

Quel référentiel de compétences transversales pour l'entrepreneur de la nouvelle génération? Cas des PME marocaines

**AALLALI RACHIDA PROFESSEUR ET CHERCHEUR EN SCIENCES DE GESTION
UNIVERSITE HASSAN II DE CASABLANCA -MAROC-
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
Laboratoire de recherche « Ingénierie Scientifique des Organisations »
Email : rachida_grh@hotmail.com**

**DRISSI HICHAM PROFESSEUR ET CHERCHEUR EN SCIENCES DE GESTION
UNIVERSITE HASSAN II DE CASABLANCA -MAROC-
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
Laboratoire de recherche « Prospective en Finance et Gestion »
Email : drissi.encgc@gmail.com**

Résumé :

En identifiant les opportunités et en développant les approches et les technologies donnant naissance à de nouvelles activités économiques, l'entrepreneuriat élargit l'éventail des possibilités d'emploi, favorise le perfectionnement des compétences et offre des conditions propices à l'innovation. Avec les exigences et les challenges du 21^{ème} siècle, toutes les entreprises cherchent à retrouver, développer et conserver les caractéristiques entrepreneuriales : la prise d'initiative, la prise de risque, la réactivité, la flexibilité etc. Au-delà des compétences techniques, les entreprises cherchent à développer des compétences transversales.

Comment se présente la dynamique entrepreneuriale au Maroc ? Quel est le profil de l'entrepreneur marocain de la nouvelle génération ? Autrement dit, quelles sont les compétences transversales requises pour réussir un projet entrepreneurial au Maroc ? C'est la problématique à laquelle nous avons essayé de répondre dans le cadre d'une démarche qualitative auprès d'un échantillon de petites et moyennes entreprises ayant réalisé de meilleures performances durant les cinq dernières années. Les résultats de notre travail ont permis d'élaborer un référentiel de compétences transversales et effectives réellement mises en œuvre par les entrepreneurs marocains. Ce référentiel servira à la construction d'un dispositif de formation visant l'acquisition et le développement des compétences entrepreneuriales dans une perspective de performance durable et pérenne.

Mots clés : compétence, compétences transversales, dynamique entrepreneuriale, entrepreneur marocain.

Dans les derniers rapports du World Economic Forum sur l'indice de compétitivité globale, le Maroc améliore son classement en passant du 73e au 70e rang mondial. Sur le continent africain, le Royaume se positionne comme étant le 3e pays le plus compétitif, derrière l'Afrique du Sud (52e) et le Rwanda (63e), (The Global Competitiveness Report 2016–2017).

L'entrepreneur, de part son goût prononcé pour les challenges et ses compétences, joue un rôle particulier dans cette dynamique économique nationale. Il crée de la valeur grâce à la création d'emplois et à l'innovation. C'est l'innovateur qui apporte, selon Joseph Schumpeter, la destruction créatrice. C'est la personne qui arrive à concilier le gain matériel et moral pour la société et la réussite personnelle.

L'objectif de notre étude est d'élaborer, selon une approche méthodologique qualitative, un référentiel de compétences transversales pour les entrepreneurs marocains de la nouvelle génération. Avant d'étaler les différents axes de ce référentiel, nous abordons, dans une première section, l'état des lieux de la dynamique entrepreneuriale au Maroc comme contexte de notre problématique. La seconde section est consacrée au cadre théorique de référence pour positionner notre problématique. Nous détaillons par la suite l'approche méthodologique adoptée dans une troisième section. Au niveau de la quatrième section, nous présentons les résultats de notre étude empirique.

I- L'entrepreneuriat au Maroc, une dynamique encore à la traine

Pour dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat au Maroc, nous nous sommes basés sur le rapport de 2015 du « Global Entrepreneurship Monitor¹ » portant sur la dynamique entrepreneuriale. Cette étude présente les résultats d'une enquête de grande ampleur menée à l'échelle nationale durant l'année 2015. Elle met en évidence les attitudes de la population marocaine vis-à-vis de l'entrepreneuriat, les indicateurs clés de l'activité entrepreneuriale ainsi que les aspirations et les ambitions des entrepreneurs. Notre but n'est pas de présenter l'intégralité du rapport mais, uniquement quelques indicateurs pour avoir un bref aperçu sur la dynamique entrepreneuriale au Maroc et ses conditions défavorables.

¹ Le GEM (Global Entrepreneurship Monitor), étude internationale sur la dynamique entrepreneuriale, est piloté au Maroc par le Centre de Recherche en Entrepreneuriat et Management des Organisations (EMO), relevant de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock de l'Université Hassan II Casablanca.

1-1- Un bref aperçu sur l'entrepreneuriat au Maroc

❖ Les attitudes personnelles vis-à-vis de l'entrepreneuriat

L'étude GEM a permis de déterminer la part de ceux dont la peur de l'échec présente un frein au démarrage d'une entreprise. Pour le Maroc, 41,08% de ceux qui déclarent percevoir des opportunités de création considèrent également que la peur de l'échec les dissuaderait de s'engager. Il s'agit ici d'un sentiment parmi les plus importants de la région MENA et qui représente un frein sérieux dans la transformation des intentions en actions concrètes.

Pays	Opportunités Perçues	Compétences Perçues	Peur de l'Echec	Connaissance d'un Entrepreneur	Intentions Entrepreneuriales	Indice Synthétique
Maroc	34,25%	47,56%	41,08%	30,41%	30,18%	40,26%
Egypte	46,07%	41,52%	29,50%	18,12%	36,75%	34,39%
Tunisie	48,79%	59,93%	40,25%	48,85%	28,80%	45,32%
ETE	41,38%	53,01%	34,77%	42,10%	25,62%	45,47%
MFNA	45,10%	53,73%	35,68%	43,63%	32,71%	47,90%

Tableau 1 : Les attitudes personnelles vis-à-vis de l'entrepreneuriat en 2015 (% de la population âgée entre 18-64 ans).

❖ L'intention entrepreneuriale

Selon le rapport national 2015 de la GEM, un écart important est enregistré entre l'intention de créer une entreprise et le taux d'activité entrepreneuriale au Maroc : « L'étude a révélé que plus du tiers de la population active marocaine confirme son intention de créer sa propre entreprise dans les trois prochaines années. Or, la mesure du taux d'activité entrepreneuriale aboutit à un score relativement faible de 4,44%. Ce contraste est significatif à plusieurs égards. Il souligne la faible transformation de l'intention entrepreneuriale en création d'entreprise. Même si la comparaison n'est pas faite en temps différé, il semble judicieux d'analyser en profondeur ce lien entre l'intention et la création dite naissance ».

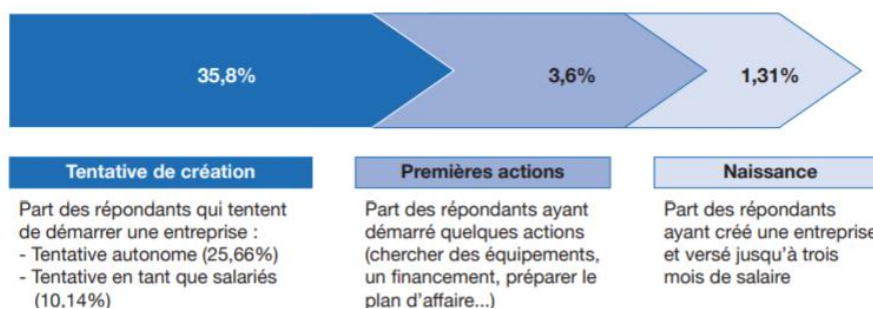


Figure 1 : La tendance générale de la dynamique entrepreneuriale du Maroc

L'étude de la GEM a comparé l'activité entrepreneuriale au Maroc avec d'autres pays. Malheureusement, le Maroc est le premier pays de la région MENA qui présente un écart aussi important entre intention de création et passage à l'acte. Ce taux atteint 31,36% au Maroc contre 19,61% par exemple en Tunisie.

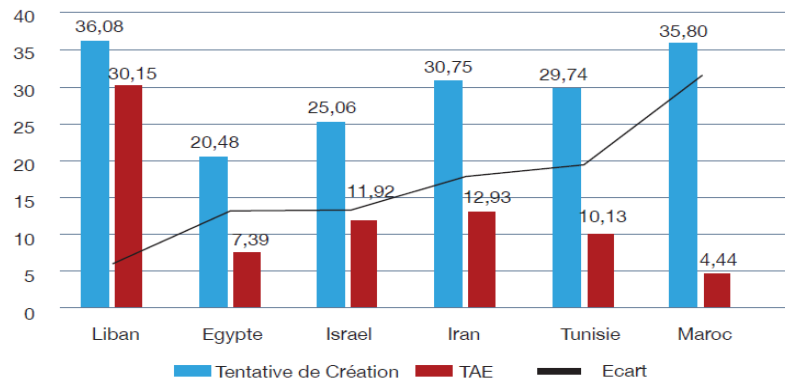


Figure 2 : L'écart entre tentatives et création d'entreprise dans la région MENA

❖ Le taux d'activité entrepreneuriale

L'étude GEM a révélé un faible taux d'activité (4,44%) entrepreneuriale au Maroc. Ce taux correspond à la part de la population adulte (âgée entre 18 et 64 ans) impliquée ou en phase de création d'une entreprise de moins de 42 mois, et qui détient une part du capital de celle-ci.

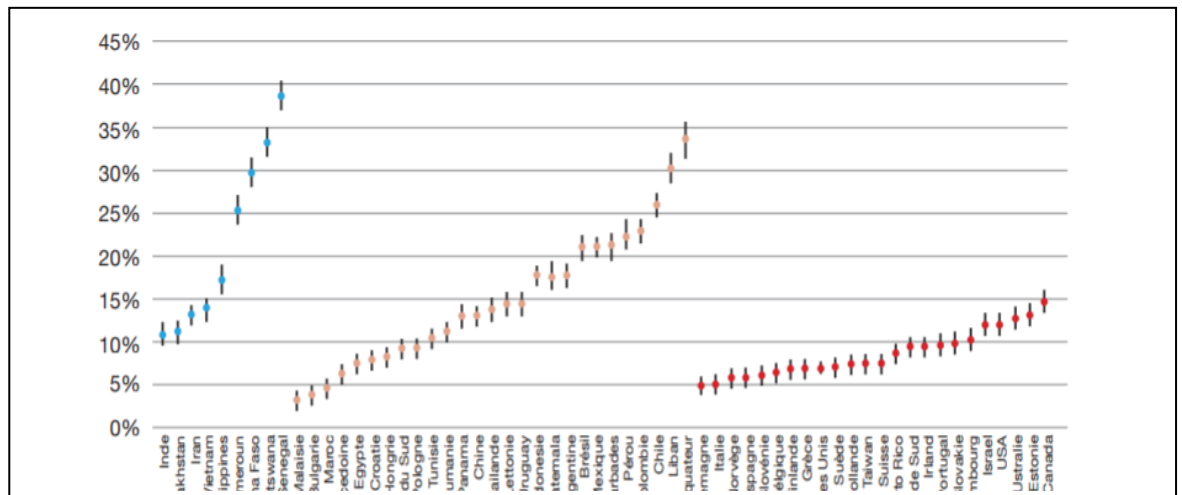


Figure 3 : L'activité entrepreneuriale émergente (TAE) dans les économies GEM, 2015

❖ La répartition sectorielle des TAE au Maroc

Selon les résultats de l'étude GEM, le commerce et les services constituent l'univers de prédilection des activités entrepreneuriales. La répartition sectorielle des entreprises émergentes se présente comme suit:

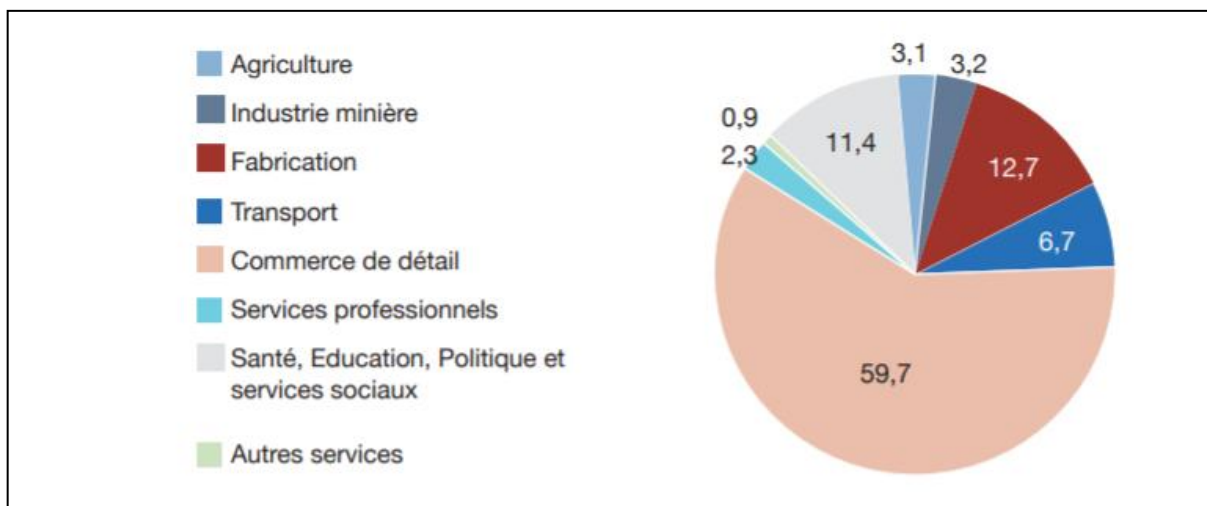


Figure 4 : La répartition sectorielle du TAE au Maroc

1-2- L'environnement de l'entrepreneuriat au Maroc

La promotion de la dynamique entrepreneuriale est étroitement liée à son environnement afin de favoriser l'esprit d'entreprendre. Il s'agit des politiques menées par les pouvoirs publics tels que la réduction des contraintes réglementaires et administratives, l'encouragement de l'entrepreneuriat féminin, le renforcement du dispositif de formation scolaire et professionnelle dédié à l'activité entrepreneuriale, la disponibilité des ressources financières, l'accès à la technologie et à l'innovation ainsi que l'accessibilité aux marchés internationaux. Pour encourager davantage l'esprit d'entreprendre plusieurs actions ont été engagées au Maroc ces dernières années par les pouvoirs publics. Il s'agit notamment de :

- La création de structures gouvernementales et non gouvernementales d'appui et d'accompagnement à l'entrepreneuriat (Centre des jeunes dirigeants, 2001; programme Moukawalati, 2006; Injaz Almaghrib, 2007²) ;
- L'octroi des subventions gouvernementales ou des formations dédiées aux entrepreneurs ;

² Membre de Junior Achievement Worldwide (www.jaworldwide.org), leader mondial en matière d'éducation à l'entrepreneuriat depuis 1919, et d'Injaz Al-Arab (www.injazalarab.org).

- L'organisation de compétition pour promouvoir l'entrepreneuriat (voir par exemple les concours Meilleur étudiant entrepreneur, Startup Weekend Maroc, ...).
- L'adoption d'un projet de loi sur le statut d'auto-entrepreneur en septembre 2014 en vue de développer l'esprit entrepreneurial et de réduire le chômage des jeunes.

Néanmoins, les indicateurs cités ci dessus montrent que l'entrepreneuriat au Maroc est encore peu développé. Pour mieux saisir les raisons du retard enregistré, une enquête, dans le cadre de l'étude GEM, a été menée auprès de 50 experts par le biais d'un questionnaire comprenant 62 affirmations relatives aux facteurs qui concernent l'environnement entrepreneurial national. A chacune des réponses était associé un score variant de 1 à 5 sur une échelle de Likert. Les données obtenues à partir des réponses des 50 experts ont été analysées afin de déterminer le score moyen de chaque catégorie de questions.

Quatre des douze conditions-cadres apparaissent pour les experts comme étant appropriées pour les entrepreneurs. Il s'agit de l'infrastructure physique, du dispositif légal et commercial, de l'ouverture des marchés et du dispositif de financement. Les conditions-cadres les moins bien évaluées par les experts, en marge des normes socio-culturelles, sont la recherche/développement et son transfert, les formations en entrepreneuriat ainsi que les politiques et les programmes gouvernementaux en faveur de l'entrepreneuriat.

EFC	1	2a	2b	3	4a	4b	5a	5b	6	7	8	9	MOY
Maroc	2,56	2,22	2,22	2,33	1,21	2,01	2,25	2,25	2,23	1,91	4,14	3,04	2,36
Egypte	2,14	2,02	1,90	2,03	1,16	1,83	2,29	2,29	2,29	1,78	3,81	2,53	2,17
Tunisie	2,58	2,38	1,67	2,18	1,15	2,01	1,72	1,72	2,42	1,69	4,03	3,49	2,14
ETE	2,38	2,34	2,22	2,45	1,76	2,76	2,37	2,37	2,74	2,18	3,74	2,91	2,52
MENA	2,58	2,19	1,99	2,13	1,60	2,23	2,13	2,13	3,88	2,06	3,74	2,92	2,47

1 - Le financement de l'entrepreneuriat	5a - Dynamique interne du marché
2a - Soutien et politique du gouvernement	5b - Ouverture du marché intérieur
2b - Taxes et bureaucratie	6 - Les normes sociales et culturelles
3 - Les programmes du gouvernement pour l'entrepreneuriat	7 - Les transferts en R&D
4a - Education et formation de base en entrepreneuriat	8 - L'infrastructure physique
4b - Formation supérieure et post-études en entrepreneuriat	9 - L'infrastructure légale et commerciale

Figure 5 : L'évaluation sommaire des experts (échelle likert à 5 points) des conditions-cadres de l'entrepreneuriat au Mar

La lecture des résultats de cette enquête montre que le Maroc réalise des taux très faibles, respectivement de 1,21 pour la formation en entrepreneuriat aux niveaux primaire et secondaire et 2,01 d'autre part pour le niveau supérieur, alors que les pays de la région MENA atteignent une moyenne respective de 1,60 et 2,23.

Avec un TAE de 4,44% et une dynamique entrepreneuriale orientée en majorité vers le secteur d'activité de commerce de détail (59,7%) plutôt que vers des activités stratégiques d'innovation ouvertes sur le marché international, les résultats de l'étude GEM permettent de montrer que le Maroc est un pays peu entrepreneurial. Cette situation s'explique par les attitudes et les comportements entrepreneuriaux de la population marocaine que l'étude GEM a fait ressortir : un écart important entre intention de création d'entreprise et passage à l'acte de 31.36%. La situation s'explique également par un environnement défavorable en particulier en matière de formation. D'énormes efforts restent alors à déployer dans ce domaine stratégique : la formation et le renforcement des compétences. **Quelles sont alors les compétences nécessaires qu'il faut renforcer et développer pour dynamiser l'entrepreneuriat au Maroc ?** C'est dans ce contexte que s'inscrit notre problématique. Avant d'expliquer l'approche méthodologique adoptée, nous présentons le cadre théorique de notre travail de recherche.

II- L'entrepreneuriat et la logique compétence

Depuis plusieurs années, l'entrepreneuriat et l'entrepreneur suscitent l'intérêt de la communauté scientifique. De nombreuses études sont effectuées pour mieux comprendre la dynamique entrepreneuriale et les compétences de l'entrepreneur dans la perspective d'une meilleure performance. Réussir une action entrepreneuriale dépend de la maîtrise de compétences nécessaires. Comment la notion de la compétence a intégré le champ de l'entrepreneuriat ? A quelles compétences peut-on se référer pour garantir la réussite d'un projet de création d'entreprise ? Quels sont les principaux travaux liés à l'identification du profil de l'entrepreneur ? Ces les principaux aspects abordés au niveau de cette section.

2-1- La légitimité du concept compétence en entrepreneuriat

Les années 80 et le début des années 90 correspondent à l'âge d'or de l'économie industrielle grâce à la diversité des approches développées. L'impressionnante contribution de Porter a permis de clarifier l'analyse stratégique de l'organisation dans son volet extérieur

grâce au modèle des 5 forces. Cependant, l'apport de Porter a été critiquable pour plusieurs raisons. D'une part, il est fondé sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration. D'autre part, il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences qui privilégient une vision endogène du succès.

Vers le milieu des années 80, une nouvelle perspective basée sur les ressources est apparue. C'est une voie alternative développée par Birger Wernerfelt dans son article pionnier sur la théorie du management par les ressources en 1984, qui est l'un des articles les plus cités en sciences sociales. Basé sur le principe que les organisations sont hétérogènes, l'auteur avance l'idée que les différences de ressources productives entre organisations (ressources physiques et humaines, ressources tangibles et intangibles) sont susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable. Le fondement de la théorie de la ressource est non seulement de constater une dotation différente des organisations en actifs et ressources, mais surtout de souligner comment des capacités organisationnelles distinctes permettront à certaines de construire des avantages concurrentiels significatifs et durables, au moins sous certaines conditions.

Cette approche basée sur la ressource a, par la suite, été enrichie et a laissé place à une approche fondée sur la connaissance grâce à la contribution de Coimbatore Krishnao Prahalad et de Gary Hamel dans l'article paru en 1990 dans la Harvard Business Review portant sur le concept « le cœur de compétence » ou « les compétences distinctives ». Ils avancent que « le cœur de compétence est un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes (Birger Wernerfelt, 1984) ». Ainsi, pour être clés, les compétences doivent d'abord être difficiles à imiter, ensuite apporter une réelle valeur ajoutée aux clients, et enfin alimenter une diversité d'offre sur des marchés différents. La compétence est une condition sinéquanone à la réussite d'un projet d'entreprise et c'est ainsi que la logique compétence a intégré le monde entrepreneurial.

Comme le souligne Lichtenberger (2006), la compétence se définit par rapport à deux critères qui s'apprécient plus particulièrement en situation de création et de développement d'un projet entrepreneurial :

- **La compétence s'apprécie individuellement**, ce qui signifie que contrairement à la qualification, elle n'est pas interchangeable d'un individu à un autre. Cette dimension est particulièrement pertinente pour l'entrepreneuriat.
- **La compétence est toujours contextualisée** : elle se révèle en situation. Ce deuxième trait est tout aussi pertinent en contexte entrepreneurial car celui-ci est le cadre d'un constant apprentissage dans lequel des capacités d'action n'existaient pas forcément antérieurement.

La logique compétence correspond alors aux situations entrepreneuriales : l'entrepreneur est celui qui dépasse le travail requis ou prescrit, qui trouve des solutions en situation difficiles, celui qui développe des capacités d'apprentissage grâce à des expériences non reproductibles, celui qui aspire à l'autonomie comme mode d'action primordiale et celui qui déploie des capacités transversales et relationnelles. Notre travail porte sur l'élaboration d'un référentiel de compétences transversales. Pourquoi se concentrer sur ces dernières ? C'est ce que nous expliquerons dans le paragraphe suivant.

2-2- Quelle est la particularité des compétences transversales ?

Dans ce sens, selon Laviolette et Loué (2006), un entrepreneur compétent c'est une personne qui possède une capacité à détecter des opportunités d'affaire, à traduire ces opportunités en projet et à mobiliser les ressources nécessaires pour mener à bien un projet. Cette capacité recoupe aussi des compétences moins spécifiques à l'entrepreneuriat comme les compétences managériales, d'où l'importance des compétences transversales. Comment se définit la compétence transversale ? Peut-on lui attribuer les caractéristiques d'une compétence générale ? Quelle est sa spécificité ? Est ce qu'elle peut être identifiée ?

L'idée de compétence transversale suggère qu'à travers des tâches diverses, dans des domaines disciplinaires variés, il existe des capacités (synonyme de compétences transversales) identiques mises en jeu (Michel Develay, 2015). Ces compétences transversales sont identifiées dans :

- **Le domaine socio relationnel** : l'autonomie, la coopération, l'enthousiasme, l'initiative, la capacité à être leader, la prise de décision, la capacité à gérer son stress, la créativité etc.

Ces compétences sont toujours mises en œuvre dans des contextes différents et des métiers distincts.

- **Le domaine cognitif :** la déduction, l'esprit d'analyse et de synthèse et tous les mécanismes intellectuels qui figurent dans la taxonomie de Bloom sont considérés comme des compétences transversales puisqu'elles sont à l'œuvre dans des situations différentes.
- **Dans le domaine méthodologique :** prendre des notes, structurer un discours, maîtriser l'abstraction.
- **Dans le domaine de la communication :** travailler un groupe, écouter un interlocuteur, oser parler en public, etc.

La compétence transversale est alors une compétence s'exprimant dans une variété de domaines apparemment non apparentés. Ainsi, la compétence transversale mobilise des capacités de telle sorte que les personnes adoptent une réponse efficace à la situation problématique.

Définie ainsi, la compétence transversale a les mêmes caractéristiques que la compétence de manière générale, mais elle présente une caractéristique supplémentaire : elle n'est pas mobilisée uniquement dans des contextes circonscrits et limités mais, au contraire, elle est applicable dans un grand nombre de situations, y compris nouvelles.

2-3- Le profil type de l'entrepreneur

Depuis plusieurs années, les chercheurs en entrepreneuriat essaient d'expliquer les facteurs de succès d'un projet entrepreneurial en traçant un profil type de l'entrepreneur. Deux approches sont à distinguer :

- **Approche par les facteurs psychologiques :** apparue au début des années 1980, cette approche est fondée sur le principe que la réussite d'une entreprise dépend des caractéristiques psychologiques et des traits de personnalité de l'entrepreneur. Ainsi 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 Milton, 1989).

Cette approche a été remise en question à la fin des années 1980 car le lien de causalité entre les traits psychologiques, la personnalité de l'entrepreneur et le succès de son entreprise n'est pas significatif. Une deuxième approche alors est apparue.

- **Approche par les compétences** : à partir du début des années 90, on tente d'expliquer la performance de l'entreprise par les compétences de l'entrepreneur. Il s'agit de caractériser l'entrepreneur par ce qu'il fait et non plus par ce qu'il est (Gartner, 1988) et de proposer des compétences clés (Milton, 1989). Par la suite des chercheurs élargissent leur champ de recherche et proposent des classifications typologiques des compétences des entrepreneurs (Chandler, Jansen, 1992 ; Herron, Robinson, 1993 ; Baum, 1995, Belley, Dussault et Lorrain, 1998). C'est une nouvelle approche basée sur les compétences grâce à l'identification de capacités (savoirs, savoir-faire et savoir-être) susceptibles de réaliser un succès entrepreneurial et répertoriées dans des référentiels. Suite à des enquêtes quantitatives, une liste de compétences a été définie et regroupées en axes principaux comme : la détection d'opportunités d'affaires/compétences entrepreneuriales, la gestion financière, le marketing, les compétences managériales, la gestion de soi etc.

Ces modèles ont été complétés, durant les années 2000, par une équipe de chercheurs qui ont également mené des enquêtes quantitatives auprès d'entrepreneurs en vue de qualifier leur réussite professionnelle en termes de compétences. (Man et Lau, 2000 ; Man, Lau et Chan, 2008 ; Pettersen, 2006 ; Laviolette et Loué, 2006 ; Loué, Laviolette et Bonnafous-boucher, 2008). Ces travaux ont eu le mérite de mettre l'accent sur de nouvelles dimensions pour enrichir le référentiel de compétences de l'entrepreneur. Le management stratégique et corporate, la résolution de problèmes et les relations interpersonnelles sont les principales compétences entrepreneuriales qui ont émergé de ces travaux.

Parmi les premiers travaux de recherche sur l'entrepreneur au Maroc, on trouve ceux de Tangeaoui (1993) qui ont abordé la question de l'entreprise et de l'entrepreneur dans son articulation avec la société, le pouvoir et la modernité au Maroc. Ces travaux ont été réalisés en réponse à la création des entreprises qui s'est accélérée avec le processus de marocanisation lancé après le protectorat et celui de la privatisation engagé dans le cadre du programme d'ajustement structurel.

En ce qui concerne le profil de l'entrepreneur marocain, les seuls travaux ayant eu pour but l'identification des caractéristiques du profil de l'entrepreneur marocain et aux quels

nous avons pu accéder, sont ceux d’Affaya et Guerraoui en 2009. Cette enquête, menée sur une centaine d’entrepreneurs marocains dont la majorité (75 %) a moins de 50 ans, a fait ressortir un certain nombre déterminant, que nous résumons dans le tableau ci-dessous.

Caractéristiques	Comportements
Caractéristiques personnelles	- Un niveau d’instruction supérieur. - Une activité entrepreneuriale en adéquation avec la formation suivie. - Maîtrise de plusieurs langues. - La création de son entreprise est principalement liée à la recherche l’indépendance et la liberté d’action
Insertion dans l’environnement socio-économique et réglementaire du Maroc	Des activités entrepreneuriales en phase avec les choix stratégiques du Maroc. - Disposé à changer d’activité au regard des opportunités offertes au Maroc. - Une place importante du respect de la réglementation et des institutions. - Un comportement citoyen mais un engagement politique limité.
Mode de gouvernance	Une place faible de la culture dans la gouvernance de l’entreprise. - Encore lié au réseau familial, même si la parenté n’a pas beaucoup d’effets sur la gestion de l’entreprise. - Tire la source de son capital de l’épargne personnelle et d’appuis familiaux. - Tendance à solliciter une grande part de son capital pour la création de l’entreprise à la fois de l’entourage familial et des institutions bancaires.
Perception du monde des affaires au Maroc	Une attitude lucide vis-à-vis de la mondialisation. - Croit que le « self made man » est devenu possible au Maroc. - Considère que la permanence des rentes, des privilèges et de la corruption représentent les principaux freins aux possibilités d’entreprendre et à l’exploitation maximale des atouts du Maroc. - Croit que le Maroc connaît l’émergence d’une nouvelle génération d’entrepreneurs et d’entreprises ainsi que d’une nouvelle élite économique.

Ces travaux s’inscrivent dans une approche entrepreneuriale axée sur les traits de personnalité de l’entrepreneur marocain, un parcours spécifique, sa perception de la société marocaine. Néanmoins, notre approche méthodologique se situe dans une approche de compétence dans un souci de performance durable.

Après avoir présenté comment la logique compétence a intégré le champ de l’entrepreneuriat et justifier le choix des compétences transversales pour élaborer un référentiel, nous expliquons, au niveau de la section, notre choix méthodologique pour apporter une réponse pertinente à notre problématique.

III- Le cadre méthodologique

3-1- La distinction entre compétence prescriptive et compétence effective

Notre ambition, à travers ce présent article, est d'élaborer un référentiel contextualisé (c-à-d adapté au contexte marocain) des compétences transversales servant à l'élaboration d'un programme de formation. L'objectif étant d'accompagner la préparation de nouveaux entrepreneurs et de booster la dynamique entrepreneuriale au Maroc peu développée comme le montre l'étude GEM. A cet effet, nous avons adopté une démarche qualitative qui consiste à identifier les compétences réellement mises en œuvre et non pas à recenser celles requises ou prescrites. **Pourquoi cette distinction entre compétence « prescriptive » et compétence « effective » ?**

La compétence effective se définit comme étant celle que la personne construit en situation réelle. La compétence prescriptive est plus technique et conçue comme une structure organisatrice d'un programme d'études (Gillet, 1991). Dans ce sens, concevoir un programme de formation uniquement par des compétences prescriptive ne permet pas de tenir compte de la réalité des situations de travail.

La compétence se définit comme l'art de mobiliser les ressources (savoir, savoir faire et savoir être) dont dispose l'individu, dans une situation de travail bien déterminée. Alors, le fondement de la logique compétence est l'indispensable référence aux situations professionnelles dans lesquelles une compétence opère. Comment alors définir une compétence et les ressources mobilisées si l'on ne tient pas compte de la situation? Or, les situations sont les grandes absentes de nombreux programmes selon une approche de compétence prescriptive.

3-2- Le modèle de compétences de référence

Les études menées par les chercheurs cités ci-dessus ont été réalisées sur la base d'échantillons d'entrepreneurs nationaux et locaux ce qui limite la généralisation des résultats. C'est pourquoi nous nous sommes inspirés, pour l'élaboration du guide d'entretien dans le cadre de notre approche qualitative, des travaux de Loué et Baronet (2012). Ces chercheurs ont élaboré un portefeuille de compétences entrepreneuriales suite à des enquêtes menées auprès d'entrepreneurs issus de plusieurs pays francophones : France, Canada (Québec) et

Algérie. Cette approche permet de prendre en considération plusieurs contextes et les spécificités culturelles de ces pays. . Tous les secteurs d'activités et tous les types d'entreprises ont été intégrés dans cette enquête (seuls les entrepreneurs ayant fondé leur entreprise depuis moins de 5 ans ont été exclus de l'enquête). Les travaux de ces chercheurs ont permis de présenter un référentiel de 44 compétences réparties en 8 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.

Toutefois, notre approche est limitée à la dimension transversale de la compétence. La finalité de ce travail est de définir les compétences indispensables à la construction d'un programme de formation en vue d'accompagner et de promouvoir la dynamique entrepreneuriale. Notre choix de se limiter aux compétences s'explique par le fait que l'esprit d'entreprendre n'est pas inné ou donné, mais se construit. Il combine des compétences sur lesquelles la formation peut agir. L'entrepreneuriat est une attitude qui recouvre des situations professionnelles diverses comme la création d'entreprise, mais aussi la reprise d'entreprise, le statut d'auto-entrepreneuriat et les professions libérales, l'entrepreneuriat social notamment dans des structures associatives, ainsi que l'intrapreneuriat dans des organisations existantes.

Concernant le choix des travaux de Loué et Baronet, celui-ci s'explique par l'absence d'études qualitatives. La majorité des travaux réalisés abordent la question selon une approche quantitative. Le modèle de Loué et Baronet a été validé statistiquement auprès d'un échantillon d'entrepreneurs marocains et ce dans le cadre du travail de recherche réalisé par Christophe Loué et Ilias Majdouline (2015) intitulé « Les compétences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel ». Cette validation est d'un apport considérable vue la pauvreté constatée de la littérature scientifique relative au profil et aux compétences des entrepreneurs au Maroc.

Les deux chercheurs ont eu le mérite de montrer la stabilité statistique du référentiel de compétences validé en premier lieu dans trois pays francophones (France, Algérie et Québec). Les résultats de leur enquête auprès de 179 entrepreneurs ont dévoilé des axes de compétences quasiment similaires à ceux présentés par le modèle statistique initial avec des légères différences. A titre d'exemple : les entrepreneurs de France/Algérie/Québec affichent la prédominance des compétences en détection d'opportunités d'affaires (34,4 % de la

variance exprimée dans le modèle statistique) alors que les entrepreneurs du Maroc montrent une nette prégnance des compétences en gestion des ressources humaines (35,5 % de la variance exprimée dans le modèle statistique présenté). Autrement dit, les entrepreneurs marocains ont tendance à privilégier les relations humaines et les compétences comportementales plutôt que la détection d'opportunités d'affaires. Il s'agit donc ici de points de divergences, qui soulignent les différences socio-culturelles d'un environnement par rapport à un autre.

Suite à ce travail, les deux chercheurs confirment le caractère universel du modèle de Loué et Baronet et qui peut être appliqué à des contextes différents. Ils préconisent également de s'appuyer sur ledit modèle pour construire un dispositif pédagogique dont l'objectif serait l'acquisition ou le développement de ces compétences. Cependant, Loué et Majdouline soulignent deux principales limites de leur recherche : premièrement, le recours à un modèle de compétences préétabli dans le but de le valider au Maroc au lieu de concevoir un modèle propre au contexte marocain ce qui n'a pas permis de faire ressortir d'autres compétences contextuelles. La deuxième limite concerne le fait que les entrepreneurs interrogés ont été questionnés sur les compétences dont ils disposent et non pas les compétences qu'ils mobilisent effectivement dans leurs activités entrepreneuriales. Il s'agit notamment des compétences prescriptives et des compétences effectives.

Notre approche méthodologique qualitative s'inscrit dans une démarche complémentaire du travail de Loué et Majdouline dont un double objectif : premièrement définir les compétences effectives réellement mises en œuvre et non pas celles acquises. Deuxièmement faire émerger de nouvelles compétences non prévues par le modèle initial en insistant sur la dimension transversale. Comme nous l'avons déjà signalé, la transversalité permet de tenir compte des situations professionnelles réelles mais également celles nouvelles. Ajoutant à cela que la transversalité, dans un environnement chaotique, incertain et en perpétuelles mutations, est de plus en plus requise.

3-3- Les récits de vie et la cartographie cognitive pour une meilleure intelligibilité

Pour élaborer le référentiel de compétences transversales de l'entrepreneur marocain de la nouvelle génération, nous avons emprunté des outils de la sociologie. Le récit de vie, des entretiens semi directif et la cartographie cognitive réalisés en trois phases.

Les récits de vie sont dotés d'un fort pouvoir d'intelligibilité car ils permettent de faire émerger le sens que les acteurs accordent à leurs actions en stimulant notamment leur capacité réflexive. En réaccordant une place centrale à l'acteur, en lui reconnaissant une identité et en lui redonnant la parole, une rupture épistémologique s'opère avec les théories structuralistes qui tendaient à envisager les individus comme de simples « unités statistiques » (Passeron, 1989). « Le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne ci-après dénommée « sujet », de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue » (Bertaux, 2005).

Quant à la cartographie cognitive, elle désigne le produit d'une démarche qui vise à projeter graphiquement les représentations mentales - énoncées - qu'un individu (ou par extension un groupe d'individus) se fait d'un problème ou d'une question problématique (Damart, 2006). C'est donc un graphe qui présente les liens entre des concepts (ou nœuds). Les liens représentent le plus souvent des relations causales mais également des relations de proximité, des relations d'influence (Damart, 2006).

Lors de la première phase, nous avons mené des entretiens libres avec des entrepreneurs sous forme de récit de vie. L'objectif est de laisser le libre cours aux personnes interrogées afin qu'elles s'expriment sur leur expérience et de nous faire part des compétences réellement mobilisées pour la gestion de leur entreprise. Durant la deuxième phase, nous avons posé des questions semi directives sur la base des compétences décrites par notre modèle de compétences de référence de Loué et baronet. L'objectif est de vérifier si les compétences prescrites au niveau de ce référentiel sont souvent mobilisées et permettent-elles d'expliquer la performance de ces entrepreneurs ?

Avant de lancer la 3^{ème} phase de notre étude empirique, nous avons condensé et consolidé les données recueillies durant les deux premières phases sous forme d'une cartographie cognitive. Nous avons essayé de décoder l'expérience de ces personnes performantes et considérées comme des modèles d'excellence en matière de communication, d'apprentissage et de changement. En effet, un excellent entrepreneur a un pouvoir sur soi, construit des relations de confiance avec les autres, est en apprentissage permanent et arrive à établir un équilibre plus aligné entre ses attentes et les exigences de l'environnement externe.

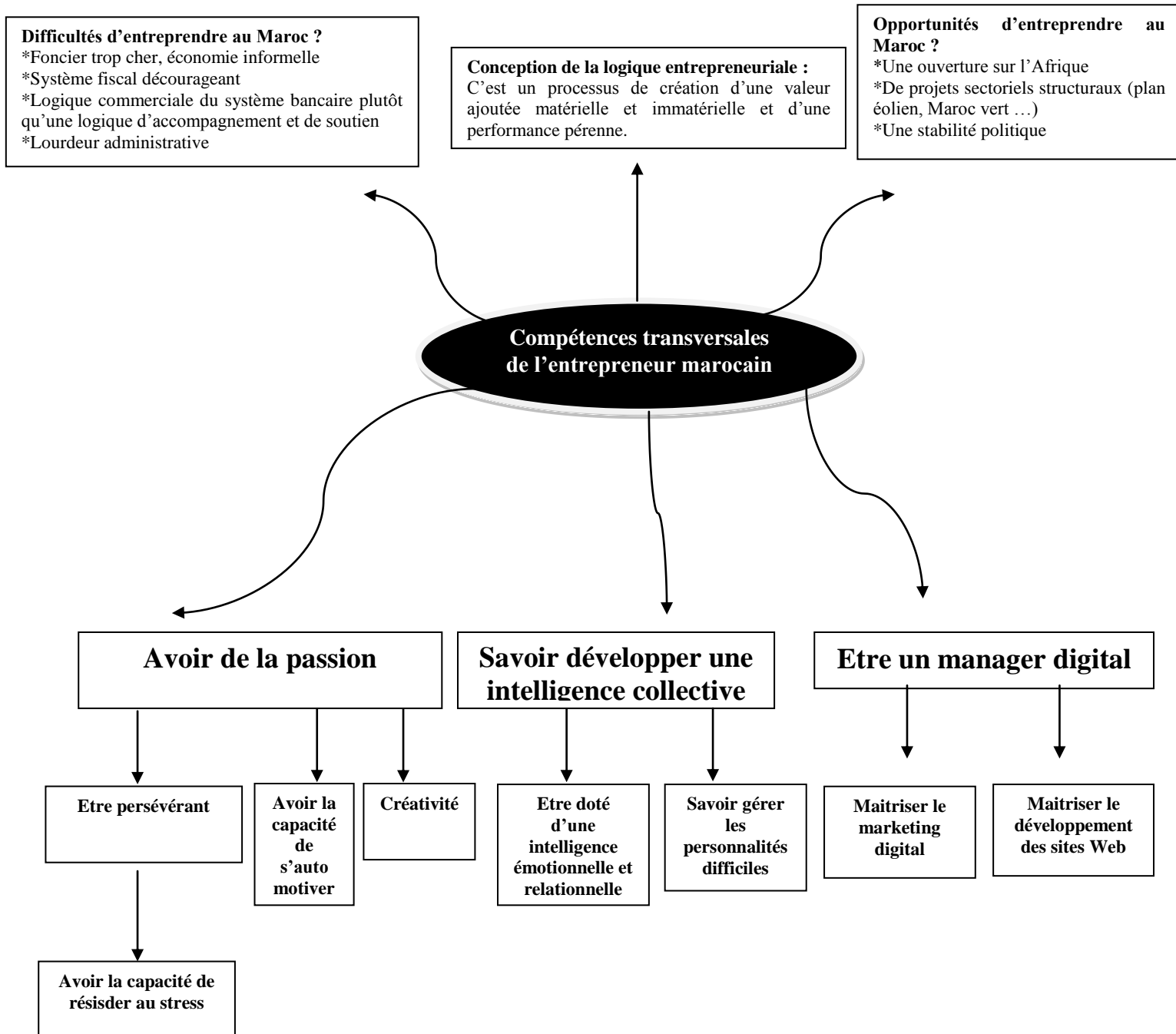
Ce travail de condensation et de consolidation a donné lieu à une liste de compétences qu'il faut regrouper en montrant les liens possibles. Pour ce faire, nous avons construit un

premier jet d'une cartographie cognitive qui a été, par la suite, validée et enrichie lors d'un atelier avec 8 entrepreneurs. L'objectif n'est pas de présenter la trajectoire de ces entrepreneurs mais de consolider et de valider les différents axes du référentiel de compétences. L'intérêt de schématiser les données consolidées sous la forme d'une carte cognitive est de montrer les liens entre les différents facteurs de réussite de ces entrepreneurs permettant ainsi de comprendre comment ces derniers ont réussi à développer les compétences listées au niveau du référentiel.

IV- Le référentiel de compétences transversales de l'entrepreneur marocain

L'entrepreneuriat est perçu comme un processus de création d'une valeur ajoutée matérielle et immatérielle et d'une performance pérenne. Cette dernière est étroitement liée à la capacité de l'entrepreneur d'agir dans un environnement difficile et contraignant. Les entrepreneurs marocains interrogés sont conscients que le Maroc présente plusieurs opportunités d'investissement et qu'il a besoin de plus en plus d'entrepreneurs pour accompagner l'émergence et le développement de son économie orientée vers l'international. En effet, le Maroc n'a échappé ni aux effets des turbulences qui ont marqué ces deux dernières décennies, ni à la réduction des débouchés en Europe, son principal partenaire économique. Il a ainsi, en raison de la rétraction de la demande sur le vieux Continent, déployé des efforts de promotion, qui lui ont permis de gagner des parts de marché en Amérique du Sud et en Asie. Outre cela, il a poursuivi et étendu son positionnement sur les marchés subsahariens où un important potentiel reste encore à exploiter. Un environnement favorable à l'entrepreneuriat au Maroc en dépit de difficultés rencontrées.

Les principales difficultés signalées lors des entretiens portent principalement sur le foncier qui reste cher pour les entrepreneurs, le poids du secteur informel qui représente approximativement 40% du PIB, la lourdeur administrative et la complexité des procédures ainsi que les problèmes de financement. Le système financier marocain a mis à la disposition des PME des produits de financement diversifiés. Cependant, le problème d'accès au financement demeure un phénomène complexe et l'accès aux financements reste une difficulté considérable, rendant la croissance des PME marocaines très difficile et les poussant à se pencher sur la survie au lieu de l'innovation.



4-1- La passion, moteur de l'action entrepreneuriale

Pour réussir un projet entrepreneurial l'ensemble des personnes interrogées ont mis l'accent sur la passion considérée comme le moteur de la réussite. C'est elle qui donne envie d'aller plus loin. « *La passion c'est aimer ce que vous faites et trouver du plaisir à le faire en dépit des contraintes de l'environnement parfois défavorables* ». « *Se lancer en affaire, n'est pas chose simple. Il faut avoir le désir d'y mettre beaucoup d'heures et d'énergie La passion*

est un élément essentiel et viscéral ». C'est les phrases qui reviennent toujours lors des entretiens.

C'est justement cette passion qui permet concrètement de développer plusieurs compétences comme l'identification des opportunités, l'engagement et le développement-survie du projet. Les entrepreneurs marocains interrogés ont lié l'ensemble des compétences effectives mobilisées tout au long de leur parcours à la passion. Autrement dit, la persévérance et la résistance au stress, surtout face à un environnement contraignant au Maroc ainsi que la créativité sont les compétences qu'ils mobilisent réellement et qui se nourrissent par leur passion et par une approche de gestion par le plaisir.

La passion telle qu'elle est perçue par les entrepreneurs marocains correspond à la définition du concept par la psychologie positive. Cette discipline a donné un intérêt plus étendu au potentiel constructeur de la passion et à son aspect mobilisateur dans les activités quotidiennes se rattachant particulièrement au travail et aux loisirs. « La passion apparaît ainsi comme potentiellement positive et susceptible de donner un sens à la vie » (Lecoq et Rimé, 2009). Vallerand et al. (2003) sont les premiers chercheurs à explorer la passion pour une activité. Ils définissent la passion comme « une activité que la personne aime, qu'elle trouve importante et pour laquelle elle investit du temps et de l'énergie » (Vallerand et al, 2003). Il s'agit d'une forte inclinaison envers une activité utile, importante et très appréciée.

Egalement l'interprétation des entrepreneurs, objet de notre étude sur le terrain, est confirmée par les résultats des travaux de recherche empiriques ayant révélé que la passion est au cœur de l'action entrepreneuriale (Cardon et al, 2013). La passion permet aux entrepreneurs l'acquisition des ressources comme le capital (Chen et al. 2009) et les compétences humaines adéquates et nécessaires (Cardon, 2008). Elle contribue à l'identification des opportunités entrepreneuriales (Baron, 2008 ; Baron et Ward, 2004) et facilite l'innovation à travers l'engagement (Birely et al, 2000). Elle constitue une force pour la concrétisation des rêves et des visions des entrepreneurs (Chang, 2001 ; Ma et Tan, 2006 ; Shane et al, 2003). Elle encourage la motivation et l'engagement des employés et des partenaires (Breugst et al, 2012 ; Cardon 2008) et influence la persuasion des entrepreneurs dans la cadre de la présentation des plans d'affaires auprès des pourvoyeurs de capitaux (Elsbach et Kramer, 2003 ; Chen et al, 2009). Elle permet de créer un climat d'optimisme

(Bird 1989) et facilite pour les entrepreneurs la persévérance et la persistance dans l'aboutissement de leurs objectifs (Cardon, 2008 ; Chen et al, 2009).

4-2- L'intelligence collective au service de l'entrepreneuriat

Selon les entrepreneurs interrogés, une des difficultés majeures qu'ils rencontrent pour réussir leur projet c'est comment garantir l'adhésion de tous les membres de l'équipe à leur projet entrepreneurial sachant que les intérêts diffèrent d'une personne à une autre. Comment fructifier l'envie, la motivation et les idées de chacun. « *La passion est indispensable pour réussir mais on ne peut pas aller très loin seul* ».

La gestion des équipes de travail nécessite d'abord être doté d'une grande intelligence émotionnelle et relationnelle et d'adopter un style de management souple mais sans pour autant perdre le contrôle. Autrement dit, pour réussir votre projet, il faut :

- définir un système de valeurs partagées et une vision claire ;
- réduire les relations hiérarchiques ;
- arrêter des objectifs de travail collectifs ;
- favoriser la participation à la prise de décision.

Toutefois, une approche de gestion trop libéralisée risque de vous faire perdre le contrôle. C'est le challenge de l'entrepreneur. Les compétences mobilisées et avancées par les entrepreneurs interrogés qui leurs ont permis de réussir renvoient en fait à une approche de management collectif favorisant une intelligence collective. Cette dernière se définit par les auteurs en sciences humaines comme suit : « *l'intelligence collective est différente de la somme des intelligences individuelles qui la composent* » (Ribette, 1996). PERRET – CLERMONT (2003) : L'intelligence collective est l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative. ROGALSKI (2005) : L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre des membres (ou agents)

4-3- l'entrepreneur digital

Les entrepreneurs interrogés ont beaucoup insisté sur les compétences numériques mobilisées et considérées comme transversales. En effet, Avec une concurrence de plus en plus acharnée et dans l'ère de la digitalisation, les compétences numériques sont de plus en plus mobilisées. C'est ce que réclament la majorité des entrepreneurs interrogés. Être capable

de se différencier par rapport aux concurrents grâce à ses compétences digitales, procure une e-réputation et une légitimité et donc permet de générer des revenus.

En effet, le digital recrée et réorganise la gestion de l'entreprise et le management des équipes. Le business est réinventé. Il ne s'agit pas que d'un simple canal au sein d'une stratégie mais d'une réelle organisation. Car on parle alors d'outils et de process. Les outils digitaux apportent une vraie rapidité en termes de gestion et de relations avec les partenaires.

4-4- Synthèse des compétences transversales effectives

Après avoir validé les compétences mobilisées par les entrepreneurs marocains lors d'une séance collective par le billet de la carte cognitive, nous les avons regroupé sous forme d'arborescence en distinguant le domaine de compétences, le groupe de groupe et les compétences effectives. Cette approche facilite la traduction des compétences en actions de formation étant donné que notre ambition, à travers ce travail, est d'élaborer un dispositif de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Une compétence ou un groupe de compétences seront traduits en objectifs de formation à décliner par la suite en objectifs pédagogiques permettant ainsi de tracer les itinéraires d'apprentissage. Un apprentissage fondé sur la réalité vécue par les entrepreneurs marocains.

Domaine de compétences	Groupes de compétences	Compétences
Développement personnel	La gestion par le plaisir	1. Avoir une parfaite connaissance de soi 2. Savoir s'auto motiver
	La créativité	3. Avoir le sens de l'imagination 4. Avoir de bons réflexes 5. Savoir s'inspirer des grands leaders
	La résistance au stress	6. Comprendre les mécanismes de son stress 7. Savoir réguler son niveau de stress 8. Avoir une maîtrise de soi
Management de l'intelligence collective	Intelligence émotionnelle	9. Savoir décoder ses émotions 10. Avoir de l'empathie 11. Avoir une capacité de maîtrise de soi
	Intelligence relationnelle	12. Savoir gérer les personnalités

		difficiles 13. Avoir de l'écoute active 14. Etre attentif aux réactions des autres
	Gestion des talents	15. Savoir détecter les talents 16. Savoir mobiliser et développer les talents
	Management paradoxal	17. Savoir créer une synergie entre les membres de l'équipe 18. Savoir animer des réunions de réflexion collective 19. Savoir déléguer le pouvoir
Management digital	Web marketing	20. Savoir définir et mettre en œuvre une stratégie de Community Management 21. Savoir analyser les retombées des campagnes et prendre des décisions en fonction des résultats
	Développement Web	22. Savoir analyser les besoins et choisir la solution technique adéquate 23. Savoir développer les fonctionnalités techniques du site

V- Conclusion

Suite à notre travail empirique mené en 3 phases et en particulier à la carte cognitive, qui a permis la confrontation et la validation collective des propos des entrepreneurs interrogés, nous avons pu montrer l'importance des compétences transversales pour la réussite des actions entrepreneuriales et de confirmer les dernières études qui mettent en valeur les dimensions psychologiques.

Comme nous l'avons déjà détaillé plus haut, la recherche en entrepreneuriat a été caractérisée par la prise en compte de l'individu entrepreneur en tant qu'acteur principal dans le processus entrepreneurial. L'accent est mis sur les facteurs psychologiques et les traits de

la personnalité de l'entrepreneur. Néanmoins, ces travaux ont été critiqués et remis en cause par un autre paradigme fondé sur les compétences.

Depuis une dizaine d'années, l'approche psychologique regagne le terrain de la recherche en entrepreneuriat. Plusieurs études ont été réalisées. D'abord, l'étude des traits de la personnalité de l'entrepreneur a démontré une contribution fructueuse dans la compréhension de l'action entrepreneuriale (Carter et al, 2003; Chell et al, 1991; Rauch et Frese, 2007; Zhao et Seibert, 2006). Ensuite, plusieurs chercheurs en psychologie faisant de l'entrepreneuriat leur domaine de recherche, ont apporté des éclaircissements sur les variables psychologiques, en relation avec l'entrepreneur, à partir des études et des résultats empiriques.

Le référentiel de compétences transversales élaboré présente deux particularités :

- D'une part, il n'a pas été conçu selon une approche normative puisque nous nous sommes basé sur une approche de compétences effectives et non pas de compétences prescriptives. Généralement, en gestion des ressources humaines, l'objectif d'un référentiel de compétences est de normaliser les comportements des acteurs aux attentes de l'organisation par la conception d'une structure formelle.
- D'autre part, le référentiel de compétences émane le plus souvent d'observateurs et de praticiens qui analysent et confrontent leur représentation dans le but de produire une « représentation partagée du travail » (Jouvenot, 2005), notre référentiel est construit sur la base des informations fournies par les intéressés eux-même. C'est l'approche ascendante (dite bottom-up). C'est une démarche où l'on part du détail, du « bas », c'est-à-dire de l'échelon le plus fin, pour consolider progressivement et opérer une synthèse. Elle consiste en la conception technique de services dans tous ses détails pour arriver à la conception fonctionnelle du système et aux blocs principaux qui sont constitués à l'aide de ces composants bas niveau. Une approche ascendante permet d'élaborer un référentiel contextualisé axé sur une dimension individuelle. L'objectif est de permettre une sélection plus fine des candidats lors du processus de recrutement, de mettre en place une évaluation et une gestion de la performance et de maîtriser les différentes situations de entrepreneuriales. C'est les différentes pistes d'utilisation de notre référentiel.

Annexe : Guide d'entretien

En identifiant les opportunités et en développant les approches et les technologies donnant naissance à de nouvelles activités économiques, l'entrepreneuriat élargit l'éventail des possibilités d'emploi, favorise le perfectionnement des compétences et offre des conditions propices à l'innovation. Dans ce sens, nous réalisons un article scientifique intitulé « quel référentiel de compétences transversales pour l'entrepreneur marocain de la nouvelle génération ? » dans le cadre de notre travail de recherche en tant que professeur de l'enseignement supérieur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca.

- 1- Quelle est votre conception de l'entrepreneuriat ?
- 2- Quels sont les conditions favorables de l'entrepreneuriat au Maroc ?
- 3- Quelles sont les conditions défavorables de l'entrepreneuriat au Maroc ?
- 4- Parlez nous de votre expérience dès vos premières intentions d'entreprendre ?
- 5- Parmi les compétences suivantes, quelles sont celles que vous mobilisez réellement ?
 - Déléguer ;
 - Management participatif ;
 - Etre support pour ses collaborateurs ;
 - Etre à l'écoute Motiver ;
 - Inciter les collaborateurs ;
 - Installer un esprit d'équipe ;
 - Être méticuleux ;
 - Être rigoureux ;
 - Faire preuve de créativité ;
 - Faire preuve de persévérance ;
 - Organiser le travail, les tâches.
- 6- Mobilisez vous d'autres compétences ?
- 7- Pouvez-vous résumer les compétences que vous mobilisez réellement au quotidien pour gérer votre entreprise ?

Bibliographie

- Baum, J.R. et Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skills and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- BELLEY, A. ; DUSSAULT, L. ; LORRAIN, J., (1998), Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE), 4ème CIFPME, Metz-Nancy, octobre.
- Belley, A., Dussault, L. et Lorrain, J. (1998, octobre). Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). 4e Colloque du Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. Metz-Nancy, France
- Bertaux Daniel (2005), *L'enquête et ses méthodes. Le récit de vie*, [1997], Paris, Armand Colin.
- Cardon, M. S., Gregoire, D.A., Stevens, C.E., Patel, P.C. (2013). «Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation ». *Journal of Business Venturing* 28: 373–396.
- Chandler, G.N. et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Damart Sébastien (2006), « La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides », communication à la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy /Genève, 13-16 Juin 2006.
- DEJOUX, C., (2002), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- GARTNER, W.B., (1988), Who is the entrepreneur is the wrong question, *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-31.
- GILLET, P. *Construire la formation*, Paris, ESF, 1991, 157 p.
- Hambrick, D.C. et Crozier, L.M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1, 31-45.
- Herron, L.A. et Robinson, R.B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.
- Khalid EL OUAZZANI (2016), «La dynamique entrepreneuriale au Maroc 2015», *Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Maroc 2015*.
- Laviolette, E.M. et Loué, C. (2006, octobre). Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel. 8e Conférence du Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et la PME. Fribourg, Suisse.
- LAVIOLETTE, E.M. ; LOUÉ, C., (2006), *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel*, 8ème Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Fribourg, 24-27 octobre.
- Lecoq, J., Rimé, B. (2009). « Les passions : aspects émotionnels et sociaux ». *Revue européenne de psychologie appliquée*, 59 : 197–209.
- LICHTENBERGER, Y., (2006) Compétence, compétences, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, sous la direction de José Allouche, Vuibert.
- Loué, C., Laviolette, E.M. et 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.

- Man, T.W.Y. et 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.
- Man, T.W.Y., Lau, T. et Chan, K.F. (2008). Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in China : a study of the influences of external context on entrepreneurial competencies. *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 113-132.
- Michel Develay ; D'un programme de connaissances à un curriculum de compétences 2015 Edition de boeck.
- MILTON, D.G. (1989), The complete entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, p. 9-19.
- Milton, D.G. (1989). The complete entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 9-19
- Passeron Jean-Claude (1989), « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, 31/1, janvier-mars 1989, pp. 3-22.
- R Cardon M.S. (2008). «Is passion contagious ? The transference of entrepreneurial passion to employees». *Human Resource Management Review*, 18: 77-86.
- Ribette (1995), « Les stratégies d'élaboration et de transmission des connaissances : construits individuels et construits collectifs », *Revue Internationale de Systémique*, Vol 9, N°2. pp.167 à 182. R. Ribette (1996), « Des intelligences individuelles à l'émergence de l'intelligence collective », lors du 1e Salon International de la Formation, SIF, Tunisie, CIFCO, La Charguia, Tunis, 27-30 Novembre.
- Tangeaoui, S. (1993). *Les entrepreneurs marocains, pouvoir, société et modernité*. Paris, Karthala.
- Vallerand, R.J., Blanchard, C.M., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., Marsolais, J. (2003). « Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 : 756–767.