

---

## Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

### *L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

---

## L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TPE VIA L'APPROCHE NUCLEUS

**Hafsa EL BASSIM**

*Doctorante à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Souissi,  
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

**Mina ELGRAINI**

*Professeure de l'enseignement supérieur à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

**RÉSUMÉ** – L'une des plus grandes contraintes que le Maroc doit affronter est le chômage élevé, notamment parmi les jeunes. C'est dans ce sens que le pays encourage les investisseurs à entreprendre dans le secteur privé via plusieurs actions. Grâce à ces efforts le secteur privé marocain compte actuellement près de 98 % de très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME), qui contribuent à près de 40 % du produit intérieur brut (PIB). Elles sont cependant loin d'exploiter pleinement leurs potentiels en termes de croissance et d'emploi. Les chiffres du centre régional d'investissement (CRI) poussent à chercher des solutions d'accompagnement de la TPE pour stopper l'hémorragie. Seul embonpoint est savoir comment accompagner le développement des compétences nécessaires à la réussite des TPE efficacement, sujet toujours d'actualité. En effet, un nombre important d'acteurs et d'institutions ont vu le jour ces dernières années pour répondre aux besoins d'accompagnement des entrepreneurs. Or les programmes et les outils de gestion proposés par ces prescripteurs sont jugés par les dirigeants comme trop éloignés de leur réalité et peu pertinents en contexte de TPE. D'où est née une pratique nommée NUCLEUS. Par notre travail, nous cherchons à découvrir cette approche, comprendre comment elle agit réellement, et découvrir quelques résultats de son application dans l'environnement entrepreneurial marocain.

**Mots clé :** Entreprenariat, TPE, Nucleus

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

## Introduction

Le Maroc s'est lancé dans un projet ambitieux de développement économique reposant principalement sur l'encouragement de l'investissement et de l'entreprenariat, pour cela, d'importants chantiers de réforme ont été engagés, dont la facilitation de la création d'entreprise, la promotion de l'investissement et de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), etc.

Il est donc important de constater que la promotion de l'entrepreneuriat devient un enjeu majeur à plusieurs niveaux, public et privé, pour cela, le Maroc a créé plusieurs structures en l'occurrence l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME) ayant pour principales missions : l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'accompagnement technique en faveur des entreprises nouvellement créées ou déjà existantes.

De plus Instrument opérationnel des pouvoirs publics en matière de développement des PME, Maroc PME (l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise) est au cœur du dispositif marocain d'appui aux entreprises.

L'agence a développée et enrichi une large gamme de produits et a entamé en 2015 un nouveau cycle de développement en s'appuyant sur les retours d'expérience, sur le changement de paradigme en matière d'industrialisation, axé sur le développement d'écosystèmes compétitifs et sur les spécificités des catégories d'entreprises, en particulier, les très petites entreprises.

Cette perspective s'inscrit dans la logique d'enrichissement de l'action de l'Agence autour de trois leviers : l'amélioration de la compétitivité des entreprises à fort impact, la contribution à une croissance inclusive et la promotion de l'entrepreneuriat.

Mais malgré tous ces efforts les CRI présentent des chiffres alarmants :

- 25% des entreprises créées sont considérées comme « mort-nées » du fait qu'elles n'ont jamais démarré leurs activités.
- 1 entreprise sur 3 ne dépasse pas le seuil de 5 ans d'existence.
- Plus de 90% des entreprises n'ont bénéficié d'aucun accompagnement.
- 50% des entreprises qui ont déclaré faillite, n'ont pas préparé leur projet en amont.

Ces chiffres poussent à chercher des solutions d'accompagnement de la TPE pour stopper l'hémorragie.

Ce qui nous a poussé à chercher par quel moyen peut-on aider la TPME à aller de l'avant et profiter du mieux possible de l'environnement entrepreneurial qu'offre le Maroc

## I. Quelles conditions pour le succès d'une TPE ?

Un nombre de plus en plus important de chercheurs en Entrepreneuriat développent une approche de la PME et de son développement, qui se focalise sur la question du chef d'entreprise et de ses pratiques. Dont les travaux de Lorrain, Belley et Dussault (1998), qui montrent que les compétences sont de meilleurs déterminants de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité). Dans le même sens les travaux d'Ibrahim et Ellis (1986) et ceux d'Ibrahim et Goodwin (1986) sur les facteurs d'échec et de succès des très petites entreprises, ont montré que les compétences du dirigeant sont l'une des principales conditions, sinon la condition essentielle, du succès d'une très petite entreprise.

Les tâches des entrepreneurs sont très complexes et nécessitent pour leur réalisation un nombre important de compétences. Ces dernières sont particulières, basées sur les caractéristiques spécifiques des petites entreprises et liées au métier d'entrepreneur. En effet, la compétence individuelle n'a de sens que dans son contexte de travail donnée; elle est contextualisée et se réalise dans l'action car elle est entendue comme l'application effective d'une combinaison de connaissances et de comportement spécifiques (Le Boterf, 2005). La compétence dépend alors des caractéristiques personnelles de l'individu, de sa motivation et du contexte dans lequel il

exerce sa compétence professionnelle. Elle est de ce fait dynamique et organisée autour d'un système d'interaction entre différentes composantes (savoir, savoir-faire, savoir être, savoir évoluer...). Dans la littérature entrepreneuriale, la compétence est définie comme étant la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (Lorrain, Belley et Dussault, 1998). Selon ces auteurs, la compétence « est un construit psychologique qui, contrairement au comportement, est inféré et explique l'efficacité des comportements ». Elle indique selon McCormick et Tiffin (1974) la capacité des entrepreneurs à apprendre et à exécuter des tâches, et représente ce que la personne est capable de faire (aptitudes et habiletés). Lorrain, Belley et Dussault (1998) entendent par aptitudes, « les capacités potentielles influençant les apprentissages des comportements » et par habiletés les « capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné ».

Les travaux abordant cette thématique de l'identification des compétences des dirigeants des PME demeurent rares (Laviolette et Loue, 2006) et constituent un exercice délicat nécessitant des ressources empiriques abondantes (Lorrain et al., 1998). Néanmoins, certaines études typologiques se sont développées en Entrepreneuriat et PME. La typologie, la plus répandue en entrepreneuriat est celle de Chandler et Jansen (1992). Ces derniers ont proposé, suite un travail d'enquête auprès de 134 dirigeants de PME, de regrouper les compétences des dirigeants en trois groupes : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences technico-fonctionnelles de gestion. Parallèlement, Herron et Robinson (1993), Baum (1995), Lorrain, Belley et Dussault (1998), Laviolette et Loue (2006), Dupouy (2008), Bayad et Boughattas (2006,2008) révèlent, suite à des enquêtes et travaux auprès d'entrepreneurs, des compétences assez proches de celles énoncées par Chandler et Jansen (1992).

Certes, la définition des compétences en entrepreneuriat et management des TPE est une étape importante et préalable à l'identification des formes et des modalités de leur acquisition, mais l'attention doit être portée sur les processus d'apprentissage des entrepreneurs et dirigeants de TPE. En effet, il ne s'agit pas uniquement de savoir s'il faut posséder les capacités pour diriger une entreprise, mais aussi de savoir comment accompagner le développement des compétences nécessaires à la réussite des TPE ? Cette question est celle de la professionnalisation entendue comme un processus social et technique qui cherche à accompagner les acteurs dans le développement et/ou la reconnaissance de leurs compétences en situation professionnelle. Un nombre impressionnant d'acteurs et de structures privées ou publiques ont vu le jour ces dix dernières années pour répondre à ce besoin de professionnalisation et donc d'accompagnement des entrepreneurs. Or les programmes et les outils de gestion proposés par ces prescripteurs sont jugés par les dirigeants comme trop éloignés de leur réalité et peu pertinent en contexte de TPE (Morrison et Bergin-Seers, 2002 ; Couteret et al., 2006 ; Bayad et Boughattas, 2006)). Aussi, pour soutenir l'apprentissage de l'entrepreneur, il semble nécessaire de réfléchir à des approches flexibles et adaptées à la clientèle visée (Thorpe et al., 2005, Byrom et al., 2000; Gorman et al., 1997).

Toute la question est, dès lors, de savoir comment et, jusqu'à quel point, on peut aider le dirigeant de TPE dans ses apprentissages associés au lancement et au développement de son affaire. L'interrogation semble d'autant plus cruciale que nous avons deux publics aux comportements et aux pratiques totalement différents selon Sammut : « d'un côté, les consultants et prescripteurs, au sujet desquels nous faisons ici l'hypothèse qu'ils sont spécialistes de la création, du démarrage, et plus généralement, de la gestion de petites structures, et de l'autre, des créateurs et dirigeants, c'est-à-dire des personnes souvent

néophytes en matière de gestion des organisations, et non formées à l'interaction verbale caractéristique d'un processus d'accompagnement ». L'enjeu principal de l'accompagnement en TPE réside moins, nous semble-t-il, dans l'accroissement des « bases de connaissances » du dirigeant que dans le développement et l'enrichissement de ses capacités à faire évoluer son système de représentation et à s'ouvrir à de nouvelles complexités.

Or, l'état actuel des recherches (D'abate, Eddy et Tannenbaum, 2003 ; Priyanto et Sandjojo, 2005 ; Lorrain et Laferté, 2006) ne permet pas de mettre en évidence les caractéristiques de l'accompagnement susceptibles d'avoir un impact sur sa réussite. Par accompagnement, nous entendons « rapport de prescription » au sens de Hatchuel (2001). Pour ce dernier, « dès lors qu'un acteur A possède des savoirs qui lui sont propres, nous retrouvons la nécessité de penser l'« impact » de ce savoir sur le savoir d'autrui (celui d'un acteur B). Cet impact nécessite une relation qui constitue le mode d'interaction de A et B. Mais cette relation peut à son tour être modifiée par cet impact... Ce que nous appelons généralement « transmission », « communication », « transfert », n'est donc pas seulement le moyen de l'action collective, il en est à la fois le but et la condition nécessaire. Remarquons aussi que le terme d'« impact » évite la métaphore du « transfert de savoir », car rien ne nous permet d'affirmer que le savoir se « transfère » comme un objet qui ne serait pas modifié pendant sa transmission. Il n'y a donc de dynamique possible de l'action collective que si la proposition suivante est vraie : certaines configurations de savoirs et de relations rendent possibles l'« impact » d'une partie du savoir de A vers B. Nous dirons alors qu'il y a « rapport de prescription de A vers B ». Nous proposons d'utiliser le concept de « rapport de prescription » afin de dresser d'une part une typologie des principales figures de l'accompagnement, et d'autre part, de poser les bases du processus d'accompagnement des créateurs d'entreprise et des dirigeants de TPE.

## II. Origine et diffusion de l'approche NUCLEUS

L'Approche Nucleus vise d'une part à mobiliser les entreprises individuelles particulièrement les PME, d'autre part à initier des processus de développement structurel au sein des chambres et associations de commerce

Cette approche a été conçue et développée depuis 1991 dans le cadre du projet de partenariat entre la Chambre des Métiers et les petites industries de Munich, en Haute Bavière en Allemagne et plusieurs autres Chambres de Commerce et d'industrie Brésiliennes de l'Etat Fédéral de Santa Catarina<sup>2</sup>. La confédération nationale des chambres de commerce, CACB et SEBRAE, une institution de promotion de PME entreprend cette approche en 1999 et la vulgarise dans tout le Brésil à plus de 900 chambres de commerce et d'industrie. En fin 2005 on comptait 4,500 Nuclei et 50,000 entreprises.

Les chambres et projets de la coopération technique dans plusieurs pays Latino-américains s'essaient à l'Approche Nucleus. En Uruguay par exemple, il existe actuellement quelque 100 Nuclei avec près de 1,000 participants.

Depuis 2002, le programme Sri Lanka-Allemand de Soutien à la Stratégie Economique (ESSP) à Kandy, Sri Lanka – un programme de la Coopération Allemande (GTZ) pour la promotion du développement économique régional et la promotion des PME- réussit à faire utiliser l'Approche Nucleus impliquant 6 chambres / associations. De plus, cette approche est en train d'être testée dans 9 districts touchés par le Tsunami depuis 2005. Dans d'autres pays asiatiques et africains, l'introduction de l'Approche Nucleus est en discussion.

Depuis la fin des années 90 l'Approche Business Development (BDS) a traditionnellement dominé la coopération pour le développement économique. Bien que l'Approche Nucleus contredise ses suppositions, les délibérations et conséquences de certaines idées du BDS, l'approche commence à être acceptée et disséminée dans une certaine mesure.

### III. Promotion des PME via la formation des NUCLEI au sein des chambres :

Le comportement des PME, qui est pour l'essentiel le même à travers le monde, compte non tenu des différences culturelles dans les pays en développement et les pays émergents constitue le point focal de l'Approche Nucleus. Ce comportement ne change que par rapport à sa manifestation spécifique :

- L'entrepreneur agit isolé sans recevoir de conseils ou recommandations de l'extérieur ou de l'intérieur de son entreprise.
- Du fait du niveau d'instruction limité et de la formation professionnelle, il / elle n'a jamais subi une formation de renforcement ou même appris « comment apprendre » et appliquer dans l'entreprise les connaissances acquises.
- Il / elle considère les entrepreneurs du même secteur non pas seulement comme des concurrents mais aussi comme des ennemis personnels avec lesquels il / elle ne peut ni échanger d'expérience et de savoir ni coopérer.

### IV. L'expérience Nucleus au Maroc :

Le Nucleus est groupe de TPE d'un même secteur d'activité, qui se réunit périodiquement dans le but d'identifier des problèmes communs et trouver des solutions ensemble avec l'appui d'un conseiller.

Ce programme présente un nombre important d'avantages :

- Structures porteuses : Le programme permet une atteinte rapide d'une masse critique de TPE, avec un coût peu élevé et dégressif, tout en assurant une remontée importante d'informations du terrain (besoins /secteur /métier /région). En même temps le NUCLEUS permet d'instaurer une relation de confiance avec les TPE, ce qui assure la pérennisation de l'accompagnement.
- Pour la TPE cela lui permet de sortir de son isolement, avec des coûts adaptés, tout en assurant des opportunités de réseautage et de conseils pour répondre à des problèmes réels

#### 1. Nucleus en chiffre au Maroc :

Ce programme a concerné plus de 400 TPE au Maroc entre 2012 et 2014 avec des résultats comme suit :

- Productivité : 64% d'impact positif
- Emploi : 25% d'augmentation en temps plein et 68% d'augmentation en saisonniers
- Résolution de problèmes : 89% d'impact positif

Pour ce qui est des coûts du programme, les honoraires du conseiller ne sont pris en charge totalement par la contribution de la TPE qu'à partir du quatrième mois. Durant les premiers mois les coûts des activités sont partagés entre la TPE et Maroc PME à raison de 50% chacun.

## 2. Implémentation au Maroc

- Pour ce qui est de l'implémentation au Maroc trois structures de mise en œuvre sont impliquées :

-Maroc PME : Qui se charge de l'identification des TPE et leur contractualisation avec les structures d'accompagnement, de l'identification et le référencement des conseillers, et du renforcement de capacité des structures d'accompagnement et des conseillers

-Structures d'accompagnement : Qui s'occupe de la mise en œuvre opérationnelle et de la gestion du programme d'accompagnement (identification des secteurs, mobilisation des TPE, contractualisation avec les conseillers, suivi et évaluation et remontée d'information...)

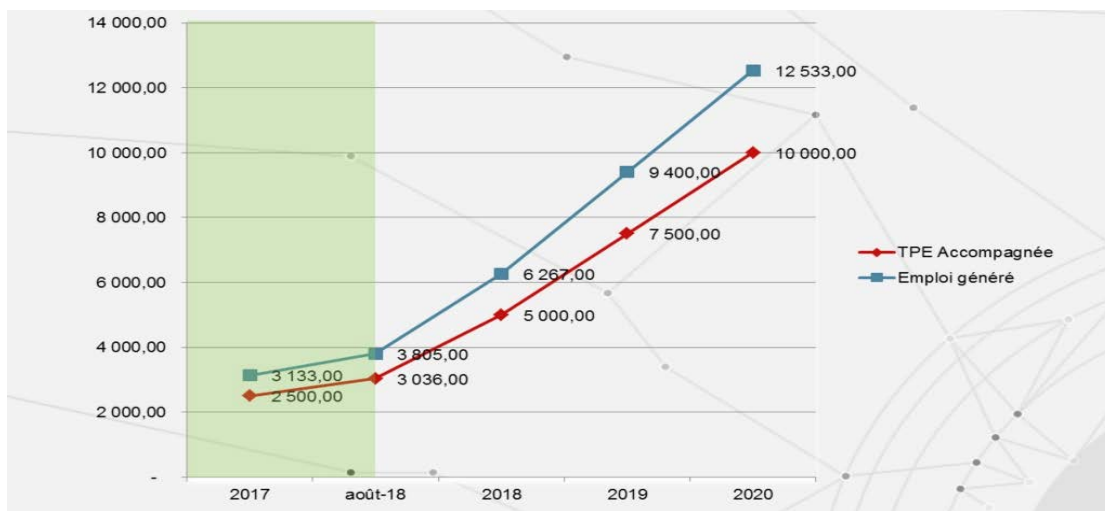
- Conseiller : Qui s'occupe de la constitution des groupes Nucleus, de l'identification de leurs besoins et de l'élaboration des diagnostics des TPE, ainsi que de la mise en œuvre des activités.

- Concernant les structures de gouvernances, nous pouvons distinguer deux structures :

-Maroc PME et Partenaires, qui ont pour mission de créer et organiser le réseaux Nucléus, de mettre en place le comité de gouvernance opérationnel, d'organiser le Forum Nawat, de mobiliser d'autres partenaires (conseils régionaux, bailleurs de fonds, etc.), ainsi que former les nouveaux conseillers et promouvoir et communiquer sur l'approche Nucleus

-Réseaux des conseillers : Ils ont pour mission de mettre en place un espace d'échanges d'expériences et d'information, en plus de devoir développer de nouveaux outils et techniques et d'organiser des rencontres annuelles de conseillers.

- Les coûts de mise en œuvre se présentent sous deux formes. En premier lieu, nous traitons les honoraires du conseiller qui sont pris en charge totalement par Maroc PME durant les 3 premiers mois et puis pris en charge par la TPE, Ces derniers se résument à 15euros par mois. En deuxième lieu viennent les coûts des activités du plan d'action, ces dernières sont de 3000 euros par an par groupe Nucleus, et sont partagés à raisons de 50% chacun.
- Objectifs chiffrés



## Conclusion

L'approche théorique présentée tout au long de ce travail a mis en avant la primordialité de l'intérêt à porter au chef d'entreprise et à ses pratiques qui nécessitent pour leur réalisation un nombre important de compétences. L'approche a aussi mis le point sur l'importance de savoir comment et, jusqu'à quel point, nous pouvons aider le dirigeant de TPE dans ses apprentissages associés au lancement et au développement de son affaire, de manière à pérenniser cet accompagnement.

En effet l'objectif de cette communication était de mettre en avant une approche qui va avec cette vision d'accompagnement du chef d'entreprise, tout en respectant les spécificités de la TPE, sa particularité (par rapport à la PME), et sa fragilité financière.

Ce qui correspond aux objectifs du programme NUCLEUS visant l'accélération du développement des TPE locales et de faciliter leur intégration dans leur écosystème, dans le marché national, voire international.

Pour conclure, il vient à dire que le Maroc met tout de son côté pour réussir sa démarche économique et favoriser l'entrepreneuriat en simplifiant les différentes démarches liées à la création d'entreprise, et à l'obtention de financement ainsi qu'à l'accès à l'accompagnement, ce qui commence à donner ses fruits.

## Bibliographie

### Reuves :

- **OMRANE et FAYOLLE et BENSLIMANE** (2011): « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », La Revue des Sciences de Gestion, 2011/5 (n° 251).
- **MASMOUDI**: « Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », Université du Sud Toulon Var.
- **SAFIR et CALLIES** (1989) : « Création d'entreprises et création d'emplois », Problèmes Economiques, n° 2135, juillet 1989, p 10-14.
- **SIEGEL** (2006) : « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? » La Revue des Sciences de Gestion 2006/3 (n°219) Pages 34/35.
- **Müller-Glodde et Lehmann** : « L'APPROCHE NUCLEUS : Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME) Et Développement organisationnel des associations et des chambres de commerce dans les Pays en Développement »