entrepreneurs de cette classe se distinguent par leur sentiment d'auto-efficacité supérieur au niveau de l'axe de compétences gestion de soi – organisation, qui comprend la ténacité et la rigueur. Les autres compétences apparaissent plutôt isolées (fidéliser les clients et gérer la trésorerie). Les variables surreprésentées liées à cette classe nous permettent de dresser le portrait de ces entrepreneurs : ils détiennent une « entreprise familiale », dans le secteur des « services », sur un « marché essentiellement local » et réalisent un chiffre d'affaires compris entre « 5 et 10 millions de Dirhams ».

### Classe 4 – Effectif : 38 entrepreneurs soit 21 % de l'échantillon

Les variables suivantes de la classe sont surreprésentées par rapport à notre échantillon :

- **Type de marché : régional** (37 % de la modalité dans la classe, 23 % dans l'échantillon total)
- **Secteur d'activité : manufacturier / industrie** (32 % de la modalité dans la classe, 22 % dans l'échantillon total)
- **Chiffre d'affaires année précédente : NSP** (24 % de la modalité dans la classe, 16 % dans l'échantillon total)

Variables caractéristiques	Moyenne dans la classe	Moyenne générale
Déployer un argumentaire de vente dans le but de convaincre	5.6	5.9
Négocier en mobilisant les techniques spécifiques	5.6	6.0
Calculer les coûts et les prix de revient	5.7	6.1

Fidéliser les clients en mobilisant les techniques spécifiques	5.6	5.9
Être rigoureux	5.4	5.8
Détecter une opportunité d'affaire	5.0	5.4
Identifier les besoins financiers de l'entreprise	5.2	5.6
Attirer des investisseurs, des partenaires éventuels en présentant l'entreprise de manière favorable	4.7	5.2
Développer des partenariats, cultiver un réseau	5.3	5.8
Mener un entretien de recrutement	4.9	5.5
Adapter les produits à la demande des clients	5.6	6.0
Être méticuleux	4.9	5.5
Développer une stratégie commerciale pour l'entreprise	5.1	5.7
Instaurer un système de management participatif	4.8	5.4

Les entrepreneurs de cette classe se distinguent par un sentiment d'auto-efficacité inférieur à la moyenne de l'échantillon dans les axes de compétences « commercial – marketing », « entrepreneuriales », « gestion de soi – organisation » et « gestion financière ». Ces entrepreneurs se sont déclarés positionnés sur un « marché essentiellement régional », au sein du secteur d'activité « manufacturier / industrie » et ne souhaitent pas déclarer leur chiffre d'affaires.

#### Classe 5 - Effectif : 15 entrepreneurs, soit 8.5 % de l'échantillon

Les variables suivantes de la classe sont surreprésentées par rapport à notre échantillon :

- **Chiffre d'affaires année précédente** : - de 1 000 000 MAD (67 % de la modalité dans la classe, 40 % dans l'échantillon total)
- **Type de marché** : local (33 % de la modalité dans la classe, 16 % dans l'échantillon total)
- **Type de propriété** : entreprise avec associés (47 % de la modalité dans la classe, 29 % dans l'échantillon total)
- **Secteur d'activité** : commerce (20 % de la modalité dans la classe, 9 % dans l'échantillon total)

Variables caractéristiques	Moyenne dans la classe	Moyenne générale
Remplir les déclarations fiscales ou réglementaires	3.3	4.4
Être à l'écoute de ses salariés	5.5	6.2
Être visionnaire	4.9	5.7
Faire de la veille concurrentielle, du benchmarking	3.6	4.9
Connaître et appréhender le marché	4.4	5.4
Développer des partenariats et cultiver un réseau	4.9	5.8
Innovier en concevant de nouveaux produits ou services	4.9	5.8
Avoir du flair	4.8	5.7
Détecter une opportunité d'affaire	4.3	5.4
Attirer des investisseurs, des partenaires potentiels en présentant l'entreprise de manière favorable	3.9	5.2

Utiliser des ratios, des indicateurs ou des tableaux de bord	3.1	4.7
Motiver les salariés de l'entreprise	5.0	6.0
Impulser une organisation en mobilisant des ressources humaines, matérielles et financières	4.3	5.6

Les entrepreneurs représentés par cette classe se distinguent de par leur sentiment d'auto-efficacité inférieur à la moyenne de l'échantillon principalement dans les axes de compétences « entrepreneuriat » et « gestion financière ». Ces entrepreneurs ont déclaré avoir réalisé un chiffre d'affaires de « moins de 1 millions de Dirhams » l'année précédente, se positionner sur un « marché local », être propriétaire d'une « entreprise avec associés » et œuvrant dans le secteur du « commerce ».

#### 4. Analyse des résultats

Quelles sont les variables influençant le sentiment d'auto-efficacité d'un entrepreneur marocain ? Telle est la question à laquelle nous avons tenté de répondre au cours de cette étude. Rappelons que notre questionnaire a été construit sur la base un modèle de compétences validé statistiquement auprès d'un échantillon de 402 entrepreneurs (Loué & Baronet, 2012). Aussi, notre but n'était pas, dans le cadre de cette analyse, de valider ou d'invalider le modèle de compétences de base, mais plutôt de le tester sur un échantillon d'entrepreneurs marocains afin de permettre l'identification de spécificités intrinsèques.

Nos résultats permettent de faire émerger des typologies d'entrepreneurs au sein de notre échantillon. Sur la base du sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale déclaré par les entrepreneurs interrogés (variables actives) cinq groupes homogènes ont été identifiés. Malgré le nombre assez important de variables illustratives insérées dans notre analyse (biographiques, descriptives de l'entreprise), on se rend compte que certaines apparaissent plus influentes que toutes les autres. Nous avons donc retenu quatre niveaux d'analyse : type de marché, type de propriété, secteur d'activité et chiffre d'affaires.

##### 4.1. Analyse des résultats par type de marché

111 entrepreneurs, soit 62 % de notre échantillon, possèdent une entreprise présente sur un marché international (clusters 1 et 2). Ces entrepreneurs déclarent un sentiment d'auto-efficacité supérieur à la moyenne de la totalité de l'échantillon dans de nombreux axes de compétences majeurs du modèle : entrepreneuriat, GRH et intuition - vision sur un grand nombre de compétences de ces axes et marketing stratégique, management et leadership, commercial marketing, gestion financière sur un nombre de compétences plus restreint).

A l'inverse, 68 entrepreneurs (38 % de l'échantillon) possédant une entreprise essentiellement présente sur un marché local ou régional (clusters 3, 4 et 5), déclarent un sentiment d'auto-efficacité plus faible que celui de la moyenne de la totalité de l'échantillon sur des axes de compétences majeurs : entrepreneuriales, commercial marketing et intuition – vision sur un grand nombre de compétences de ces axes et gestion financière, management et leadership sur un nombre de compétences plus restreint.

Le type de marché sur lequel est positionné l'entreprise semble par conséquent avoir un impact sur le sentiment d'auto-efficacité des entrepreneurs, celui-ci se révélant supérieur si l'entreprise est positionnée sur un marché international.

## 4.2 Analyse par type de propriété

La variable illustrative « type de propriété » influence le sentiment d'auto-efficacité d'une large majorité de nos répondants, dans quatre clusters sur cinq. On remarque que l'entrepreneur déclarant posséder une entreprise familiale (72 entrepreneurs) déclare un sentiment d'auto-efficacité supérieur à la moyenne des répondants, dans deux clusters sur cinq, sur des axes de compétences majeurs : entrepreneuriat, GRH et gestion de soi – organisation pour un grand nombre de compétences de l'axe et gestion financière, management et leadership pour un nombre de compétences plus restreint. Même résultat pour l'entreprise à propriétaire unique (54 entrepreneurs), qui déclare un sentiment d'auto-efficacité supérieur à la moyenne en entrepreneuriat pour une large part des compétences de l'axe et en marketing stratégique sur un nombre plus restreint des compétences.

C'est l'entrepreneur possédant une entreprise avec associés (15 entrepreneurs) qui déclare un sentiment d'auto-efficacité d'un niveau inférieur à la moyenne de l'échantillon en entrepreneuriat, intuition vision pour une large part des compétences de l'axe, et en gestion financière et management pour un nombre de compétences plus restreint.

## 4.3 Analyse des résultats par secteur d'activité

Trois secteurs d'activités se distinguent dans cette étude : services, industrie et commerce. Tout d'abord, l'entrepreneur du secteur des services (15 répondants) déclare un sentiment d'auto-efficacité supérieur sur un axe de compétences : intuition – vision, sur la totalité des compétences de l'axe.

L'entrepreneur du secteur industriel (38 répondants) déclare un sentiment d'auto-efficacité inférieur dans trois axes de compétences : Commercial – marketing, entrepreneuriales sur un grand nombre de compétences de ces axes et gestion financière sur un nombre de compétences plus restreint.

Enfin, l'entrepreneur du secteur commerce (15 répondants) déclare un sentiment d'auto-efficacité inférieur à la moyenne des entrepreneurs interrogés sur quatre axes de compétences : entrepreneuriales et intuition – vision sur un grand nombre de compétences de ces axes et gestion financière et management sur un nombre de compétences plus restreint.

En général, on constate que, mis à part le secteur d'activité des services dont les entrepreneurs déclarent un sentiment d'auto-efficacité supérieur à la moyenne de l'échantillon total, les entrepreneurs œuvrant dans d'autres secteurs d'activité (commerce, industrie) se situent à un niveau inférieur à la moyenne de l'échantillon.

## 4.4 Analyse des résultats par niveau de chiffre d'affaires

Même si l'on ne peut généraliser, nous remarquons que la variable illustrative « chiffre d'affaires réalisé l'an passé » semble influencer le sentiment d'auto-efficacité de notre échantillon d'entrepreneurs. En effet, quatre clusters sur cinq font apparaître une influence de cette variable sur le sentiment d'auto-efficacité. De plus, nous remarquons que le niveau de chiffre d'affaires réalisé semble déterminant : les entrepreneurs déclarant un chiffre d'affaires compris entre 5 et 10 millions de Dirhams semblent se distinguer par un sentiment d'auto-efficacité supérieur à la moyenne de celui déclaré par l'ensemble de l'échantillon dans des axes de compétences majeurs du modèle : entrepreneuriat, gestion des ressources humaines et

gestion de soi - organisation sur un grand nombre de compétences et gestion financière, management pour un nombre de compétences plus restreint.

Les entrepreneurs déclarant un sentiment d'auto-efficacité inférieur à la moyenne de l'échantillon déclarent quant à eux un chiffre d'affaires plutôt inférieur à 1 millions de Dirhams, ou refusent de le déclarer (NSP)

#### 4.5 De manière plus générale

Si nous analysons les résultats plus globalement, nous remarquons que parmi les variables illustratives, seules celles qui expliquent l'entreprise jouent un rôle distinctif au sein des clusters. Il n'y a aucun rôle joué par les variables biographiques ; le sentiment d'auto-efficacité n'est donc pas influencé par des variables comme l'âge de l'entrepreneur, son niveau d'études, son domaine d'études ou son expérience, mais plutôt par des variables spécifiques à l'entreprise : type de marché, type d'entreprise chiffre d'affaires ou secteur d'activité entre autres.

Tous ces résultats fournissent des indications, des tendances et mériteraient bien évidemment d'être complétés sur un plus large échantillon d'entrepreneurs, et même par le biais d'entretiens qualitatifs dont le rôle serait de renforcer (ou non) les résultats obtenus par voie de questionnaire.

On constate néanmoins plusieurs tendances qui devraient être confirmées. Par exemple, la variable illustrative « secteur d'activité » semble avoir un impact plus limité, influant au sein de clusters plus restreints. De même, le niveau de chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise peut-il avoir une influence sur le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale des entrepreneurs ? Sur la base de nos résultats, il semblerait qu'un niveau de chiffre d'affaires plus élevé peut être mis en relation avec un sentiment d'auto-efficacité plus élevé. Enfin, le type de propriété présage-t-il d'un sentiment d'auto-efficacité plus ou moins élevé chez un entrepreneur ? Posséder une entreprise familiale ou être propriétaire unique signifie-t-il un sentiment d'auto-efficacité plus élevé sur des axes de compétences majeurs ?

Il semble également que les compétences des axes « entrepreneuriat », « GRH » et « commercial marketing », se révélant majeurs au sein du modèle de Loué & Baronet, soient plus fortement influencées et se révèlent plus souvent clivantes que les compétences constituant les autres axes du modèle (comme par exemple la gestion financière ou le management – leadership).

Les résultats que nous avons présentés sont susceptibles de poser plusieurs questions concernant à la fois la formation, l'accompagnement à la création d'entreprise et les problématiques liées à la pérennité des entreprises sur le territoire marocain.

En ce qui concerne la formation et l'accompagnement à la création d'entreprise, l'échantillon d'entrepreneurs interrogés fournit des éléments permettant un meilleur ciblage des compétences à acquérir ou développer en fonction de spécificités de l'entreprise (taille de l'entreprise, secteur d'activité, chiffre d'affaires, type de marché...). Un entrepreneur accompagné serait susceptible de se voir proposer des actions de formation ou de coaching visant à développer ou acquérir certaines compétences lui faisant plus spécifiquement défaut, sur la base de ce type d'étude qui, encore une fois, mériterait d'être menée sur un échantillon plus important.

Cette méthode de ciblage, effectuée sur la base d'une enquête telle que celle que nous venons de présenter, permettrait également aux décideurs d'améliorer les politiques de suivi, d'accompagnement et de formation des entrepreneurs, de mener des actions d'optimisation des actions des organismes de formation et d'accompagnement à la création d'entreprise.

### **Bibliographie**

Affaya N. & Guerraoui D. (2009), *L'élite économique marocaine, étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs*, L'Harmattan.

Baum, J.R. (1995), 'The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy and Structure to Venture Growth', *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

Belley A., Dussault L. & Lorrain, J. (1998), *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, 4<sup>ème</sup> CIFPME, Metz-Nancy, octobre.

Ben Haddou (1997), *Maroc, les élites du Royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc*, Paris, L'Harmattan.

Catusse M. (2008), *Le temps des entrepreneurs : politique et transformations du capitalisme au Maroc*, Maisonneuve et Larose

Chandler, G.N. and Jansen E. (1992), 'The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance', *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.

El Aoufi N. (2000), *L'entreprise côté usine, les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Rabat, Editions du groupe d'études et de recherche sur les ressources humaines et l'entreprise

Gallissot R. (1964), *L'économie de l'Afrique du Nord*, Paris, Presses Universitaires de France

Gartner, W.B. (1988), « Who is the entrepreneur? Is the wrong question? », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-31.

Hambrick, D.C. and Crozier, L.M. (1985), 'Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth', *Journal of Business Venturing*, 1, 31-45.

Herron, L.A and Robinson, R.B. (1993), 'A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance', *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.

Kolb, D.A., (1984), *'Experiential learning: Experience as the source of learning and development'*, New Jersey: Prentice Hall.

Loué C. & Baronet J. (2012), Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework: a qualitative and quantitative study, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 17, No 4, pp. 455 – 477.

Loué, C., Laviolette, E.M. and Bonnafous-Boucher, M. (2008), 'L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences, éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation', *Revue de l'entrepreneuriat*, 7 (1), 64-84.

Majdouline I. (2009), *Les ingénieurs marocains et l'entrepreneuriat : réalités et mise en place d'un dispositif de formation à l'entrepreneuriat*, thèse de doctorat soutenue à l'Université de Nancy 2, juin 2011.

Man, T.W.Y. and Lau, T. (2000), 'Entrepreneurial Competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis', *Journal of Enterprising Culture*, 8 (3), 235-254.

Milton, D.G. (1989), 'The Complete Entrepreneur', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 9-19.

Pettersen, N. (2006), 'Leadership et PME : comment être un bon chef ?', *Gestion*, 30, Winter, 43-50.

Schumpeter J. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.

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

Vesper K.H. (1989), *New venture Strategies*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall