

Comment est-il accompagné l'accompagnateur entrepreneurial au Maroc ?

How is supported the entrepreneurial coach in Morocco?

Moulay Abdelazize Faqih

Doctorant en sciences économiques et gestion
Laboratoire Economie et Gestion
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Abderrahman Chouhbi

Enseignant-chercheur en sciences économiques et gestion
Laboratoire Economie et Gestion
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

Date de soumission : 20/08/2025

Date d'acceptation : 16/10/2025

Pour citer cet article :

FAQIHI. M.A & CHOUHBI. A. (2025) « Comment est-il accompagné l'accompagnateur entrepreneurial au Maroc ? », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 11 » pp : 150- 170.

Authors agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Malgré l'ampleur que prend l'accompagnement entrepreneurial dans les politiques publiques de promotion de l'entrepreneuriat et de la Très Petite Entreprise au Maroc, les fonds qui lui sont alloués ainsi que la multitude des acteurs qui l'offrent au Maroc, les recherches axées sur l'accompagnateur entrepreneurial qui est la cheville ouvrière de tout le processus d'accompagnement entrepreneurial sont peu nombreuses, encore plus les recherches sur sa formation et son accompagnement demeurent rares.

C'est ce que la présente recherche tente d'explorer grâce à une étude qualitative déployée auprès d'accompagnateurs de différentes régions et statuts au Maroc. Les principaux résultats renvoient à des pratiques telles que l'auto-apprentissage, l'apprentissage entre les pairs, les directives de la hiérarchie ainsi que la formation initiale, continue et certifiante.

Mots clés : Accompagnement de l'accompagnateur entrepreneurial ; Accompagnement entrepreneurial ; Capacitation ; Développement professionnel.

Abstract

Despite the growing importance of entrepreneurial support in public policies promoting entrepreneurship and very small enterprises (VSEs) in Morocco—along with the significant funds allocated to it and the multiplicity of actors involved—research focusing on the *entrepreneurial support provider*, who is the cornerstone of the entire entrepreneurial support process, remains scarce. Studies addressing their training and professional development are even rarer.

This research aims to explore this issue through a qualitative study conducted among support providers from various regions and professional statuses in Morocco. The main findings highlight practices such as self-learning, peer learning, hierarchical guidance, as well as initial, continuous, and certified training.

Keywords : Supporting entrepreneurial coach ; Entrepreneurial coaching ; Empowerment ; Professional development.

Introduction

Au Maroc, promouvoir l'entrepreneuriat est devenu un choix stratégique majeur sur lequel les gouvernements successifs ont misé depuis 1983, avec des politiques, des programmes et des niveaux d'intervention diversifiés. Depuis le début des années 2000, l'émergence du cadre de partenariat Public-Privé-Société civile en entrepreneuriat a multiplié le nombre d'acteurs desservant des services d'accompagnement entrepreneurial au profit des porteurs d'idées de projets et d'entrepreneurs établis. Cette dynamique s'accompagne d'une allocation de ressources financières considérables destinées aux incubateurs, accélérateurs et diverses structures d'appui (Bergman & McMullen, 2021). Pourtant, malgré cet engouement institutionnel et les objectifs ambitieux fixés en termes de création d'entreprises pérennes, d'amélioration de revenus et de création d'emplois durables, un paradoxe demeure : l'accompagnateur entrepreneurial, véritable cheville ouvrière du processus, reste un acteur central relativement peu étudié dans la recherche scientifique (St-Jean, 2013 ; Fayolle, 2014).

En fait, au Maroc et malgré que de nombreuses recherches examinent les politiques publiques, les structures et dispositifs d'accompagnement entrepreneurial, leur résultats et impacts, beaucoup moins se concentrent sur le professionnel qui interagit directement avec les entrepreneurs qui est l'accompagnateur même. Encore plus rares sont celles qui s'intéressent à sa formation, à son développement professionnel ainsi qu'aux modalités de son propre accompagnement. Or, considérant l'importance de sa mission et les compétences multiples qu'il doit mobiliser (techniques, contextuelles, relationnelles, de gestion et de pratique réflexive), une question fondamentale s'impose : Comment est accompagné l'accompagnateur entrepreneurial au Maroc pour qu'il puisse soutenir sa capacitation et intervenir de façon efficace auprès de différents profils d'entrepreneurs à différents stades de développement ? Cette problématique revêt une importance capitale dans un contexte où la qualité de l'accompagnement offert conditionne directement l'efficacité des politiques publiques et la pérennité des entreprises créées.

En termes d'objectifs, la présente recherche en vise trois: premièrement, identifier et caractériser le rôle et les compétences mobilisées par les accompagnateurs entrepreneuriaux dans leur pratique quotidienne, deuxièmement, analyser les mécanismes d'apprentissage et de développement professionnel dont ils disposent selon leurs contextes organisationnels et troisièmement, explorer comment ces modalités d'accompagnement influencent leur pratique et leur capacité à soutenir efficacement les entrepreneurs.

Pour les atteindre, nous organisons la présentation en quatre sections. La première présente une revue de littérature articulée autour de quatre dimensions clés : le rôle, les compétences, les mécanismes d'apprentissage et les contextes organisationnels. La deuxième présente la méthodologie qualitative adoptée basée sur l'analyse documentaire et des entretiens semi-guidés menés auprès de dix accompagnateurs. La troisième présente les résultats montrant quatre modalités principales d'apprentissage. Enfin, la quatrième discute ces résultats et des pistes de développement.

1. Revue de littérature

L'entrepreneuriat est devenu un pilier du développement socio-économique, en particulier dans les économies émergentes où les très petites entreprises constituent l'épine dorsale de l'activité économique (Fayolle, 2014). Dans le cadre de la promotion des écosystèmes entrepreneuriaux, les gouvernements et les institutions ont alloué des ressources considérables à la mise en place de programmes d'appui aux incubateurs et aux structures de promotion de l'entrepreneuriat (Bergman & McMullen, 2021), cependant, au sein de cette dynamique en pleine expansion, un acteur central reste relativement peu étudié dans la recherche scientifique: l'accompagnateur entrepreneurial, c'est-à-dire le professionnel qui interagit directement avec les entrepreneurs. Si de nombreuses études examinent les politiques, les structures des incubateurs et les résultats des programmes, beaucoup moins se concentrent sur le rôle crucial de l'accompagnateur en tant que pilier du processus de soutien à l'entrepreneuriat. Les recherches sur la formation, les capacités de réflexion et le développement professionnel de ces accompagnateurs sont encore plus rares (St-Jean, 2013).

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une littérature plus large sur l'accompagnement entrepreneurial en situant l'accompagnateur au centre et en mettant en exergue son rôle crucial et les compétences qu'il doit mobiliser, ainsi que les modalités qui permettent son accompagnement à son tour. En outre, elle souligne les lacunes de la recherche contemporaine, notamment dans le contexte marocain où la multiplication des initiatives de promotion de l'entrepreneuriat fait face à une compréhension restreinte de la manière dont les accompagnateurs sont formés et accompagnés

Les chercheurs s'entendent pour dire que les programmes d'accompagnement, qu'il s'agisse de mentorat, de coaching, d'incubation ou d'accélération, reposent sur l'efficacité des intermédiaires humains (Fayolle, 2014 ; Audet & Couteret, 2010). Dans le contexte de l'entrepreneuriat, l'accompagnateur ne se limite pas à fournir un appui passif en ressources, il endosse un rôle d'interprète, de catalyseur et d'ancrage relationnel pour les entrepreneurs

évoluant dans des environnements caractérisés par une certaine incertitude (St-Jean & Audet, 2012). Les recherches menées dans le domaine du coaching entrepreneurial ont systématiquement révélé la nature multifonctionnelle de cette pratique. Dans leur article de 2024, Marras, Opizzi et Loi proposent une classification des fonctions des accompagnateurs en trois catégories: des fonctions cognitives qui consistent à aider les entrepreneurs à recadrer les problèmes, des fonctions émotionnelles qui visent à rassurer et à motiver et finalement des fonctions comportementales qui encouragent l'expérimentation et la discipline.

L'impact de l'accompagnateur sur l'auto-efficacité entrepreneuriale de ses clients devient ainsi évident. Une revue systématique réalisée par Ndlovu et al. (2025) montre que les interventions de coaching renforcent la confiance des entrepreneurs dans leur capacité à accomplir des tâches essentielles ce qui a un impact direct sur la survie de l'entreprise. Dans le même sens, les recherches de Cumming et Fischer (2015) mettent en évidence une corrélation entre la présence d'un mentor-accompagnateur compétent et une croissance plus significative de l'entreprise ainsi qu'une meilleure adaptation à la dynamique du marché. En effet, l'accompagnateur se positionne comme un appui à l'activité entrepreneuriale mais également comme un co-constructeur de l'identité entrepreneuriale.

Dans le cadre de l'accompagnement des entrepreneurs, il est essentiel de déterminer les compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche entrepreneuriale efficace. La littérature spécialisée met en exergue un ensemble diversifié de compétences que les accompagnateurs entrepreneuriaux doivent mobiliser pour réussir leurs missions, à savoir des compétences techniques (telles que la conception de projet d'entreprise, la finance ou l'analyse de marché), de connaissances contextuelles (incluant la compréhension des écosystèmes, des politiques publiques, dispositifs et mesures d'appui) et de capacités relationnelles (telles que l'écoute active, l'empathie ou la gestion des conflits) (St-Jean, 2013 ; Audet & Couteret, 2010). Fayolle (2014) rajoute et souligne encore la nécessité pour les accompagnateurs d'adopter une pratique réflexive, c'est-à-dire qu'ils doivent continuellement remettre en question leurs hypothèses et adapter leurs interventions aux besoins évolutifs des entrepreneurs.

Il convient de souligner que les compétences ne sauraient être considérées comme fixes. Selon Marras et al. (2024), l'accompagnement entrepreneurial requiert une grande flexibilité, car les accompagnateurs doivent passer du rôle de challenger à celui de supporter. Ainsi, ils encouragent parfois la prise de risques audacieux et imposent à d'autres moments une discipline stratégique. L'efficacité de l'accompagnateur repose ainsi sur sa capacité à maintenir un

équilibre entre empathie et distance critique, deux compétences qui nécessitent un équilibre délicat entre formation théorique et apprentissage pratique.

Dans le cadre de sa profession et bien que le rôle central de l'accompagnateur entrepreneurial soit reconnu, la littérature consacrée à sa formation et à son développement reste rare. Comme l'a souligné Saint-Jean (2013) en traitant à titre d'exemple la pratique du mentorat d'entrepreneurs par des individus dépourvus d'une préparation adéquate qui peut engendrer des conseils de nature superficielle, voire même contre-productives. Il a pu mettre en évidence que les programmes de formation structurés pour les mentors couvrant les compétences d'écoute, les techniques de feedback et les considérations éthiques ont un impact significatif sur l'efficacité du mentorat.

En outre, selon Audet et Couteret (2010), la professionnalisation de l'accompagnement entrepreneurial requiert, en plus d'une maîtrise technique de l'entreprise et les outils de son développement, des aptitudes pédagogiques ancrées dans les théories de l'apprentissage des adultes.

Des recherches récentes suggèrent que les accompagnateurs ont tendance à s'appuyer sur des mécanismes d'apprentissage informels, tels que les échanges entre pairs, l'apprentissage autodirigé et la pratique expérientielle (Butler et al., 2024). Ces résultats s'inscrivent en résonance avec les conclusions de la littérature en général sur le développement professionnel où l'apprentissage entre pairs et la pratique réflexive sont reconnus comme des composantes majeures du maintien de l'expertise (Kolb, 1984). Cependant, la littérature montre que la formation continue et la certification structurées pour les accompagnateurs entrepreneuriaux restent rares et inégales selon les contextes, en particulier dans les milieux non occidentaux (Ndlovu et al., 2025).

Par ailleurs, il convient d'examiner le rôle des accompagnateurs au sein des structures dédiées au soutien de l'entrepreneuriat. Les organisations de soutien à l'entrepreneuriat (OSE), telles que les incubateurs, les accélérateurs et les espaces d'appui à l'innovation, sont désormais des composants solidement ancrés des écosystèmes entrepreneuriaux. Cependant, leur efficacité est étroitement liée aux compétences et aux pratiques de leur personnel (Bergman & McMullen, 2021). Une récente revue systématique menée par Serpente, Bolzani et Grimaldi (2025) montre que les OSE offrent un éventail croissant de services de formation aux entrepreneurs bien que la documentation concernant le perfectionnement professionnel des accompagnateurs au sein de ces organisations demeure limitée. Selon Bergman et McMullen (2021), les

accompagnateurs des OSE jouent un rôle de médiateur, facilitant l'accès des entrepreneurs à des ressources, des réseaux et à une légitimité reconnue.

Sensé répondre à des besoins diversifiés en termes d'accompagnement entrepreneurial, l'accompagnateur assure différents rôles dépendamment du besoin diagnostiqué et co-validée avec l'accompagné, il pourrait s'agir partiellement ou totalement d'accueil, d'orientation, de conseil, de formation, du tutorat, du parrainage, de médiation, du coaching, d'aide technique ou financière, de facilitation ou de supervision, le tout en mettant l'accompagné au centre d'intérêt de l'intervention.

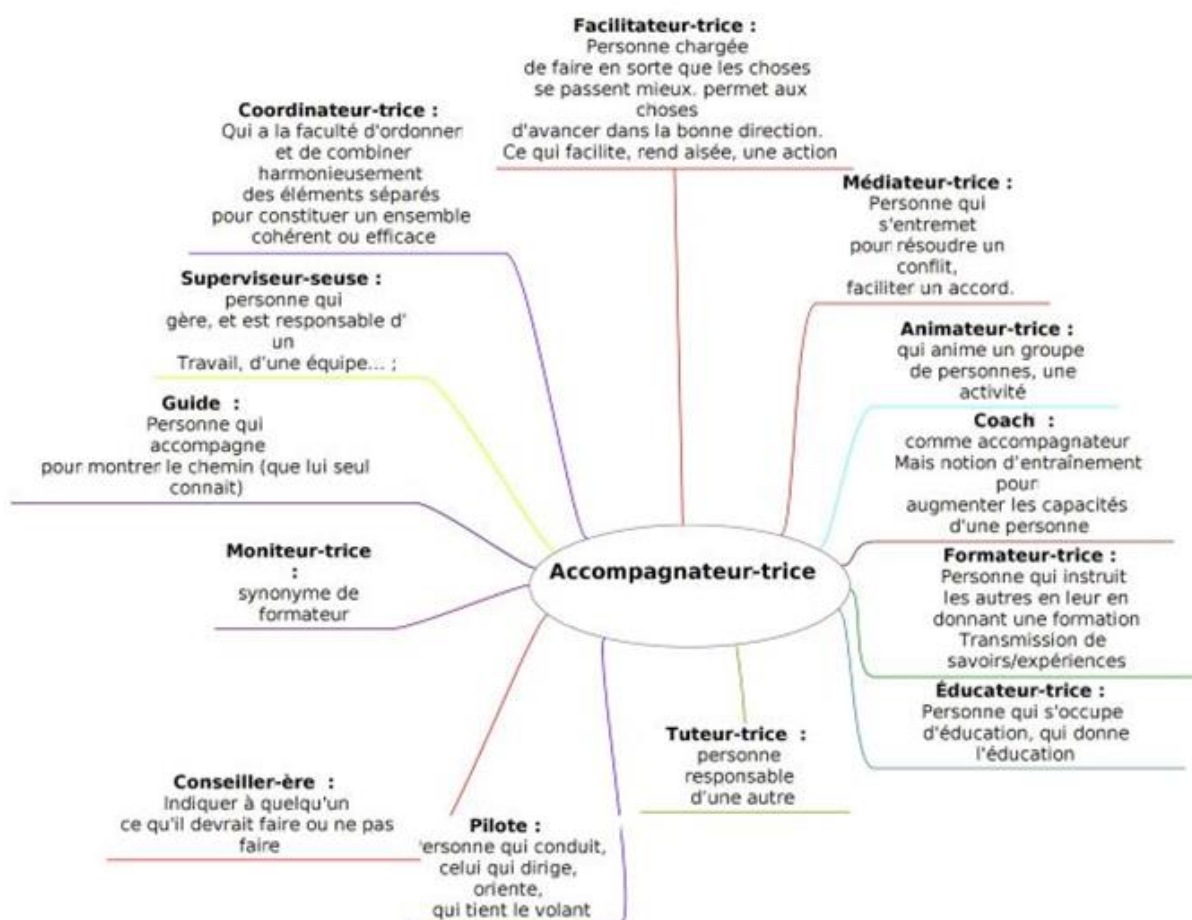


Figure 1 : Clarification des différents termes proches et en lien avec la posture d'accompagnement ou utilisés comme synonymes, Bischoff, 2018

Il convient de noter que le rôle de l'accompagnateur entrepreneurial, qu'il s'agisse d'un coach, d'un mentor ou d'un professionnel au sein d'un incubateur ou d'un accélérateur est essentiel pour aider les entrepreneurs à tracer leur chemin, il n'est pas seulement un prestataire de services, il joue un rôle relationnel et pédagogique qui permet aux entrepreneurs de renforcer leur efficacité personnelle, d'affiner leurs modèles d'affaires et surtout d'être prêt à affronter les changements.

En l'absence d'un encadrement adéquat, ces acteurs risquent de contribuer à un renforcement de la bureaucratie au lieu de favoriser l'innovation. Cette observation revêt une importance particulière dans des contextes tels que celui du Maroc où la multiplication des acteurs (agences publiques, incubateurs privés, organisations non gouvernementales, agences de coopération internationale...etc) a donné lieu à un paysage d'accompagnement fragmenté. En fait, l'absence d'un investissement substantiel dans le développement des compétences et des capacités réflexives des accompagnateurs peut limiter l'efficacité de ces programmes, malgré les ressources financières conséquentes qui leur sont allouées (Fayolle, 2014).

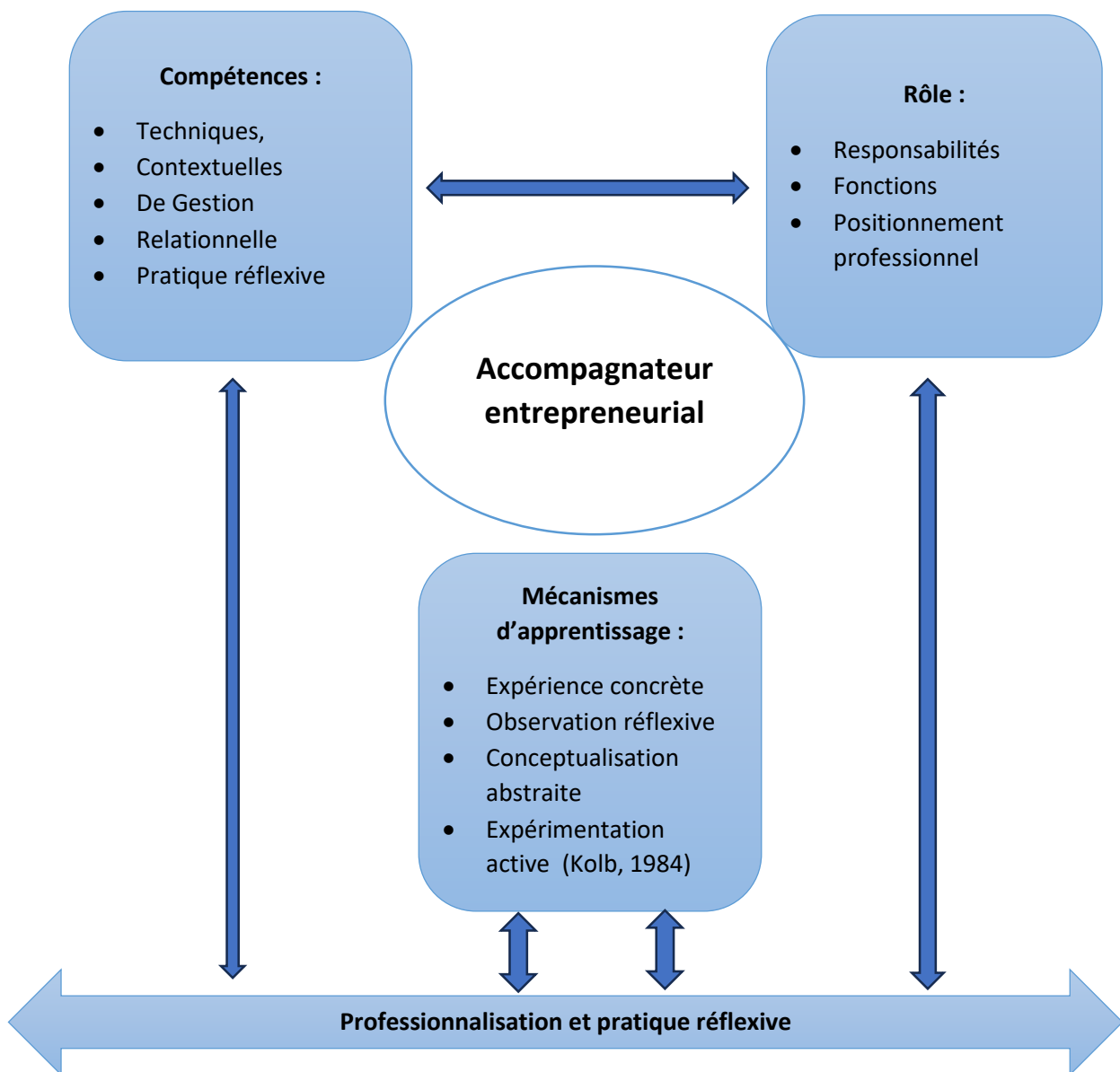


Figure 2 : Cadre conceptuel de l'accompagnement de l'accompagnateur entrepreneurial

Source : Nous-mêmes

En définitif, la littérature souligne systématiquement deux paradoxes, d'un côté et bien que les accompagnateurs occupent une position centrale dans le dispositif, les recherches menées sur leur développement professionnel sont en nombre insuffisant par rapport aux travaux consacrés aux structures et aux politiques, d'un autre côté et malgré que les écosystèmes entrepreneuriaux sont en pleine expansion, la question de la mise en œuvre de l'accompagnement aux personnes en charge de cette mission reste largement négligée..

2. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes basés sur l'analyse de plusieurs études de cas visant à examiner les modalités d'appui, de soutien et de formation des accompagnateurs d'entrepreneurs au Maroc. L'étude de cas s'avère adapté comme méthodologie car le phénomène étudié est complexe, dépendant du contexte et insuffisamment documenté dans l'écosystème marocain. En fait, il s'agit de mettre en œuvre une démarche empirique visant à tester l'hypothèse selon laquelle la mobilisation de processus de capacitation permet aux accompagnateurs de mieux soutenir les entrepreneurs. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur 2 outils de la recherche qualitative à savoir l'analyse documentaire et l'implémentation d'entretiens semi-guidés.

2.1. Population et échantillonnage

Quant au choix de documents à analyser, nous nous sommes basés sur les documents directement ou indirectement liés à la formation, au soutien et à l'évaluation des accompagnateurs d'entrepreneurs au Maroc. Il s'agit de onze documents examinés regroupant :

- 2 manuels de formation de conseillers selon l'approche Compétences Economiques de la Formation à l'Entrepreneuriat -CEFE- et celle de Nucleus de la Coopération Allemande.
- 3 modules de formation à l'entrepreneuriat déployés par l'Office de la Formation Professionnelle et de Promotion du Travail -OFPPT-, Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences -ANAPEC-, l'Initiative Nationale de Développement Humain -INDH-
- 2 Termes de références d'appels d'offres d'accompagnement des Jeunes Porteurs d'Idées lancés par l'Office National d Conseil Agricole -ONCA-
- 1 résumé de rapport d'évaluation du projet Promotion de l'Emploi des Jeunes en milieu rural -PEJ- de l'Agence Fédérale de Coopération Allemande -GIZ-
- 1 rapport d'activité 2022 de Maroc PME incluant le programme We-Fi (Women Entrepreneurs Finance Initiative)

- 1 Note de synthèse : Profil Entrepreneurial du Maroc en 2023 de la Banque Africaine de Développement

- 1 rapport d'évaluation du projet Souk At Tanmia Maroc de la Banque Africaine de Développement

En ce qui concerne les entretiens semi-guidés, dix accompagnateurs d'entrepreneurs exerçant dans diverses régions et divers contextes organisationnels au Maroc ont été engagés comme population d'étude. La composition de l'échantillon a été minutieusement pensée pour assurer une certaine diversité en termes de localisation géographique (1 à Casablanca-Settat, 2 à Rabat-Salé-Kénitra, 2 à Meknès-Fès, 2 à l'Oriental et 3 à Marrakech-Safi), de genre (6 hommes et 4 femmes), d'affiliation professionnelle (2 relevant d'institutions publiques, 4 relevant de cabinets privés de conseil, 2 indépendants freelancers, 1 relevant d'ONG locale, 1 relevant de la Chambre de Commerce d'Industrie et de Services)et de durée d'expérience en accompagnement entrepreneurial (2 en début de carrière 2-3 ans, 5 en milieu de carrière 4-7 ans et 3 seniors 8-10 ans). A travers cette diversité, nous estimons refléter plus de richesse des pratiques d'accompagnement selon des contextes organisationnels et territoriaux différents.

2.2. Collecte des données

La collecte des données s'est déroulée entre début juillet et fin août 2025, et ce, à l'aide de deux méthodes complémentaires :

- Une analyse documentaire a été réalisée sur la base des onze documents identifiés, ils sont tous accessibles en libre accès sur internet. L'idée est de repérer les éléments relevant à la stratégie et au(x) modèle(s) de formation, d'accompagnement et de montée en compétences de l'accompagnateur entrepreneurial/conseiller/animateur/facilitateur pour s'en tirer des informations pertinentes à l'étude permettant de recouper les témoignages recueillis lors des entretiens.
- Des entretiens semi-guidés ont été réalisés avec les dix accompagnateurs. La durée de chaque entretien s'est située entre 30 et 45 minutes. Le guide d'entretien, qui servait de support à l'étude, couvrait cinq domaines principaux :
 - Rôle et activités quotidiennes dans la pratique de l'accompagnement
 - Compétences mobilisées : techniques, relationnelles, réflexives et contextuelles
 - Mécanismes d'apprentissage de l'accompagnateur entrepreneurial
 - Contexte organisationnel caractérisant la montée en compétences
 - Eventuels changements identifiés dans la pratique de l'accompagnement en lien avec le développement professionnel

Il est à noter que l'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une transcription intégrale, avec l'accord des participants. Les données recueillies sur le terrain ainsi que les documents y afférents ont fait l'objet d'un archivage et d'une codification systématiques.

2.3. Analyse des données

L'analyse des données a été conduite selon une approche thématique, combinant logique inductive et déductive (Braun & Clarke, 2006) et grâce au logiciel NVivo, les données des transcriptions des entretiens et les documents ont été minutieusement codés ligne par ligne ce qui a permis de saisir avec précision les unités d'information significatives constituant ainsi le fondement de l'analyse ultérieure. Un cadre de codage préliminaire a été élaboré sur la base des cinq catégories du guide d'entretien : le rôle et les activités quotidiennes, les compétences mobilisées, les mécanismes d'apprentissage, le contexte organisationnel et le changement apporté à la pratique professionnelle.

Ensuite, une analyse approfondie a été conduite sur les codes identifiés et organisés en fonction de thèmes plus généraux permettant de mettre en lumière des schémas récurrents. On a pu identifier alors le recours à l'auto-apprentissage, les interactions entre pairs et l'accès aux programmes de formation et de certification formels ainsi que l'encadrement hiérarchique. Une analyse comparative a ensuite été conduite entre les thèmes identifiés, en tenant compte les variables de région, du genre et d'affiliation organisationnelle. Cela a permis de souligner à la fois les points communs et les contrastes entre les différentes catégories.

Afin de garantir la rigueur analytique, le processus de codage a comporté des cycles répétés de lecture, de codage et de raffinement des catégories. Des matrices transversales ont été élaborées afin de synthétiser les résultats et d'identifier les liens explicatifs. L'intégration de l'analyse de documents (programmes de formation, processus de certification, rapports d'évaluation) a permis une triangulation avec les données des entretiens renforçant ainsi la crédibilité et réduisant le risque de biais lié aux récits auto-déclarés.

2.4. Considérations éthiques

Tous les participants ont reçu une petite fiche d'information détaillant les objectifs de l'étude, les méthodes employées et la gestion des données ainsi qu'un consentement à valider avant le début des entretiens et la divulgation d'informations pertinentes.

Comme la confidentialité et de l'anonymat des participants revêt une importance capitale, les sujets ont été assignés à des pseudonymes, allant de A1 à A10, afin de garantir leur anonymat. Il convient de noter que tous les identifiants, y compris les noms des organisations, ont été supprimés des transcriptions et des rapports.

Dans le cadre de la protection des données, il est à noter que les enregistrements audios, les transcriptions et les documents ont été stockés en toute sécurité sur un appareil crypté dont l'accès était réservé exclusivement au chercheur.

2.5. Limites

La faible taille de l'échantillon, qui se limite à 10 cas, restreint la portée de généralisation statistique. Néanmoins, l'objectif de cette étude est d'atteindre une généralisation analytique en mettant en lumière les mécanismes potentiellement applicables à divers contextes. Les éventuels biais de l'information issus des entretiens ont été atténués par la triangulation des données avec les documents analysés.

La sélection de 5 régions parmi les 12 régions du Royaume, bien qu'elle reflète une certaine diversité, ne constitue pas un échantillon exhaustif du tissu régional marocain, un élargissement de la taille sur une période plus étendue pourrait faire l'objet d'une recherche plus générique dans le futur.

De plus, le fait de mettre tous les accompagnateurs dans le même panier quel que soit leur stade d'intervention dans l'aventure entrepreneuriale (Pré-crédation, création juridique, post-crédation) et quel que soit la taille des entreprises accompagnées (Micro-entreprises, TPE, PME, Grandes entreprises) pourrait constituer un biais à la recherche que nous ne pouvons pas surmonter vu que les accompagnateurs disponibles ayant répondu à notre invitation interviennent sur toutes les étapes du processus d'accompagnement d'entreprises et quelque soient leurs tailles. Ceci pourrait faire l'objet d'une piste de recherche future pour établir un profilage détaillé des accompagnateurs entrepreneuriaux au Maroc.

3. Résultats

3.1. Rôles et activités quotidiennes des accompagnateurs

Pour les dix cas étudiés, les participants ont décrit leur travail comme un rôle hybride combinant des fonctions de conseil, de facilitation et de soutien relationnel. Les accompagnateurs qui travaillent dans des institutions publiques avaient tendance à se concentrer sur l'orientation administrative, le respect des procédures et la préparation des entrepreneurs aux possibilités de financement offerts par les différentes mesures étatique d'appui à l'entrepreneuriat (INDH, Intelaka, Forssa...Etc). Ceux affiliés à des cabinets de conseil privés et les indépendants mettaient l'accent sur le coaching stratégique, le positionnement sur le marché et le perfectionnement du modèle d'entreprise tout en visant également l'accès au financement comme il est généralement l'indicateur principal d'atteinte d'objectifs aux yeux des maîtres d'ouvrage. Les accompagnateurs issus d'ONG ont mis en avant leur mission sociale, donnant

la priorité aux populations vulnérables et aux idées en phase de démarrage avec plus d'intérêt à certaines catégories de bénéficiaires telles que les femmes et jeunes en milieu rural, les personnes avec besoins spécifiques, les personnes n'étant ni en éducation, ni en emploi ni en formation -NEET-, les personnes en situation de pauvreté, de recasement...etc.

Si les tâches différaient selon le contexte institutionnel, le rôle de l'accompagnateur en tant qu'interprète de la complexité constituait un point commun : créer et renforcer la confiance avec les interlocuteurs, simplifier les cadres réglementaires, mobiliser l'écosystème entrepreneurial, démystifier les processus techniques et aider les porteurs d'idées de projets à les transformer d'idées abstraites en projets réalisables. Cette médiation relationnelle était considérée par les participants comme un pilier principal préalable à la réussite de tout le processus de l'accompagnement de l'entrepreneur

3.2. Compétences mobilisées

L'analyse a révélé que les accompagnateurs mobilisaient systématiquement quatre groupes de compétences :

- Compétences techniques, notamment en matière de littératie financière, de planification commerciale et de connaissance des réglementations locales et sectorielles.
- Compétences relationnelles, telles que l'empathie, l'écoute active et la gestion des conflits, qui ont souvent été citées comme décisives pour établir la confiance avec les entrepreneurs.
- Compétences contextuelles, en particulier la capacité à naviguer dans les écosystèmes locaux et à les mobiliser au service des entrepreneurs en relation avec les acteurs institutionnels et financiers pertinents.
- Compétences réflexives, exprimées par une remise en question critique de la façon de faire et l'adaptation des méthodes aux besoins de chaque entrepreneur.

Les participants seniors (≥ 8 ans d'expérience) ont davantage mis l'accent sur la réflexivité, citant souvent « l'apprentissage par l'échec » et « l'adaptation après chaque projet » comme des habitudes professionnelles essentielles.

3.3. Mécanismes d'apprentissage des accompagnateurs

Quatre modalités principales d'apprentissage et de soutien ont émergé des données, confirmant les tendances suggérées dans la littérature :

- Auto-apprentissage : les dix participants ont déclaré s'appuyer fortement sur l'auto-apprentissage à travers des ressources en ligne, des lectures spécialisées et la pratique par essais

et erreurs. Cela était particulièrement présent chez les indépendants freelancers et les consultants du privé qui n'avaient pas accès facilement à une formation continue structurée.

- Apprentissage entre pairs : les interactions entre collègues, qu'il s'agisse de discussions informelles et lors de la co-facilitation d'ateliers ont été identifiées comme des sources essentielles de développement professionnel. L'accompagnateur travaillant dans des ONG et celui de la CCIS ont souligné que les échanges entre pairs constituaient une «bouée de sauvetage» en l'absence de formation formelle. Ceci est vrai également pour l'ensemble des accompagnateurs qui avaient intervenu dans des projets de coopération internationale qui favorisent ce genre de pratiques.

- Directives hiérarchiques : les accompagnateurs des institutions publiques ont décrit la supervision et le suivi des performances comme des éléments déterminants de leur pratique. Cependant, ils ont fait la distinction entre la supervision axée sur le développement (séances de feedback et d'étude de cas, perçus comme constructifs) et les directives axées sur la conformité (indicateurs de performance stricts, exigences en matière de rapports, perçus comme restrictifs) pour lesquelles tous les accompagnateurs interviewés sont sensés obéir.

- Formation formelle et certification : l'accès à une formation structurée était inégal selon les cas. Les institutions publiques proposaient une formation structurée et des modules de formation continue occasionnels, tandis que les accompagnateurs des ONG et les indépendants s'appuyaient souvent sur des programmes internationaux financés par des donateurs ou bien sur leurs propres moyens. La certification était généralement appréciée pour sa légitimité professionnelle et sa crédibilité auprès des entrepreneurs ainsi que sur le marché, ont été citées particulièrement la certification Compétences Economiques par la Formation à l'Entrepreneuriat -CEFE- et Nucleus de la Coopération allemande ainsi que Gender and Entrepreneurship Together -GET Ahead- et GERez Mieux votre Entreprise -GERME- du Système des Nations Unies.

3.4. Contextes organisationnels et renforcement des capacités

Les différences entre les contextes organisationnels ont fortement influencé les possibilités de développement des accompagnateurs. Les institutions publiques offraient des environnements structurés mais hiérarchisés où les accompagnateurs avaient accès à des formations diversifiées de renommée mais disposaient d'une autonomie très limitée, à titre d'exemple et comme tout projet de coopération internationale doit obligatoirement avoir un partenaire étatique, ses accompagnateurs ont accès aux formations certifiantes planifiées dans le cadre du projet néanmoins ils ne peuvent pas mettre en place facilement ce qu'ils ont appris faute d'autres

engagements et de limitation de marge de manœuvre. Les cabinets de conseil privés offraient une certaine flexibilité et des incitations axées sur le marché, mais les accompagnateurs devaient investir dans leur propre apprentissage continu. Les ONG mettaient l'accent sur l'apprentissage collectif et les échanges entre pairs, mais étaient confrontées à des contraintes budgétaires et de cadrage de financement par les donateurs. Les indépendants jouissaient d'une grande autonomie, mais dépendaient presque exclusivement de l'auto-apprentissage, des réseaux informels et moins en programmes de formation et de certification professionnelle sauf en cas d'engagement dans des projets de coopération internationale à fort impact.

Ces contrastes illustrent la nature fragmentée de l'écosystème marocain d'accompagnement entrepreneurial où les possibilités de formation et d'accompagnement des accompagnateurs sont inégalement réparties et dépendent souvent de l'affiliation institutionnelle du praticien.

3.5. Changements observés dans la pratique professionnelle

Les participants des cinq régions ont identifié plusieurs changements concrets dans leurs pratiques d'accompagnement liés à leur développement professionnel tels que l'intégration de nouveaux outils numériques pour le suivi des projets après un auto-apprentissage en ligne, l'adoption de méthodes de facilitation participative apprises auprès de pairs ou bien suite à des formations certifiantes sur des approches internationales comme CEFÉ, Nucleus, GET Ahead et GERME, la formalisation des grilles d'évaluation après des directives hiérarchiques et le gain de confiance auprès des partenaires des projets et des entrepreneurs grâce à la certification professionnelle.

Ces changements soulignent la manière dont différents mécanismes d'apprentissage se traduisent par des améliorations tangibles dans la pratique même si leur intensité et leur durabilité varient en fonction du contexte de l'accompagnateur. Par contre, reste à évaluer leur impact sur la performance des entrepreneurs accompagnés et comment cela a été traduit réellement sur le devenir de leurs projets.

3.6. Tendances communes récurrentes

L'auto-apprentissage et les échanges entre pairs étaient communs tous profils et toutes régions confondues bien que plus prononcés en dehors des institutions formelles. Quant à elle, la supervision hiérarchique était importante dans les contextes publics, avec des résultats mitigés selon que le style d'accompagnement était axé sur le développement ou la conformité. La certification formelle était inégale mais symboliquement puissante et souvent utilisée pour légitimer l'expertise de l'accompagnateur aux yeux des entrepreneurs et des partenaires.

Les différences entre les sexes étaient subtiles mais notables : les quatre femmes de l'échantillon ont mis davantage l'accent sur les compétences relationnelles et réflexives, et deux d'entre elles ont déclaré avoir rencontré le doute aux yeux des entrepreneurs et que la certification et la pratique sur le terrain ont contribué à contrebalancer.

Les contrastes régionaux étaient moins prononcés que prévu, même si les accompagnateurs des régions éloignées notamment l'Oriental ont fait état d'un isolement plus important et d'une plus grande dépendance à l'auto-apprentissage que leurs homologues des régions de Casablanca-Settat ou de Rabat-Salé-Kénitra qui avaient plus facilement accès à des réseaux et à des formations structurées.

Tous ces résultats confirment qu'une meilleure compréhension des processus de renforcement des capacités permet aux accompagnateurs de mieux soutenir les entrepreneurs. Les quatre mécanismes – auto-apprentissage, apprentissage entre pairs, directives hiérarchiques et formation/certification formelle – constituent des voies complémentaires de développement professionnel. Cependant, le contexte marocain reste marqué par la fragmentation et l'inégalité d'accès aux possibilités de formation structurée. Dans la pratique, les accompagnateurs s'appuient fortement sur l'apprentissage informel et autodirigé pour combler les lacunes en compétences, ce qui soulève des questions quant à la durabilité et la cohérence de leur développement professionnel.

4. Discussion

Les résultats de cette recherche mettent en exergue, souvent méconnues, les différentes méthodes par lesquelles les accompagnateurs entrepreneuriaux développent leurs compétences professionnelles, nous pouvons ainsi les discuter à la lumière de la revue de littérature existante.

4.1. Le rôle hybride de l'accompagnateur

Les résultats de cette recherche confirment la nature hybride du rôle de l'accompagnateur, qui combine des tâches de conseil technique avec des fonctions relationnelles et de facilitation. Cette perspective s'inscrit dans la continuité de travaux antérieurs qui conceptualisent le coach / accompagnateur comme un « traducteur de la complexité » (Audet & Couteret, 2010 ; Marras et al., 2024), facilitant ainsi l'accès aux réglementations et aux outils techniques pour les entrepreneurs. Néanmoins, les données marocaines nuancent cette perspective en démontrant que l'affiliation institutionnelle exerce une influence notable sur l'expression de cette fonction hybride. Les accompagnateurs du secteur public ont tendance à privilégier l'orientation administrative et la conformité, tandis que les consultants privés se concentrent sur le positionnement sur le marché et la satisfaction des maîtres d'ouvrage. Les accompagnateurs des

organisations non gouvernementales et ceux intervenant pour la coopération internationale ou pour des programmes nationaux insistent sur l'inclusion et l'équité sociale. Cette différenciation contextuelle met en exergue la nécessité de ne pas appréhender l'accompagnement comme une pratique uniforme mais plutôt comme un rôle adaptatif intégré dans les missions organisationnelles.

4.2. Compétences mobilisées et pratique réflexive

Les quatre ensembles de compétences identifiés, techniques, relationnelles, contextuelles et réflexives, correspondent étroitement aux cadres discutés dans la littérature (St-Jean & Audet, 2012 ; Ndlovu et al., 2025). Il est à noter que les coachs/accompagnateurs expérimentés attribuent une importance particulière aux compétences réflexives, souvent décrites comme « l'apprentissage par l'échec ». Cette perspective fait écho à la notion de coach/accompagnateur en tant que praticien réflexif (Fayolle, 2014) mais elle met en exergue une dimension qui a été peu explorée dans les pays en développement. En effet, la réflexivité ne semble pas être principalement institutionnalisée par une formation formelle mais plutôt cultivée par une exposition répétée à des contraintes, à des défis et à la capacité à l'adaptation.

4.3. Mécanismes d'apprentissage et la fragmentation

L'étude valide quatre mécanismes d'apprentissage : l'auto-apprentissage, les échanges entre pairs, les directives hiérarchiques et la formation/certification formelle. Ces mécanismes s'inscrivent dans la continuité des travaux menés par St-Jean (2013) qui a employé les concepts d'auto-apprentissage, des échanges avec d'autres (mentorat, réseaux), d'une forme d'orientation hiérarchique (le mentor dans une posture plus directive) et aussi de formations structurées (qu'il cite comme compléments) ainsi que les travaux de Bergman & McMullen (2021) qui ont discuté de l'apprentissage autonome, l'interaction sociale avec les pairs et dans des communautés, le feedback avec des encadrants superviseurs, des entrepreneurs clients et des institutions hôtes ainsi que des apprentissages formalisés que ce soit des programmes de formation ou de certifications professionnelle. Néanmoins, l'étude du cas marocain met en lumière un écosystème caractérisé par une certaine fragmentation où l'accès à une formation structurée et à une certification professionnelle est fortement inégalitaire. Les accompagnateurs indépendants et ceux des organisations non gouvernementales (ONG) pallient cette pénurie par le biais de l'auto-apprentissage et l'apprentissage entre les pairs. En revanche, les facilitateurs du secteur public bénéficient de programmes financés par des fonds internationaux mais leur autonomie de déploiement ou pour mettre en œuvre de nouveaux outils est relativement restreinte. Cette situation suscite des préoccupations en matière de durabilité et de cohérence

du renforcement des capacités car l'apprentissage informel et autodirigé ne saurait se substituer intégralement à un soutien pédagogique structuré.

4.4. Directives hiérarchiques : constructives / restrictives

Une distinction significative émerge des études de cas dans le secteur public : la supervision hiérarchique peut être orientée soit vers le développement professionnel à travers le feedback et l'étude de cas, soit vers la conformité, par la gestion axée sur les résultats, les indicateurs de performance et les rapports de suivi et évaluation. Si l'on considère que ces deux éléments influencent les pratiques des professionnels, il apparaît que seule la supervision axée sur le développement professionnel était perçue comme favorisant un réel accompagnement aux accompagnateurs. Cette conclusion ajoute de la granularité aux études précédentes, qui décrivent souvent la supervision en termes binaires (soutien ou absence de soutien). Dans la pratique, le style de supervision agit comme un modérateur de l'apprentissage des facilitateurs, un point qui mérite une attention particulière dans les recherches futures.

4.5. La certification comme un capital symbolique

Les programmes de certification, à l'instar de CEFÉ, Nucleus, GET Ahead et GERME, ont été valorisées dans leur ensemble, aussi bien pour l'acquisition de connaissances que pour l'accréditation professionnelle. Il est important de noter que, comme l'a souligné St-Jean en 2013, la certification peut être considérée comme un capital symbolique. En effet, elle joue un rôle de rassurance pour les entrepreneurs, pour les bailleurs de fonds et pour les partenaires institutionnels, leur apportant, ainsi, une assurance quant à la crédibilité de l'accompagnateur. Il a été démontré que, pour les femmes en particulier, la certification est un moyen de contrebalancer les préjugés sexistes en fournissant, entre autres, une preuve tangible de compétence. Cette observation laisse entendre que la certification, en tant qu'indicateur de la qualité de l'offre de l'accompagnement pourrait jouer un rôle déterminant dans la légitimation du rôle de l'accompagnateur au sein des écosystèmes.

4.6. Dimensions du genre et régionales

Bien que les différences entre les sexes soient subtiles, l'importance que les femmes accordent aux compétences relationnelles et réflexives est conforme aux études sur les pratiques de mentorat spécifiques au genre (Butler et al., 2024). L'exemple des deux femmes ayant déclaré avoir été confrontées aux doutes des entrepreneurs met en lumière le double défi de validation auquel elles sont confrontées. D'une part, elles doivent prouver leur expertise par la pratique et, d'autre part, par des marqueurs externes tels que la certification.

Les disparités régionales s'avéraient moins marquées bien que les accompagnateurs de la région de l'Oriental aient rapporté un isolement plus significatif et un recours accru à l'auto-apprentissage. Cette analyse met en exergue la corrélation entre la densité et la dynamique de l'écosystème, plus élevée à Casablanca-Settat et à Rabat-Salé-Kénitra, et la capacité d'accès aux ressources. Ces résultats concordent avec les conclusions des recherches antérieures sur les écosystèmes entrepreneuriaux où on a montré comment les politiques publiques, les institutions éducatives, les ressources régionales, les pré-incubateurs, les incubateurs, les accélérateurs ...etc, influencent la promotion et l'accès aux formations/apprentissages entrepreneuriaux véhiculés dans l'écosystème global (Serpente et al., 2025).

4.7. Recommandations diverses

Il est essentiel que l'investissement institutionnel dans la formation des accompagnateurs dépasse la simple organisation de modules irréguliers, financés par des donateurs, afin de mettre en place des programmes continus, adaptés au contexte et de professionnaliser le métier d'accompagnateur entrepreneurial par la suite.

De même, les communautés d'apprentissage entre pairs, qui se sont systématiquement révélées être des « bouées de sauvetage » dans l'ensemble des types de statuts organisationnels interviewés doivent être formalisées et soutenues ; des communautés de pratique gérées au niveau des agences publiques de tutelle et/ou des universités pourraient être un modèle idéal à double intérêts.

Dans le cadre des institutions publiques, il est impératif de repenser les pratiques de supervision. Ces pratiques doivent encourager le feedback en vue du développement professionnel par rapport à la conformité et d'en garder un équilibre raisonnable. Cette approche permettrait de libérer le potentiel de monter en compétences surtout que les accompagnateurs des institutions publiques ont plus de chances d'intervenir dans plus de projets d'accompagnement entrepreneurial et de confronter plus de cas que leurs homologues ailleurs.

Conclusion

Cette recherche a permis de lever le voile sur un acteur très important mais insuffisamment étudié dans la recherche sur l'écosystème entrepreneurial marocain : l'accompagnateur entrepreneurial. À travers une analyse qualitative menée auprès de dix accompagnateurs de différentes régions et statuts organisationnels, complétée par une analyse documentaire approfondie, l'étude a mis en évidence les mécanismes par lesquels ces professionnels développent leurs compétences et se capacisent pour mieux soutenir les entrepreneurs.

Les résultats révèlent quatre modalités principales d'apprentissage : l'auto-apprentissage, les échanges entre pairs, les directives hiérarchiques et la formation formelle certifiante. Ces mécanismes, bien que complémentaires, demeurent inégalement accessibles selon l'affiliation institutionnelle, créant ainsi une fragmentation préoccupante dans un écosystème pourtant en pleine expansion. Notre recherche confirme également la nature hybride et adaptative du rôle de l'accompagnateur qui mobilise des compétences techniques, relationnelles, contextuelles et réflexives dans l'exercice quotidien de sa mission.

La contribution conceptuelle de cette recherche réside dans la démonstration du lien entre la pratique réflexive, entendue comme processus transversal continu, et la professionnalisation du métier d'accompagnateur. Cette perspective invite à repenser l'investissement dans la formation et le renforcement des capacités des accompagnateurs comme un levier stratégique de l'efficacité de la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement et des politiques publiques d'appui à l'entrepreneuriat.

Face aux enjeux identifiés, trois axes d'action s'imposent : institutionnaliser des programmes de formation continue adaptés au contexte marocain, formaliser et soutenir les communautés d'apprentissage entre pairs, et réorienter les pratiques de supervision vers un équilibre entre développement professionnel et exigences de conformité. Ces recommandations visent à transformer un écosystème fragmenté en un système cohérent où l'accompagnateur accompagné devient véritablement capable d'accompagner efficacement, contribuant ainsi à la pérennité et à la croissance des entreprises marocaines.

En se focalisant sur l'accompagnateur plutôt que sur l'entrepreneur ou le programme d'accompagnement, cette recherche propose une approche plus relationnelle et écosystémique de l'accompagnement entrepreneurial, elle réaffirme les conclusions des études antérieures sur les compétences et les mécanismes d'apprentissage, tout en introduisant des nuances contextuelles spécifiques au Maroc qui concernent notamment la fragmentation, l'accès inégal aux formations structurées, à la certification et le double rôle de la supervision. Ces observations participent au débat plus large sur la manière de professionnaliser l'accompagnement entrepreneurial dans les économies émergentes.

Bibliographie

- Audet, J., & Couteret, P. (2010). Coaching the entrepreneur: Features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 515–531.

- Bergman, J., & McMullen, J. (2021). Helping entrepreneurs help themselves: A review and roadmap of entrepreneurial support organizations (ESOs). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 1461–1490.
- Butler, C., Morris, R., Hunter, J., & Reddington, M. (2024). A systematic literature review of entrepreneurial mentorship. *Academy of Management Proceedings*.
- Cumming, D., & Fischer, E. (2015). Public policy and entrepreneurial mentoring. *Venture Capital*, 17(1–2), 49–71.
- Fayolle, A. (2014). *Handbook of Research on Entrepreneurship: What We Know and What We Need to Know*. Edward Elgar Publishing.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Marras, F., Opizzi, E., & Loi, M. (2024). Understanding the multifunctional role of entrepreneurial coaching: A systematic review of the literature. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Ndlovu, E. N., Osei, P., & Nyarko, S. (2025). Entrepreneurial coaching and self-efficacy: A systematic review. *Education Sciences*, 15(2), 237.
- Serpente, G., Bolzani, D., & Grimaldi, R. (2025). Entrepreneurial support organizations as providers of entrepreneurial education and training: A systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*.
- St-Jean, E. (2013). Training mentors for entrepreneurs: Going beyond the myths. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(3), 273–287.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119–140.