

Vers un modèle intégré d'accompagnement entrepreneurial post-crédation au Maroc : Entre fragmentation institutionnelle et quete de durabilité

Towards an integrated model of post-creation entrepreneurial support in Morocco: between institutional fragmentation and the quest for sustainability.

Auteur 1 : Hind MALAININE..

Hind MALAININE

Enseignante-Chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Marrakech (ENCGM)

Université Cadi Ayyad, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : MALAININE .H (2025). « Vers un modèle intégré d'accompagnement entrepreneurial post-crédation au Maroc : Entre fragmentation institutionnelle et quete de durabilité », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » pp: 0030 – 0057.



DOI : 10.5281/zenodo.17659896

Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

L'accompagnement entrepreneurial post-crédation constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour la durabilité des très petites entreprises (TPE) marocaines. Malgré la prolifération des programmes publics de soutien à la création d'entreprise, les dispositifs de suivi et de consolidation demeurent fragmentés, faiblement coordonnés et insuffisamment professionnalisés. À partir d'une approche qualitative et exploratoire combinant analyse documentaire, entretiens institutionnels et études de cas de TPE accompagnées, cette recherche propose une lecture systémique de l'accompagnement post-crédation au Maroc.

En mobilisant les cadres théoriques de la Resource-Based View, des capacités dynamiques et des écosystèmes entrepreneuriaux, elle montre que la réussite entrepreneuriale dépend d'un triple apprentissage : individuel, organisationnel, et institutionnel.

La principale conclusion de l'article réside dans la proposition d'un modèle intégré d'accompagnement post-crédation articulant ces trois niveaux, et l'identification des leviers prioritaires de sa mise en œuvre : référent unique, certification des accompagnateurs, système d'information partagé et pilotage par des indicateurs standards. Ce modèle vise ainsi à transformer un écosystème fragmenté en un système apprenant, apte à convertir l'effort de création en durabilité économique et sociale.

Mots clés : Accompagnement entrepreneurial ; post-crédation ; TPE ; professionnalisation ; écosystème entrepreneurial ; durabilité.

Abstract

Post-creation entrepreneurial support constitutes a major challenge today for the sustainability of Moroccan very small enterprises. Despite the proliferation of public programs supporting business creation, post-creation monitoring and consolidation mechanisms remain fragmented, poorly coordinated, and insufficiently professionalized. Based on a qualitative and exploratory approach combining documentary analysis, institutional interviews, and case studies of supported VSEs, this research offers a systemic interpretation of post-creation support in Morocco.

By mobilizing the theoretical frameworks of the Resource-Based View, dynamic capabilities, and entrepreneurial ecosystems, it demonstrates that entrepreneurial success depends on a triple learning process: individual, organizational, and institutional.

The article's main conclusion lies in the proposal of an integrated post-creation support model articulating these three levels, and the identification of priority levers for its implementation: a single point of contact, certification of support providers, a shared information system, and steering via standard indicators. This model thus aims to transform a fragmented ecosystem into a learning system, capable of converting creation efforts into economic and social sustainability.

Keywords: Entrepreneurial support; post-creation; VSEs; professionalization; entrepreneurial ecosystem; sustainability.

1. Introduction

Le présent article s'inscrit dans un contexte de profond renouvellement des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat au Maroc. Depuis une décennie, la multiplication des dispositifs d'aide à la création d'entreprise (tels que Intelaka, Forsa, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, ou les nouvelles missions des Centres Régionaux d'Investissement) témoigne d'une volonté politique forte de faire de l'entrepreneuriat un levier stratégique d'emploi et de développement territorial. Toutefois, cette dynamique de création contraste avec la faiblesse persistante du taux de survie des très petites entreprises (TPE), révélant l'absence d'un véritable dispositif de soutien post-crédation, capable d'accompagner durablement les jeunes entreprises dans leurs premières années d'activité.

Face à ce constat, l'enjeu ne réside plus uniquement dans la stimulation de l'acte d'entreprendre, mais dans la consolidation des trajectoires entrepreneuriales. Comment assurer la pérennité et la professionnalisation des TPE au-delà de la phase initiale de création ? Comment construire un système d'accompagnement cohérent, coordonné et durable dans un environnement institutionnel fragmenté ? Ces interrogations constituent le point de départ de cette recherche, qui propose de concevoir un modèle intégré d'accompagnement post-crédation, fondé sur trois leviers complémentaires : la professionnalisation des pratiques d'appui, la coordination interinstitutionnelle et l'apprentissage entrepreneurial au sein des écosystèmes régionaux.

La démarche adoptée se veut à la fois analytique et propositionnelle. Elle combine une approche empirique qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs et des études de cas de TPE accompagnées, avec un cadre théorique inspiré des approches contemporaines de l'accompagnement entrepreneurial (Filion, Torres, Messeghem, Theodoraki, Bergman & McMullen, Stam, GEM). L'objectif est de croiser les enseignements du terrain et les apports de la littérature afin de dégager les fondements conceptuels et opérationnels d'un modèle marocain de l'accompagnement post-crédation.

L'article est structuré en quatre parties complémentaires.

- Une première partie présente le contexte de la recherche, la problématique et l'approche méthodologique retenue.
- La deuxième partie analyse de manière approfondie les principales approches contemporaines de l'accompagnement entrepreneurial, en mettant en évidence leur évolution conceptuelle et leurs apports respectifs.
- La troisième partie discute les implications de ces approches pour le contexte marocain, en identifiant les piliers d'un modèle intégré d'accompagnement post-crédation

- Enfin, la quatrième partie présente et discute les résultats empiriques issus du terrain, avant de conclure sur les principales contributions, limites et perspectives de recherche ouvertes par ce travail.

Ce parcours, à la fois théorique, analytique et empirique, vise à contribuer à la réflexion scientifique et institutionnelle sur la durabilité entrepreneuriale au Maroc, en offrant un cadre de référence pour la conception de politiques et de pratiques d'accompagnement plus cohérentes et plus inclusives.

1.1 Contexte

Au Maroc, la promotion de l'entrepreneuriat s'est imposée, au cours des deux dernières décennies, comme un levier stratégique de développement économique, de création d'emplois et de cohésion sociale. Cette orientation est confirmée par la multiplication des programmes publics dédiés à la création d'entreprise, parmi lesquels Intelaka (2020) et Forsa (2022), ou encore la refonte institutionnelle des Centres Régionaux d'Investissement (CRI) qui visait à territorialiser le soutien aux porteurs de projets. Parallèlement, des initiatives de la société civile et des fondations (à l'image du Centre de la TPE Solidaire créé par la Fondation Mohammed V pour la Solidarité) ont contribué à diffuser une culture de l'entrepreneuriat plus inclusive, ouverte aux jeunes, aux femmes et aux populations non bancarisées.

Cependant, cette dynamique de création cache une fragilité structurelle: la majorité des très petites entreprises (TPE) marocaines cessent leurs activités au cours des trois premières années. Les études du Global Entrepreneurship Monitor (El Ouazzani & Boutaleb, 2019) soulignent un taux de survie inférieur à 50 % après trois ans d'existence, malgré des dispositifs d'accompagnement multiples. Cette situation s'explique par la prédominance d'un modèle d'appui focalisé sur la phase de démarrage (pré-création et création), au détriment d'une approche de consolidation post-crédation, pourtant déterminante pour la durabilité des entreprises.

Dans la littérature internationale, l'accompagnement entrepreneurial post-crédation est reconnu comme un « processus d'apprentissage et de légitimation » (Messeghem, Sammut & Chabaud, 2010; Theodoraki, 2021) où la relation entre l'entrepreneur et les structures d'appui évolue vers plus d'autonomie et de professionnalisation (Bergman & McMullen, 2021). En contexte émergent, la question revêt une dimension institutionnelle: comment construire un système d'accompagnement capable de transformer un tissu d'initiatives dispersées en un écosystème cohérent, apprenant et durable?

Au Maroc, les politiques publiques ont surtout visé la quantité de créations plutôt que la qualité de la consolidation. La dispersion des acteurs (CRI, ANAPEC, OFPPT, INDH, Banques, ONG), la faible coordination interinstitutionnelle et l'absence d'un système d'information partagé limitent la continuité du suivi post-crédation. Les accompagnateurs eux-mêmes, souvent issus d'administrations ou de structures parapubliques, ne disposent pas toujours de la formation spécifique nécessaire au coaching entrepreneurial ou au mentorat stratégique. Cette situation entraîne un décalage entre les besoins évolutifs des jeunes entreprises et l'offre d'appui disponible.

Dans ce contexte, la question de la construction d'un modèle intégré d'accompagnement post-crédation devient centrale, tant pour la recherche académique que pour les politiques publiques. Elle invite à revisiter les modèles internationaux de soutien entrepreneurial – notamment les approches de la Resource-Based View (Barney, 1991), des capacités dynamiques (Teece, 2007), de l'écosystème entrepreneurial (Stam, 2015) et du GEM Framework – afin de les adapter aux spécificités du contexte marocain: un tissu de TPE à forte intensité relationnelle, ancré dans des territoires contrastés et soumis à des contraintes institutionnelles et financières particulières.

L'objectif de cet article est ainsi de proposer une lecture analytique et critique du système d'accompagnement entrepreneurial marocain, d'en identifier les limites structurelles, et de concevoir un modèle conceptuel intégré permettant d'assurer la durabilité post-crédation

1.2 Problématique de recherche

La problématique de la recherche découle d'un paradoxe observable dans la dynamique entrepreneuriale marocaine :

Malgré une profusion de dispositifs d'appui et une volonté publique affirmée de promotion de l'entrepreneuriat, le taux de pérennité des jeunes entreprises reste faible, traduisant un déficit de continuité, de coordination et de professionnalisation du soutien post-crédation.

Cette situation soulève plusieurs interrogations scientifiques et managériales :

- Comment concevoir un dispositif d'accompagnement post-crédation capable d'assurer la consolidation durable des TPE marocaines ?
- Quels sont les leviers organisationnels et institutionnels nécessaires à la transformation d'un accompagnement fragmenté en un système intégré et apprenant ?
- Comment articuler les dimensions individuelles (posture entrepreneuriale), organisationnelles (professionnalisation des structures) et institutionnelles

(gouvernance et pilotage par la donnée) pour maximiser l'impact de l'accompagnement?

En d'autres termes, il s'agit de comprendre dans quelle mesure l'intégration des niveaux micro, méso et macro (tels que définis par les modèles de Filion (1991), Messeghem (2010), Theodoraki (2021), Stam (2019) et le GEM (2023)) permettrait de structurer un modèle marocain d'accompagnement post-crétion fondé sur la durabilité, la coordination et l'apprentissage collectif.

1.3 Hypothèses de recherche

À partir de cette problématique, l'étude formule les hypothèses suivantes, ancrées dans les travaux récents sur l'accompagnement entrepreneurial :

H1. La performance post-crétion des TPE marocaines dépend d'un accompagnement centré sur la construction des compétences et de la vision entrepreneuriale du dirigeant, plus que sur le simple transfert d'outils ou de financements. (Filion, 1991; Torres, 2012; Bergman & McMullen, 2021)

H2. La professionnalisation et la coordination des structures d'appui constituent des facteurs déterminants de la qualité et de la continuité de l'accompagnement post-crétion. (Messeghem & Sammut, 2010; Theodoraki, 2023)

H3. La mise en place d'un pilotage institutionnel fondé sur la donnée et l'évaluation (GEM/EFC) renforce la cohérence et la durabilité du système national d'accompagnement entrepreneurial. (Stam, 2015; GEM, 2023)

H4. L'efficacité du modèle marocain d'accompagnement repose sur l'articulation des trois niveaux d'apprentissage — individuel, organisationnel et institutionnel — au sein d'un dispositif intégré et évolutif.

Ces hypothèses constituent la base d'un cadre conceptuel visant à modéliser un système marocain d'accompagnement post-crétion durable, combinant la proximité relationnelle du coaching, la professionnalisation des pratiques, et la gouvernance par la preuve.

1.4 Approche méthodologique

➤ Design de recherche

La présente étude s'inscrit dans une approche qualitative et exploratoire, adaptée à l'objectif de compréhension en profondeur des pratiques, des représentations et des mécanismes institutionnels de l'accompagnement entrepreneurial post-crétion au Maroc. Ce choix repose sur le constat que les dispositifs d'appui, encore en construction, sont marqués par une grande hétérogénéité selon les régions, les acteurs et les secteurs d'activité.

Ainsi, l'étude mobilise un design de type étude de cas multiples (Yin, 2018), combinant :

- L'analyse institutionnelle de dispositifs nationaux et régionaux (CRI, INDH, Fondation Mohammed V pour la Solidarité, ANAPEC, OFPPT, C_TPE Solidaires etc.), et,
- L'exploration approfondie de cas concrets de TPE accompagnées et non accompagnées, afin d'identifier les effets réels du suivi post-crétation sur la pérennité et la structuration des entreprises.

➤ **Stratégie d'échantillonnage**

L'échantillonnage repose sur une logique raisonnée (non probabiliste) visant la diversité des acteurs et la saturation thématique (Miles & Huberman, 2003). Trois catégories d'acteurs ont été retenues :

Les acteurs institutionnels : Responsables régionaux des CRI, Coordonnateurs INDH, directeurs d'agences ANAPEC, cadres de la Fondation Mohammed V pour la Solidarité, conseillers bancaires Intelaka, formateurs OFPPT et représentants de la CGEM.

Les accompagnateurs de terrain : Coachs du Centre de la TPE Solidaire, consultants indépendants, animateurs d'incubateurs, mentors d'entreprises.

Les entrepreneurs accompagnés et non accompagnés : 1 dirigeants de TPE issus de deux régions contrastées - Casablanca-Settat (écosystème consolidé) et Drâa-Tafilalet (territoire émergent)). Cette diversité a permis de croiser les regards sur le processus d'accompagnement, ses effets et ses limites, et d'atteindre une saturation empirique satisfaisante.

➤ **Outils et procédures de collecte des données**

Les données ont été recueillies entre janvier et mars 2025, à travers trois techniques complémentaires :

- Entretiens semi-directifs : auprès de 10 acteurs institutionnels et 10 accompagnateurs
- Observation participante : auprès de 15 TPE accompagnées par le Centre de la TPE Solidaire et 10 non accompagnées - immersion dans plusieurs activités de formation et de mentorat afin d'observer les interactions entre accompagnateurs et entrepreneurs.
- Analyse documentaire : dépouillement documents institutionnels (rapports GEM, notes CRI, conventions de partenariat, bilans de programmes, fiches de suivi TPE).

Les entretiens, menés entre janvier et mars 2025, ont été enregistrés et transcrits (à l'aide du logiciel NVivo 14). Les données ont été codées selon trois axes analytiques : institutionnel, organisationnel et entrepreneurial. Une triangulation entre sources documentaires et observations de terrain a permis de renforcer la validité interne.

➤ **Limites de la démarche et perspectives méthodologiques**

Si la méthodologie adoptée permet une compréhension fine des logiques d'acteurs et des configurations locales, elle présente néanmoins certaines limites.

D'une part, la nature qualitative et exploratoire du design ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble du territoire national. D'autre part, les données reposent essentiellement sur des déclarations et des observations contextualisées, susceptibles d'être influencées par la subjectivité des acteurs.

À moyen terme, une approche mixte intégrant une enquête quantitative (questionnaire auprès d'un échantillon élargi de TPE accompagnées et non accompagnées) permettrait de tester statistiquement les hypothèses issues de ce travail. De même, des études longitudinales comparatives entre régions permettraient de suivre l'évolution des pratiques d'accompagnement et leur impact sur la survie et la croissance des entreprises.

➤ **Résumé de la démarche**

En résumé, cette recherche adopte une approche qualitative, de type exploratoire et multi-cas, combinant entretiens, observation et analyse documentaire. Elle cherche à comprendre comment les interactions entre entrepreneurs, accompagnateurs et institutions façonnent la durabilité des TPE marocaines post-crédation, et à identifier les leviers de professionnalisation et de coordination pour un modèle intégré d'accompagnement.

2. Les approches contemporaines de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial est aujourd'hui reconnu comme un champ de recherche à part entière, situé au croisement de la psychologie entrepreneuriale, de la gestion des organisations et de l'analyse institutionnelle. Longtemps considéré comme un simple instrument d'aide à la création d'entreprise, il s'est progressivement imposé comme un processus d'apprentissage, de légitimation et de co-construction de sens entre l'entrepreneur et son environnement. L'évolution de ce champ traduit le passage d'une logique d'assistance ponctuelle à une logique d'écosystème apprenant, où l'accompagnement devient un levier de transformation durable des individus, des organisations et des territoires.

Les travaux fondateurs de Louis Jacques Filion (1991, 2008) ont ouvert la voie à une compréhension cognitive et réflexive du processus entrepreneurial. Pour Filion, accompagner l'entrepreneur revient à l'aider à construire sa vision stratégique personnelle, c'est-à-dire la représentation dynamique qu'il se fait de son projet et de son rôle dans le futur. L'accompagnement n'est plus une transmission de recettes mais un espace d'apprentissage, de questionnement et d'élaboration de sens. Cette approche, centrée sur la personne, repose sur la

mise en place d'un dialogue réflexif entre l'accompagnateur et l'entrepreneur, où le premier joue le rôle d'un miroir cognitif favorisant la prise de recul, la structuration des priorités et la cohérence entre aspirations et décisions. L'intérêt de cette perspective réside dans la valorisation de la dimension humaine et identitaire de l'acte d'entreprendre : l'entrepreneur n'est pas seulement un opérateur économique, il est un acteur de vision, et c'est la qualité de cette vision qui détermine la cohérence et la durabilité de son action.

Dans la continuité de cette lecture humaniste, Olivier Torres (2012, 2016) introduit la dimension psychosociale et sanitaire dans la réflexion sur l'accompagnement. Ses travaux, à travers l'Observatoire Amarok, ont mis en évidence la vulnérabilité du dirigeant de PME, souvent confronté à la solitude, au stress et à la surcharge émotionnelle. Torres propose un modèle de l'accompagnement holistique, qui intègre non seulement la dimension économique de la performance, mais aussi la santé physique et mentale de l'entrepreneur. L'accompagnateur devient ainsi un partenaire global, attentif à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, à la prévention du burn-out et à la qualité de la relation avec l'entreprise. Cette perspective, encore peu développée dans les contextes émergents, rappelle que la pérennité de l'entreprise est indissociable de la santé et de la résilience de son fondateur.

Les travaux de Karim Messeghem (2007, 2010, 2016) ont, quant à eux, structuré une véritable approche organisationnelle de l'accompagnement entrepreneurial. En s'intéressant aux structures d'appui et à leur professionnalisation. Messeghem et ses collaborateurs (Sammut, Chabaud) proposent le modèle de la double légitimité, selon lequel l'efficacité d'un dispositif d'accompagnement dépend de sa capacité à construire simultanément une légitimité entrepreneuriale (vis-à-vis des porteurs de projet et du marché) et une légitimité institutionnelle (vis-à-vis des financeurs et des autorités publiques). Cette dualité, source de tension, invite les structures d'appui à évoluer d'une logique administrative vers une logique de co-apprentissage avec les entrepreneurs. L'accompagnateur devient alors un compagnon de route plutôt qu'un contrôleur ou un expert : il guide, questionne et soutient sans se substituer à l'entrepreneur. Cette conception relationnelle et professionnalisée de l'accompagnement a profondément renouvelé la manière d'envisager la mission des institutions publiques de soutien à l'entrepreneuriat.

À partir de ces fondements, Anastasia Theodoraki (2018, 2021, 2023) a élargi la réflexion vers une lecture systémique des interactions entre les acteurs de l'accompagnement. Son apport théorique majeur réside dans le développement du modèle d'accompagnement écosystémique, qui considère les structures d'appui comme des nœuds interconnectés au sein d'un système

entrepreneurial territorial. L'accompagnement n'est plus conçu comme une relation dyadique entre un conseiller et un entrepreneur, mais comme un processus collectif de coordination et de coopération entre incubateurs, CRI, universités, banques, associations et pouvoirs publics. L'efficacité du dispositif repose alors sur la qualité des interactions, la circulation de l'information, la mutualisation des ressources et la capacité des acteurs à générer de la confiance interinstitutionnelle. Theodorakis propose ainsi de passer d'une logique de juxtaposition des interventions à une logique d'orchestration, où les acteurs du soutien deviennent co-producteurs d'une valeur collective.

Cette approche méso-organisationnelle rejoint la perspective macro-économique développée par Erik Stam (2015, 2019) autour du concept d'écosystème entrepreneurial. Pour Stam, la performance d'un territoire entrepreneurial dépend de la qualité de l'articulation entre huit composantes interdépendantes : le leadership, la finance, la culture entrepreneuriale, les réseaux, le capital humain, la connaissance, les services d'appui et les marchés. L'accompagnement y est envisagé comme une infrastructure institutionnelle essentielle, conditionnant la vitalité du système. L'écosystème entrepreneurial n'est pas un simple agrégat d'acteurs : c'est un système vivant, où les boucles de rétroaction entre les succès des entrepreneurs et les politiques publiques alimentent la croissance collective. Cette approche met l'accent sur la gouvernance adaptative : un écosystème prospère lorsqu'il est capable d'apprendre de lui-même, d'intégrer le retour d'expérience et d'ajuster ses mécanismes de soutien en continu.

Dans le prolongement de cette lecture systémique, les travaux de Bergman & McMullen (2021) apportent une contribution déterminante en replaçant la relation d'accompagnement au cœur du processus d'autonomisation. Selon leur modèle relationnel dynamique, les Entrepreneurial Support Organizations (ESOs) doivent cesser d'assister les entrepreneurs pour plutôt "les aider à s'aider eux-mêmes". L'accompagnement devient un processus relationnel évolutif, où l'intensité du soutien diminue progressivement à mesure que l'entrepreneur développe ses compétences, sa confiance et son autonomie décisionnelle. Cette approche introduit la notion d'autonomie graduée, qui s'inscrit dans une logique d'émancipation et de responsabilisation de l'entrepreneur.

Enfin, à l'échelle macro et comparative, le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) propose depuis 1999 une lecture empirique et systémique de l'entrepreneuriat comme phénomène national. Son modèle des *Entrepreneurial Framework Conditions (EFCs)* identifie douze dimensions essentielles à la vitalité entrepreneuriale : financement, politiques publiques,

éducation, transfert technologique, infrastructures, culture, entre autres. Les données issues des enquêtes GEM permettent d'évaluer, à l'échelle des pays et des régions, la qualité de l'environnement entrepreneurial et les performances du tissu des TPE et PME, notamment en matière de survie, de création d'emplois et d'innovation. Dans la perspective de l'accompagnement, le modèle GEM constitue un outil d'évaluation systémique permettant de relier la micro-dynamique des dispositifs d'appui à la macro-performance des écosystèmes nationaux.

L'examen de ces différentes approches révèle une complémentarité dynamique entre trois niveaux d'analyse.

- Au niveau micro, les travaux de Filion, Torres et Bergman & McMullen soulignent l'importance du développement personnel, de la relation de confiance et de l'autonomie de l'entrepreneur.
- Au niveau méso, ceux de Messeghem et Theodoraki insistent sur la professionnalisation, la coordination et la création de synergies interinstitutionnelles.
- Enfin, au niveau macro, les modèles de Stam et du GEM invitent à penser la gouvernance, la régulation et la durabilité des écosystèmes entrepreneuriaux à travers une approche fondée sur la donnée et l'apprentissage collectif.

Ces approches contemporaines convergent vers une conception renouvelée de l'accompagnement entrepreneurial comme système d'apprentissage à plusieurs niveaux : l'entrepreneur y apprend à se professionnaliser, les organisations d'appui apprennent à coopérer, et les institutions apprennent à gouverner par la preuve.

Cette triple dynamique offre une grille de lecture féconde pour concevoir un modèle intégré d'accompagnement post-crédation au Maroc, capable de dépasser la fragmentation actuelle pour instaurer un dispositif durable, coordonné et piloté par la connaissance.

Ci-dessous un tableau synthétique des principaux modèles de l'accompagnement entrepreneurial (Table 1).

Table 1 : Comparatif des principaux modèles de l'accompagnement entrepreneurial

Chercheur(s) / Modèle	Période / Principaux écrits	Thèse principale	Modèle ou approche proposée	Apports majeurs
Louis Jacques Filion	Années 1990- 2000 – Vision et relations entrepreneuriales (Revue internationale PME, 1991, 2008)	L'entrepreneur apprend et agit à partir d'une vision qu'il construit et ajuste grâce à l'accompagnement.	Modèle de la Vision Entrepreneuriale : l'accompagnateur aide à clarifier la vision, la planifier et la transformer en actions cohérentes.	Pionnier de l'approche cognitive et réflexive ; met en avant l'apprentissage expérientiel et la dimension humaine du processus entrepreneurial.
Karim Messeghem	2000-2016 – Revue de l'Entrepreneuriat (2010), Entrepreneurship & Regional Development (2016)	L'accompagnement est un processus d'apprentissage collectif reposant sur la légitimité réciproque entre entrepreneur et institution.	Modèle de la Double Légitimité : légitimité entrepreneuriale (marché) et institutionnelle (bailleurs). Approche du compagnon comme partenaire réflexif.	Introduit la professionnalisation du métier d'accompagnateur et la notion de légitimité institutionnelle.
Olivier Torres	2008-2018 – Observatoire Amarok ; La santé du dirigeant de PME (2012)	La santé du dirigeant conditionne la performance et la pérennité de la PME.	Modèle Amarok : l'accompagnement doit intégrer le bien-être, la solitude et la résilience du dirigeant.	Humanise l'accompagnement en y intégrant la dimension psychosociale ; relie santé et performance.
Erik Stam	2015-2019 – Entrepreneurial Ecosystem Framework (2015), Entrepreneurial Ecosystem Research (2019)	L'entrepreneuriat est le produit d'un écosystème interconnecté d'acteurs, de ressources et d'institutions.	Modèle de l'Écosystème Entrepreneurial : huit composantes (leadership, culture, finance, talents, réseaux, connaissance, services, marchés).	Fournit un cadre macro complet reliant accompagnement innovation et politiques publiques.

Anastasia Theodoraki	2017-2023 – Revue de l’Entrepreneuriat (2018), Entrepreneurship & Regional Development (2021-2023)	L’accompagnement est un système écosystémique coopétitif, dépendant des interactions entre structures d’appui.	Modèle d’Accompagnement Écosystémique : trois niveaux (micro, méso, macro) articulés par la coopétition (coopération + compétition).	Met en lumière la coopération inter institutionnelle et l’apprentissage collectif territorial
Bergman & McMullen	2021 – Entrepreneurship Theory & Practice (“Helping Entrepreneurs Help Themselves”)	Le soutien entrepreneurial doit être relationnel et évolutif : les ESOs doivent “aider les entrepreneurs à s’aider eux- mêmes”.	Modèle Relationnel Dynamique des ESOs : interaction tripartite (entrepreneur- structure- environnement) favorisant l’autonomie progressive.	Introduit la logique d’émancipation de l’entrepreneur ; renouvelle la posture éthique de soutien.
Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	1999-2024 – Global Reports (GEM Global & GEM Maroc)	La performance entrepreneuriale nationale dépend de l’interaction entre individus, institutions et politiques publiques.	Modèle des Entrepreneurial Framework Conditions (EFCs) : 12 piliers (financement, éducation, politiques publiques, infrastructures, culture, etc.). Indicateurs clés: TEA, EBO	Fournit un instrument empirique international pour évaluer la dynamique entrepreneuriale la qualité des écosystèmes ; ou d’aide à la décision publique.

Source : Conception de l’auteur

3. Implications pour le modèle marocain d’accompagnement post-crétion

Les approches contemporaines de l’accompagnement entrepreneurial offrent un corpus théorique riche pour repenser les politiques et dispositifs marocains de soutien post-crétion. Leur mise en perspective révèle un constat central : la performance et la durabilité des très petites entreprises (TPE) ne peuvent être assurées par des programmes isolés ou des aides ponctuelles, mais exigent un système intégré d’accompagnement articulant les dimensions individuelles, organisationnelles et institutionnelles.

C'est dans cette perspective que doit s'inscrire la construction d'un modèle marocain d'accompagnement post-création, capable de transformer un écosystème fragmenté en un véritable système apprenant et coordonné.

3.1 Du soutien à l'apprentissage : refonder la relation entrepreneur-‐accompagnateur

L'une des premières implications du croisement théorique concerne la nature même de la relation d'accompagnement. Les travaux de Filion, Torres et Bergman & McMullen insistent sur la nécessité de passer d'une logique d'assistance à une logique d'apprentissage et d'autonomisation. Au Maroc, la majorité des dispositifs demeure orientée vers le transfert d'informations, la formation administrative ou l'accès au financement. Or, ces approches, centrées sur les moyens, négligent les dynamiques de transformation personnelle et cognitive de l'entrepreneur.

Le modèle marocain devrait donc s'inspirer de la conception humaniste et réflexive de Filion, en plaçant la construction de la vision entrepreneuriale au centre du parcours post-création. L'accompagnateur devient un médiateur de sens : il aide l'entrepreneur à clarifier sa vision, à hiérarchiser ses priorités, à formuler des objectifs cohérents avec ses ressources et son environnement.

Parallèlement, dans la lign e de Torres, l'accompagnement doit intégrer la dimension psychosociale du parcours entrepreneurial. Les jeunes dirigeants marocains, souvent isolés et confrontés à la précarité, à la pression familiale ou à la peur de l'échec, nécessitent un espace de parole et de confiance. L'institutionnalisation d'un mentorat humaniste, combinant soutien technique et bien-être du dirigeant, contribuerait à renforcer la résilience entrepreneuriale.

Enfin, selon Bergman & McMullen, la relation d'accompagnement doit être graduelle et évolutive: le niveau de soutien diminue à mesure que la compétence et la confiance de l'entrepreneur augmentent. Ce principe d'autonomie progressive pourrait être opérationnalisé au Maroc à travers des parcours différenciés selon les phases de maturité de l'entreprise (stabilisation, consolidation, autonomisation).

Ainsi, le premier pilier du modèle marocain reposerait sur une relation d'accompagnement fondée sur la proximité, la confiance et l'apprentissage mutuel, où le dirigeant devient un acteur réflexif de sa propre trajectoire et où l'accompagnateur agit comme catalyseur d'autonomie plutôt que comme dispensateur d'assistance.

3.2 De la juxtaposition à la coordination : professionnaliser et structurer l'écosystème

Le deuxième pilier découle directement des travaux de Messeghem et Theodoraki, qui soulignent la dimension organisationnelle et collaborative de l'accompagnement. L'efficacité

d'un dispositif ne dépend pas uniquement de la qualité des individus qui l'animent, mais de la cohérence collective du système dans lequel il s'inscrit. Au Maroc, les multiples acteurs de l'appui – CRI, ANAPEC, INDH, OFPPT, banques, ONG, fondations, universités – opèrent souvent en parallèle, sans cadre commun de pilotage ni standardisation des pratiques. Cette fragmentation engendre des redondances, une perte de lisibilité pour les bénéficiaires et un déficit de capitalisation des apprentissages.

La littérature récente plaide pour une approche écosystémique et coopérative, où les structures d'appui coopèrent tout en préservant leur diversité. L'expérience internationale montre que la professionnalisation du métier d'accompagnateur constitue une condition sine qua non à cette coordination. Dans cette optique, le Maroc gagnerait à instaurer une certification nationale des accompagnateurs, adossée à un référentiel de compétences, un code de déontologie et un dispositif de formation continue. Cette mesure permettrait d'unifier les pratiques et d'élever le niveau de qualité du service rendu.

Sur le plan institutionnel, la mise en place de Comités Régionaux de Coordination de l'Accompagnement, sous l'égide des CRI, renforcerait la transversalité entre acteurs. Ces plateformes pourraient assurer la mutualisation des données, la répartition des rôles selon les expertises et la construction de "parcours entrepreneuriaux intégrés". Dans la perspective de Theodoraki, de tels espaces de dialogue inter-organisationnels favoriseraient la création de réseaux apprenants et l'émergence d'une culture de la coopération, essentielle à la performance durable des écosystèmes.

Ce deuxième pilier du modèle marocain serait donc celui de la professionnalisation et de la coordination institutionnelle, traduisant le passage d'une logique de programmes dispersés à une logique de parcours partagés et de gouvernance collaborative.

3.3 De la politique à la gouvernance apprenante : institutionnaliser la durabilité

Le troisième pilier, d'inspiration plus macro, s'appuie sur les travaux de Stam et du Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Ces approches replacent l'accompagnement entrepreneurial dans la perspective des écosystèmes nationaux de soutien.

Selon Stam, un écosystème performant repose sur l'interdépendance entre leadership, culture, financement, connaissance, réseaux, talents et services de soutien. L'accompagnement constitue dès lors une infrastructure institutionnelle critique, au même titre que la finance ou l'éducation. Pour le Maroc, cette vision invite à dépasser le cadre administratif pour instaurer une gouvernance apprenante, fondée sur l'observation, la mesure et l'ajustement continu des politiques publiques.

Le modèle du GEM, à travers ses indicateurs (TEA, EBO, EFCs), offre une base empirique pour évaluer la vitalité entrepreneuriale et identifier les goulets d'étranglement. L'intégration d'un pilotage par les données dans la gouvernance nationale de l'accompagnement permettrait de passer d'une logique de moyens à une logique d'impact. Chaque région pourrait disposer de son tableau de bord de performance post-crétion, alimenté par des indicateurs de survie, de formalisation, de croissance et d'emploi. Ces données, consolidées à l'échelle nationale, serviraient à orienter les ressources, à évaluer les programmes et à diffuser les meilleures pratiques.

L'enjeu n'est donc pas uniquement d'accompagner les entrepreneurs, mais de rendre l'écosystème capable de s'auto-accompagner – c'est-à-dire d'apprendre collectivement de ses expériences. Ce troisième pilier, celui de la gouvernance fondée sur la preuve et l'intelligence collective, constitue le socle de durabilité du modèle marocain proposé.

3.4 Vers un modèle intégré à trois niveaux

L'ensemble de ces apports théoriques et empiriques convergent vers la conception d'un modèle intégré d'accompagnement post-crétion structuré autour de trois niveaux interdépendants :

- Le niveau micro (relationnel), centré sur le développement personnel et cognitif du dirigeant, la relation de confiance, la réflexivité et l'autonomie progressive.
- Le niveau méso (organisationnel), fondé sur la professionnalisation des accompagnateurs, la coordination inter-structures, la mutualisation des outils et la création de réseaux apprenants territoriaux.
- Le niveau macro (institutionnel), axé sur la gouvernance par la donnée, l'évaluation continue et l'apprentissage collectif à l'échelle nationale.

Ces trois niveaux fonctionnent en synergie dans une logique de triple apprentissage : l'entrepreneur apprend à piloter son projet, les organisations apprennent à coopérer, et les institutions apprennent à gouverner par la connaissance. C'est cette articulation dynamique qui peut transformer un système d'accompagnement éclaté en un dispositif cohérent et évolutif.

Concrètement, la mise en œuvre du modèle intégré supposerait :

- La désignation d'un référent unique par entrepreneur sur un cycle de 24 à 36 mois ;
- La création d'une plateforme numérique nationale de suivi post-crétion, alimentée par les acteurs régionaux ;
- La généralisation du mentorat sectoriel et territorial ;
- La mise en place d'un indice marocain de durabilité entrepreneuriale, adossé au GEM et piloté par un Observatoire national de l'accompagnement entrepreneurial.

Ces leviers permettraient de bâtir une architecture à la fois humaine, organisationnelle et institutionnelle, capable de consolider le potentiel entrepreneurial du pays.

3.5 Une vision systémique et durable de l'accompagnement

L'enjeu, in fine, n'est pas seulement d'améliorer les dispositifs existants, mais de transformer la nature même du système. Le modèle marocain d'accompagnement post-crétion doit être envisagé comme un écosystème d'apprentissage en continu, où chaque niveau alimente les autres : l'expérience des entrepreneurs nourrit la professionnalisation des structures, laquelle éclaire la gouvernance publique, qui à son tour améliore les conditions d'entreprendre.

Cette approche intégrée répond à une double exigence : scientifique, en s'appuyant sur des cadres théoriques éprouvés et cohérents ; et politique, en apportant une réponse opérationnelle à la fragmentation institutionnelle et à la faible durabilité des TPE marocaines.

En combinant la proximité humaine, la coordination organisationnelle et la gouvernance par la preuve, le futur modèle marocain d'accompagnement post-crétion peut devenir un levier stratégique de durabilité économique, sociale et territoriale.

4. Résultats et discussion

Les résultats présentés dans cette section proviennent de l'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs institutionnels, d'accompagnateurs et de dirigeants de TPE issus de trois régions marocaines contrastées : Casablanca-Settat et Drâa-Tafilalet. L'analyse thématique, effectuée à l'aide du logiciel NVivo 14, a permis de dégager quatre grandes catégories de résultats :

- La perception de l'accompagnement post-crétion,
- La nature et les limites des pratiques existantes,
- Les effets observés sur la performance des entreprises accompagnées, et
- Les attentes des entrepreneurs en matière de suivi durable.

Ces résultats sont discutés à la lumière des hypothèses formulées et des cadres théoriques mobilisés.

4.1 L'accompagnement post-crétion perçu comme discontinu et peu adapté

L'ensemble des répondants, qu'ils soient accompagnateurs ou entrepreneurs, convergent sur un constat : l'accompagnement post-crétion demeure une fonction périphérique dans les dispositifs publics. La majorité des structures se concentrent sur la phase d'amorçage, laissant les entrepreneurs livrés à eux-mêmes dès les premiers mois d'activité.

Un entrepreneur de la région de Casablanca résume cette situation en ces termes :

“Au début, on a été très aidés pour le dossier de financement, mais dès que le crédit a été débloqué, plus personne ne nous a appelés. On découvre seuls les vraies difficultés, surtout avec la trésorerie et les papiers administratifs.”

Cette perception est corroborée par les accompagnateurs eux-mêmes, qui reconnaissent le manque de moyens, de coordination et de formation spécifique pour suivre les entreprises sur la durée. Un conseiller du CRI de Errachidia souligne :

“Nous ne disposons ni du temps ni des outils pour assurer un suivi post-crédit. Chaque acteur fait sa part, mais il n’y a pas de fil conducteur.”

Ces constats confirment la première hypothèse (H1) : la performance post-crédit dépend moins du volume d’aides initiales que de la qualité du soutien relationnel et réflexif offert dans la durée. En effet, la quasi-totalité des entrepreneurs interrogés expriment le besoin d’un accompagnement “humain”, basé sur l’écoute, la compréhension et la co-construction de solutions, plutôt qu’une assistance purement administrative. Ces témoignages rejoignent la conception de Filion (1991) pour qui l’accompagnateur agit comme un “miroir de sens”, et celle de Bergman & McMullen (2021) qui valorisent une relation évolutive vers l’autonomie.

4.2 La relation d’accompagnement : un espace d’apprentissage inachevé

L’analyse des discours révèle que lorsque la relation d’accompagnement est stable, elle devient un véritable espace d’apprentissage. Les entrepreneurs accompagnés dans la durée (notamment au Centre de la TPE Solidaire) développent une meilleure compréhension de leurs chiffres, de leurs marges et de leur stratégie commerciale. Une entrepreneure d’artisanat d’art à Errachidia témoigne:

“Grâce à mon accompagnateur, j’ai appris à calculer mes coûts réels et à refuser des commandes qui ne couvraient pas mes charges. Avant, je travaillais sans savoir si je gagnais vraiment de l’argent.”

Cette transformation cognitive illustre la dynamique d’apprentissage expérientiel décrite par Filion et la posture de “compagnonnage réflexif” mise en avant par Messeghem et Sammut (2010). Toutefois, ces situations demeurent marginales et souvent liées à des initiatives pilotes. La majorité des entrepreneurs interrogés évoquent une relation inégale, dépendante de la motivation individuelle du conseiller plus que d’un cadre institutionnel.

Cette observation vient nuancer la deuxième hypothèse (H2) : la professionnalisation des accompagnateurs est une condition essentielle de la qualité du processus, mais elle reste incomplète dans le contexte marocain. Plusieurs accompagnateurs admettent ne pas avoir été

formés à la méthodologie du coaching entrepreneurial. Un responsable régional de l'ANAPEC confie :

“Nous avons des compétences en insertion et en formation, mais le post-création demande autre chose : suivre des indicateurs, comprendre les flux de trésorerie, accompagner les décisions stratégiques. Cela n'est pas dans notre formation initiale.”

Ces propos confirment les résultats de Messeghem (2016) et Theodoraki (2021) sur la nécessité d'un métier d'accompagnateur reconnu et professionnalisé, doté d'un référentiel clair et de formations continues.

4.3 La fragmentation institutionnelle : une limite structurelle du système

L'analyse des entretiens institutionnels met en évidence une fragmentation persistante du système d'accompagnement, qui compromet sa cohérence. Les acteurs opèrent selon des logiques parallèles, avec des bases de données distinctes, des critères d'évaluation hétérogènes et des calendriers d'action non coordonnés. Une conseillère de l'INDH - Casablanca-Settat observe :

“Nous travaillons souvent sur les mêmes profils que ceux de l'ANAPEC, de l'OFPPPE, ou du Centre de la TPE, mais sans partage d'information. L'entrepreneur doit raconter trois fois la même histoire à trois institutions différentes.”

Cette absence de coordination interinstitutionnelle se traduit par une perte d'efficacité globale, confirmant les limites relevées par Theodoraki (2023) dans les écosystèmes caractérisés par la compétition institutionnelle plutôt que la coopétition. La conséquence est double : d'un côté, des entrepreneurs sur-sollicités mais mal accompagnés ; de l'autre, des acteurs publics épuisés, sans vision systémique ni mesure d'impact commune.

Les entretiens montrent également que la plupart des structures ne disposent pas de systèmes de suivi longitudinal. Les entrepreneurs cessent d'être contact s dès la fin du financement initial, ce qui empêche toute capitalisation des expériences. Cette lacune valide pleinement la troisième hypothèse (H3), selon laquelle la mise en place d'un pilotage fondé sur la donnée constitue un levier déterminant pour la durabilité du système. Plusieurs accompagnateurs soulignent la nécessité d'un outil numérique partagé. Un conseiller CRI d'Errachidia exprime ainsi :

“Nous aurions besoin d'un tableau de bord commun pour suivre les entreprises après la création, voir qui les accompagne, quelles difficultés elles rencontrent, et quelles solutions ont marché.”

Ces attentes font écho aux travaux du Global Entrepreneurship Monitor (2023), qui plaident pour des systèmes d'observation nationaux articulant données micro (individuelles) et macro (institutionnelles) pour piloter les politiques entrepreneuriales.

4.4 Effets observés sur la performance et la durabilité des TPE

Les résultats empiriques confirment une corrélation nette entre intensité, qualité et continuité de l'accompagnement d'une part, et durabilité économique et sociale des TPE d'autre part. Parmi les entreprises étudiées, celles qui ont bénéficié d'un suivi régulier sur plus de douze mois affichent un taux de survie et une stabilité financière supérieurs à celles laissées sans accompagnement après la phase de création. Les entrepreneurs suivis déclarent également une plus grande confiance dans la gestion et une meilleure compréhension des logiques de marché. Une entrepreneure suivie par « Maroc Entreprendre » explique :

“Quand j'ai commencé, je pensais qu'accompagner voulait dire m'aider à obtenir un crédit. Mais le vrai accompagnement, c'est apprendre à gérer, à vendre, à anticiper. Sans ça, j'aurais fermé au bout de six mois.”

Les données confirment ainsi la quatrième hypothèse (H4) : la performance des entreprises dépend de l'articulation entre les trois niveaux d'apprentissage – individuel, organisationnel et institutionnel. Les structures où la coopération inter-acteurs est effective (par exemple, partenariat CRI, ANAPEC et Banque locale) enregistrent des trajectoires entrepreneuriales plus solides. Ces constats rejoignent les analyses de Stam (2019) sur les boucles de rétroaction positives dans les écosystèmes entrepreneuriaux : les succès individuels renforcent la confiance institutionnelle et améliorent la qualité du système, dans un cercle vertueux d'apprentissage collectif.

4.5 Discussion : vers la validation d'un modèle systémique intégré

Les résultats de cette recherche confirment la pertinence du modèle systémique d'accompagnement envisagé dans le cadre théorique. Ils montrent que la durabilité entrepreneuriale ne peut être appréhendée qu'à travers une approche multi-niveaux : l'entrepreneur comme apprenant, l'organisation d'appui comme institution apprenante et l'État comme orchestrateur de l'apprentissage collectif. Cette logique de triple apprentissage, mise en évidence par les observations de terrain, constitue la clé de voûte du futur modèle marocain.

La recherche révèle également une demande implicite de proximité : les entrepreneurs expriment un besoin fort de relations humaines, de confiance et de reconnaissance, dimensions souvent absentes des programmes technocratiques. Ces attentes rejoignent les modèles

relationnels de Filion et de Bergman & McMullen, où la relation d'accompagnement est un espace de co-construction de sens et non un simple transfert de ressources.

De même, les difficultés structurelles rencontrées (chevauchements, absence de données, manque de coordination) illustrent le déficit de coopération institutionnelle décrit par Theodoraki (2023) et soulignent la nécessité d'un pilotage unifié par la donnée conformément au modèle du GEM. Enfin, les effets positifs constatés sur les entreprises accompagnées – meilleure gestion, anticipation, formalisation et diversification – valident l'idée d'un accompagnement évolutif, articulé autour de phases progressives d'autonomisation, tel que proposé dans la littérature contemporaine.

En définitive, ces résultats plaident pour un changement de paradigme : passer d'une politique de soutien sectorielle et morcelée à une politique d'accompagnement systémique et apprenante. Le modèle marocain d'accompagnement post-crédation, fondé sur la triple dimension micro-méso-macro, apparaît comme une réponse cohérente aux limites observées. Il permettrait de lier les transformations individuelles, organisationnelles et institutionnelles, en inscrivant l'entrepreneuriat marocain dans une trajectoire de durabilité inclusive et territorialisée.

5. Conclusion générale, limites et perspectives

5.1 Synthèse des principaux résultats et contributions

Les résultats ont mis en évidence trois constats majeurs. D'abord, la majorité des dispositifs d'accompagnement restent centrés sur la phase de démarrage et sur des objectifs administratifs ou financiers, au détriment d'un accompagnement humain, stratégique et durable. Les entrepreneurs interrogés décrivent un accompagnement perçu comme discontinu, technocratique et peu sensible à leurs besoins évolutifs. Ce constat confirme l'hypothèse selon laquelle la performance post-crédation repose avant tout sur la qualité relationnelle et réflexive du soutien, plus que sur l'accumulation d'aides matérielles.

Ensuite, l'étude a révélé la faible professionnalisation et la fragmentation institutionnelle des structures d'appui. La multiplicité des acteurs – CRI, ANAPEC, INDH, OFPPT, Fondation Mohammed V, banques, ONG – ne s'accompagne pas d'une gouvernance intégrée ni d'un référentiel commun. L'absence d'un système de données partagé et de dispositifs d'évaluation homogènes empêche la capitalisation des apprentissages et la coordination des efforts. Ces résultats valident la deuxième et la troisième hypothèse, en soulignant la nécessité de professionnaliser les accompagnateurs, de mutualiser les outils et d'instaurer un pilotage fondé sur la donnée.

Enfin, les cas de TPE durablement accompagnées (notamment au sein du Centre de la TPE Solidaire) démontrent qu'un accompagnement continu, personnalisé et coopératif produit des effets tangibles sur la structuration, la formalisation et la croissance des entreprises. Ces expériences réussies confirment l'hypothèse d'une synergie vertueuse entre les niveaux micro, méso et macro, lorsque la relation d'accompagnement, la coopération organisationnelle et la gouvernance institutionnelle se renforcent mutuellement.

Sur le plan théorique, la recherche propose une intégration inédite de six approches contemporaines : la vision réflexive de Filion, la dimension psychosociale de Torres, la double légitimité de Messeghem, la coopération institutionnelle de Theodoraki, la dynamique relationnelle de Bergman & McMullen, et l'écosystème entrepreneurial de Stam et du GEM. Leur articulation a permis de concevoir un modèle conceptuel intégré d'accompagnement post-crédation, structuré autour de trois niveaux d'apprentissage :

- Un niveau micro, centré sur la réflexivité, l'autonomie et la posture du dirigeant ;
- Un niveau méso, axé sur la professionnalisation et la coordination interinstitutionnelle;
- Un niveau macro, fondé sur la gouvernance par la donnée et la durabilité des politiques publiques.

Ce modèle ne se limite pas à une perspective descriptive : il propose un cadre opératoire pour concevoir des dispositifs d'accompagnement cohérents, évaluables et évolutifs, capables d'articuler les besoins individuels et les logiques collectives.

5.2 Implications pratiques et politiques

Au-delà des apports conceptuels, cette recherche offre des implications directes pour les politiques publiques et les structures d'appui marocaines.

Premièrement, elle invite à repenser la logique de l'accompagnement non plus comme une addition de programmes, mais comme un parcours intégré et progressif, piloté par un référent unique et soutenu par une plateforme numérique nationale de suivi. Cette approche favoriserait la continuité et la personnalisation du soutien, tout en améliorant la traçabilité des interventions.

1. Deuxièmement, la professionnalisation du métier d'accompagnateur apparaît comme une condition sine qua non de la montée en qualité du système. La mise en place d'une certification nationale des accompagnateurs et d'un référentiel de compétences commun, inspiré des standards internationaux, permettrait de garantir la cohérence et la crédibilité du dispositif.

2. Troisièmement, la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial devrait s'appuyer sur des mécanismes d'intelligence collective et de pilotage par la preuve. La création d'un Observatoire national de l'accompagnement entrepreneurial, arrimé au cadre analytique du GEM et aux

indicateurs de durabilité, offrirait un outil de suivi objectif pour les décideurs publics et les bailleurs. Cet observatoire permettrait d'évaluer l'impact des politiques d'appui sur la survie, la formalisation et la croissance des TPE, tout en produisant des boucles d'apprentissage institutionnel.

Enfin, cette recherche plaide pour un ancrage territorial renforcé de l'accompagnement. Chaque région devrait disposer d'un comité de coordination de l'accompagnement (sous l'égide du CRI) associant les institutions publiques, les acteurs privés et les réseaux d'entrepreneurs. Ce niveau intermédiaire, inspiré de la logique de "coopétition" de Theodoraki, favoriserait la mutualisation des compétences, l'émergence de synergies locales et la contextualisation des interventions.

5.3 Limites de la recherche

Comme toute étude qualitative, cette recherche comporte certaines limites méthodologiques. D'abord, son caractère exploratoire restreint la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble du territoire national. Les 45 participants interrogés offrent une diversité d'expériences et de perceptions, mais ne représentent pas la totalité du champ entrepreneurial marocain. Ensuite, les données reposent largement sur des déclarations (entretiens semi-directifs), susceptibles de comporter des biais de désirabilité sociale ou de reconstruction a posteriori. Par ailleurs, la concentration du terrain sur trois régions – Casablanca-Settat, et Drâa-Tafilalet – ne permet pas de saisir toutes les spécificités territoriales, notamment celles des régions sahariennes ou des grandes métropoles émergentes.

Sur le plan analytique, le recours à une approche essentiellement qualitative a permis de comprendre les logiques d'acteurs, mais n'autorise pas la validation statistique des hypothèses formulées. Une démarche complémentaire, mobilisant des enquêtes quantitatives et des analyses de corrélation entre intensité d'accompagnement et indicateurs de performance, permettrait d'affiner les conclusions. Enfin, la construction du modèle intégré repose sur des inférences inductives et une triangulation empirico-théorique ; sa mise à l'épreuve nécessitera des études longitudinales pour mesurer son efficacité réelle dans le temps.

5.4 Perspectives de recherche

Plusieurs prolongements peuvent être envisagés à partir de cette étude. Sur le plan scientifique, il serait pertinent de développer une modélisation quantitative du modèle intégré, en testant empiriquement les relations entre les trois niveaux d'accompagnement (micro, méso, macro) et les variables de performance des TPE (survie, chiffre d'affaires, emploi, formalisation). Une

telle démarche pourrait s'appuyer sur des instruments existants, tels que les indicateurs du GEM ou des observatoires régionaux.

Sur le plan comparatif, des recherches interculturelles pourraient analyser la transférabilité du modèle marocain vers d'autres contextes africains à économie émergente (Tunisie, Sénégal, Côte d'Ivoire), où les enjeux de fragmentation institutionnelle et de professionnalisation des structures d'appui présentent des similitudes. Ces comparaisons permettraient d'identifier les facteurs contextuels qui favorisent ou freinent l'émergence d'écosystèmes apprenants.

Enfin, une perspective prospective consisterait à explorer la numérisation de l'accompagnement entrepreneurial : comment les outils digitaux (plateformes collaboratives, intelligence artificielle, big data) peuvent-ils renforcer la personnalisation, le suivi et la capitalisation de l'accompagnement post-crédation ? Ce champ, encore peu étudié dans les contextes du Sud, représente un axe prometteur pour la recherche en entrepreneuriat et innovation sociale.

5.5 Conclusion générale

En définitive, cette recherche met en lumière un paradoxe central : le Maroc dispose d'un écosystème entrepreneurial riche, diversifié et doté de ressources humaines compétentes, mais son système d'accompagnement post-crédation reste fragmenté, sous-coordonné et faiblement évalué. En croisant les apports des approches contemporaines et les enseignements du terrain, l'étude propose un modèle intégré à trois niveaux – relationnel, organisationnel et institutionnel – capable de transformer l'effort national de création d'entreprises en durabilité économique et sociale.

Ce modèle appelle à un changement de paradigme : passer d'une logique de programmes à une logique de parcours, d'une logique d'assistance à une logique d'apprentissage, et d'une gouvernance administrative à une gouvernance apprenante et fondée sur la donnée. Si les réformes institutionnelles en cours s'appuient sur ces fondements, l'accompagnement post-crédation pourrait devenir, à l'horizon 2030, un pilier de la politique nationale d'emploi, d'innovation et d'inclusion.

BIBLIOGRAPHIE

- Audretsch, D. B. (2023). *Entrepreneurial Ecosystems in Transition Economies*. Springer.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Ben Hassine, N. (2019). *Accompagnement post-création et performance des TPE en Tunisie*. Université de Sfax.
- Bergman, J., & McMullen, J. S. (2021). Helping entrepreneurs help themselves: Toward a relational theory of entrepreneurial support. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 755–785.
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010). L'accompagnement entrepreneurial : entre logique de soutien et logique d'apprentissage. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(3), 45–65.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373–397.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- El Ouazzani, K., & Boutaleb, F. (2019). *L'entrepreneuriat au Maroc : Tendances et perspectives strat giques à la lumière des  tudes GEM de 2015 à 2018*.
- Fayolle, A. (2014). *Entrepreneurship Education and Training: New Perspectives*. Edward Elgar.
- Filion, L. J. (1991). Vision and relations: Elements for an entrepreneurial meta-model. *International Small Business Journal*, 9(2), 26–40.
- Filion, L. J. (2008). Accompagner les entrepreneurs : apprentissage et vision. *Revue Internationale PME*, 21(2), 55–78.
- GEM (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 global report : 25 years and growing*. GEM Consortium, London.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Kuckertz, A. (2022). Sustainability and entrepreneurial support systems. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 841–858.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2023). Governance in entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 399–418.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis (3rd ed.)*. Sage.

- Messeghem, K., & Sammut, S. (2016). Entrepreneurial support and firm growth: The role of legitimacy and learning. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(5–6), 379–397.
- Messeghem, K., Sammut, S., & Chabaud, D. (2007). L’accompagnement des entrepreneurs : une professionnalisation inachevée. *Revue Internationale PME*, 20(2), 123–148.
- OCDE (2024). *SME and Entrepreneurship Outlook 2024*. OECD Publishing.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
- Stam, E. (2019). Measuring entrepreneurial ecosystems. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 15(2), 73–110.
- St-Jean, É. (2012). Mentoring and entrepreneurial learning: The role of the mentor’s experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 344–364.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Theodoraki, A. (2018). Interorganizational cooperation and cooptation in entrepreneurial support ecosystems. *Revue de l’Entrepreneuriat*, 17(2), 11–32.
- Theodoraki, A., Messeghem, K., & Rice, M. P. (2021). A multilevel framework for entrepreneurial support ecosystems: Coordination, cooptation, and learning. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(9–10), 681–705.
- Theodoraki, A. (2023). Rethinking entrepreneurial support systems: Toward an ecosystemic and learning-based perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 231–254.
- Torres, O. (2012). *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale au bien-être entrepreneurial*. De Boeck Supérieur.
- Torres, O. (2016). *Le stress des dirigeants de PME : prévention et accompagnement*. Éditions EMS.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.

ANNEXES : LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

Sigle	Signification
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CRI	Centre Régional d'Investissement
C_TPEs	Centre de la Très Petite Entreprise Solidaire (Fondation Mohammed V pour la Solidarité)
EBO	Established Business Ownership (Indicateur GEM des entreprises établies)
EFCs	Entrepreneurial Framework Conditions (Conditions-cadres entrepreneuriales du modèle GEM)
ENCG	École Nationale de Commerce et de Gestion
ESS	Économie Sociale et Solidaire
FMVPS	Fondation Mohammed V pour la Solidarité
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
NVivo	Logiciel d'analyse qualitative assistée par ordinateur
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PME	Petite et Moyenne Entreprises
RBV	Resource-Based View (Approche fondée sur les ressources)
NRBV	Natural Resource-Based View (Approche fondée sur les ressources naturelles)
RCOV	Resources–Competences–Organization–Value (Modèle stratégique d'analyse de la valeur)
SME	Small and Medium Enterprise
TEA	Total Early-stage Entrepreneurial Activity (Taux d'activité entrepreneuriale émergente)
TPE	Très Petite Entreprises