

SEPTEMBRE 2021

# AIGLE

EDITION 10

## L'ENTREPRENEURIAT

en temps de crise  
un vrai acte de résilience

Le profil-type de  
**L'ENTREPRENEUR :**  
quel est-il?

**4**  
Les  
zones de  
l'identité

**LE COACHING  
ENTREPRENEURIAL,**

Propulseur de développement

# EDITO

## L'entrepreneuriat en temps de crise, un vrai acte de résilience

### EDITO



**Hafssa EL BAKKALI**

Responsable Développement-Associée  
Coach personnel et professionnel

**L**a pandémie COVID 19 a bousculé notre monde. C'est une crise sanitaire certes, mais ses retombées ont dépassé les limites du sanitaire pour aller vers l'économique, le social et l'environnemental de manière sans précédent.

L'autre face de la médaille, ce tsunami sanitaire et socioéconomique cache des lueurs d'espoir : des femmes et des hommes résilients qui ont pu rapidement se lever et identifier de nouvelles opportunités malgré la crise pour se lancer dans de belles initiatives innovantes, plaçant les préoccupations sociales et environnementales au centre de leur intérêt.

L'entrepreneuriat est une pierre angulaire dans la dynamique de notre économie. La création d'opportunités et la résilience y sont sans doute le socle. Ce concept de résilience mérite tout l'intérêt en ces temps turbulents. Notre société a besoin de personnes résilientes capables de résister face à la

difficulté, de voir l'opportunité derrière la difficulté et de grandir face à l'adversité. Ces personnes résilientes ont aussi la particularité d'avoir un regard inhabituel face à la prise de risque et à la gestion de l'incertitude. Dans ces temps, ces entrepreneurs agissent en "isotropie", prennent les risques en de parfaits "aveugles" sans qu'aucune expérience antérieure ne puisse les guider dans leurs décisions. Ils avancent pas à pas, tâtonnent, apprennent, et se demandent à chaque étape, non pas ce qu'ils vont gagner tout de suite, mais ce qu'ils sont capables de perdre, sans remettre en question leur vision future. Cela nécessite sans doute des capacités humaines hors du commun en ce contexte inédit. L'entrepreneuriat est une aventure humaine qu'il faut encourager et accompagner pour permettre à chacun d'exploiter ses talents, de se réaliser et d'innover pour une économie compétitive et une société prospère. ■

# AIGLE

NUMÉRO 10

## RÉDACTEURS



Chafik MEKRAI HARTI



Aicha JEBARI  
Responsable de publication



Karima ASSILI



Hafssa EL BAKKALI

## COMITÉ DE RÉDACTION



Hafssa EL BAKKALI



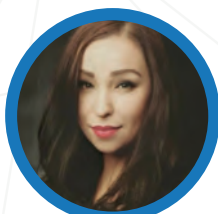
Aziza MAHIL



Youssef BOUGRINE



Chafik MEKRAI HARTI



Imane HADOUCHE



Aicha JEBARI



Brahim TEMSAMANI



Brahim ATROUCH



Fatima KASSIMI

## Sommaire

### Un peu de Psy

Le profil - type de l'entrepreneur : quel est-il ?

03

### Avis d'expert

L'entrepreneuriat, une affaire d'accompagnement

06

### Testez-vous

Quel est votre profil d'entrepreneur ?

09

### Coaching

Le coaching entrepreneurial, propulseur de développement

12

### A Toi !

On ne naît pas entrepreneur, on le devient

15

### Découverte

Les 4 Zones de l'identité

17

### Tribune libre

Et si l'on accordait plus d'importance au contrat psychologique

19

### Echo Eco

L'actualité économique entre vos mains

22

### Parlons juridique

Entrepreneuriat social, une analyse conceptuelle

25

### Ciné & Coaching

The Social Network/ Le Réseau social

28



**“La meilleure raison pour lancer une entreprise  
est de créer du sens, de créer un produit ou un service  
qui contribue à améliorer le monde.”**

**(Guy Kawasaki)**



## UN PEU DE PSY

### Le profil - type de l'entrepreneur : quel est-il ?

Au Maroc, comme d'ailleurs en France, le taux d'entrepreneuriat parmi les lauréats de l'enseignement supérieur privé comme public, se situe autour de 3-4% alors qu'il avoisine les 97% aux USA. Certains chercheurs se penchent de plus en plus sur les raisons de ce taux d'entrepreneuriat comparativement faible sous nos cieux surtout que ni les administrations ni les entreprises marocaines ne peuvent absorber autant de lauréats, chaque année.

Alors, naît-on avec la fibre entrepreneuriale comme constituant de notre personnalité ou le devient-on ? Le cas échéant, comment arrive-t-on à « l'idée d'entreprendre » ? Y a-t-il des traits de personnalité qui favorisent l'entrepreneuriat ?

Parmi les raisons de ce faible taux d'entrepreneuriat, on peut citer les systèmes politico-économique (favorisant ou pas la libre entreprise), culturel, médiatique (modèle entrepreneurial valorisé ou pas), socio-familial, éducatif et bien-sûr individuel lié à la personnalité.



**Youssef BOUGRINE**

Médecin, Psychanalyste,  
Psychologue de travail,  
et Consultant auprès des entreprises.

Politiquement et de manière générale, les pays dits « libéraux » auxquels nous appartenons favorisent plus que les états communistes et totalitaires l'entrepreneuriat.

Culturellement au Maroc et pendant longtemps, l'emploi « stable et sécurisé » avec un salaire mensuel régulier (klil w mdawm...) a été valorisé comparativement aux revenus irréguliers, quoique souvent plus importants des métiers libéraux ou entrepreneuriaux.

Sur un plan éducatif maintenant, nous avons hérité du système français qui prône une certaine « pédagogie » visant à produire à terme, des têtes « bien remplies » mais pas forcément « bien faites » ! C'est à dire un système qui cherche du préscolaire jusqu'à l'universitaire, à faire acquérir des connaissances -certes importantes- par les individus mais sans se soucier de leurs personnes, de leurs compétences, de leur bien-être, de leur esprit critique, de leur émancipation, etc. Bref, ce système n'a cessé de favoriser les savoirs au dépens des savoir-faire et des savoir-être.

On obtenait ainsi et depuis des décennies et majoritairement des jeunes diplômés, prêts en fonction

des possibilités du marché du travail à être recrutés. Bref, l'ascenseur social fonctionnait à peu près via des études « réussies », même si nos origines socioéconomiques étaient modestes. Tout le monde, ou presque peut devenir docteur, ingénieur ou pilote, etc.





Familialement, que répondait-on petit à cette fameuse question :

« qu'est-ce que tu veux faire comme métier quand tu seras grand ? ». Les réponses conditionnées par certains imaginaires collectifs assez partagés étaient plutôt du genre : médecin, ingénieur, pilote, professeur, etc. mais rarement entrepreneur !

Nos choix professionnels « fantasmés » sont imprégnés d'un ensemble de déterminants, fruits d'interactions continues avec nos propres parents et de leurs croyances et référentiels, puis avec notre famille proche, nos amis, les héros de divers médias, etc.

Un des tests psychologiques, scientifiquement validés, qui explore les centres d'intérêts professionnels IRMR fait ressortir divers profils, notamment celui d'« entreprenant ». Ce test largement utilisé décrit ce profil comme ayant un intérêt pour les relations sociales, l'influence avec goût pour le pouvoir, le leadership et l'influence.

En psychologie, les « traits » sont définis comme les caractéristiques constantes de la personnalité quels que soient le moment et la situation. Ils sont ainsi liés aux modes stables du comportement, de la pensée et de l'affect et sont une disposition à agir d'une certaine manière, illustrée par le comportement d'un individu dans un éventail de situations.

Pour Granclaud et Nobre et appliqués au concept de l'entrepreneuriat, les traits seraient un ensemble de caractéristiques, de spécificités, de particularités que posséderait l'entrepreneur et qui permettrait de le distinguer du non entrepreneur ».

Ils y distinguent notamment les variables socio-démographiques (sexe, genre, âge, culture, religion, milieu social), les variables de parcours (expériences et formation), les variables motivationnelles (besoin d'indépendance, réussite, sécurité), les variables affectives et émotionnelles et les variables de contrôle. Le « lieu de contrôle » interne est lié à une forte conviction de pouvoir agir sur son environnement et non de le subir (locus externe).

Fayolle les situe principalement au niveau des valeurs (éthique, responsabilité, sens de l'engagement, etc.), des attitudes (prise de risques, prise d'initiatives, autonomie, etc.) et des besoins (indépendance, réalisation, reconnaissance, etc.) en plus des nombreuses caractéristiques citées dans la littérature telles que: l'optimisme, la confiance en soi, l'implication sur le long terme, le lieu de contrôle interne, l'atypisme, la flexibilité, la persévérance, la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude et la prise de risques modérés.

Messeghem & Sammut confirment quant à eux, quatre caractéristiques essentielles seraient récurrentes : le besoin de réalisation de soi, le besoin de pouvoir, le lieu de contrôle interne, la propension à prendre des risques calculés.

Parallèlement, au moment de la création de l'entreprise, les dirigeants ayant des motivations axées sur le besoin de réalisation de soi et la recherche d'opportunités, seraient susceptibles de lancer des entreprises qui se développent plus rapidement que celles créées par des individus avec des motivations fondées sur le chômage, la pression familiale et la nécessité.

Pour Gartner, et bien que ces chercheurs aient essayé d'identifier les particularités psychologiques des entrepreneurs qui parviennent à créer et à réussir dans leurs entreprises, ils auraient échoué à dresser un « portrait type » de l'entrepreneur auquel il serait opportun de ressembler pour réussir dans son entreprise.

Selon Hejjaji et Fahssis, ces tentatives se caractériseraient toujours par un aspect subjectif vu qu'elles essaient d'étudier des variables personnelles du dirigeant.

Par ailleurs, Messeghem et Sammut s'étaient interrogés sur le caractère inné ou acquis des traits de personnalité. Ils considèrent que les caractéristiques psychologiques ne seraient pas toutes présentes au moment de la création de l'entreprise, que certaines seraient acquises et se développeraient durant le processus entrepreneurial. Ainsi, il serait pertinent de prendre en considération la dimension temporelle et la capacité d'apprentissage de l'entrepreneur qui donneront lieu ultérieurement à de nouveaux traits de personnalité.

En outre, l'approche psychologique semble être partielle, elle se limite à la vérification des traits de personnalité qui ne pourraient expliquer de manière exclusive la croissance d'une entreprise ou le succès d'un entrepreneur. « Il existe une relation complexe entre plusieurs traits de personnalité et le succès, cette relation étant couplée à des facteurs situationnels et organisationnels. Dès lors, l'approche psychologique devient un facteur parmi d'autres, et non plus le seul raisonnement explicatif du processus entrepreneurial. »



En effet et pour Dejours, les individus pour garantir un minimum de bien-être au travail ont besoin d'au moins 3 facteurs :

- **La satisfaction par rapport au contenu du travail** : « qu'est-ce qu'on fait » au travail et à quel point c'est en harmonie avec nos besoins profonds, notre personnalité et nos valeurs.
- **La satisfaction par rapport au mode opératoire** : c'est à dire, au « comment » on travaille et à quel point on dispose de marges de manœuvre pour le faire.
- **La reconnaissance**, qui peut venir de sa hiérarchie, ses pairs ou clients, etc.

Ces marges de manœuvre du mode opératoire autorisent plus facilement et plus spontanément que dans le cas d'une organisation rigide, l'usage de notre intelligence de manière adéquate à chaque situation du réel qui se présente et autorisent également donc de nombreux réaménagements psychologiques, très importants pour notre survie psychique, notre bien-être et émancipation. Elle garantit un approvisionnement constant de notre registre identitaire et par son biais de notre santé globale.

Toutes ces formes d'insatisfaction peuvent être tolérées en début de carrière quand il faut un salaire pour survivre après la fin des études ou stages, mais pour certaines personnes, c'est le début d'une réflexion qui amènera notamment à la décision d'entrepreneuriat qui est perçue comme étant plus garante d'au moins les deux premiers facteurs (choix du contenu de la tâche au travail et mode opératoire).

D'autres personnes s'orientent d'emblée vers l'entrepreneuriat par conviction profonde et précoce dans la vie soit du fait de leurs caractéristiques de la personnalité comme vu ci-dessus soit par influence et mimétisme de leur environnement parental, familial, de leurs connaissances, ou conditionnement médiatique, culturel, etc. ■

## AVIS D'EXPERT

## L'entrepreneuriat, une affaire d'accompagnement

**Aziza MAHIL**

Professeur universitaire UH2, FSJES Ain Sebaâ  
Chercheur associé Economia HEM  
Research Center

**D**epuis plusieurs mois, la crise sanitaire nous a projeté dans une nouvelle aire pleine de questionnements, d'incertitudes et de quelques réponses dites « résilientes » et « agiles » à certaines problématiques circonstancielles. Ces réponses ont été apportées par des entrepreneurs qui ont su dénicher des opportunités au milieu de la crise, prendre des risques et apporter des réponses adéquates à des besoins anciens ou naissants.

En effet, la quête de sens, l'autonomie professionnelle, la liberté et la reconnaissance figurent parmi les motivations qui poussent les porteurs de projets à se lancer dans la création de leurs entreprises. Toutefois, la prise de risque et l'innovation sont les composantes phares pour mener à bien un projet entrepreneurial. En effet, même si la crise sanitaire a fragilisé plusieurs composantes de la vie socio-économique, elle semble incarner l'occasion propice pour entreprendre et se frayer un chemin dans la tourmente

« covidienne » avec ses aléas difficiles à estimer. Et qui d'autre que l'entrepreneur schumpetérien pour oser ! D'ailleurs, pour cet entrepreneur, la notion du risque définit l'essence même de son activité et la pandémie s'est présentée comme un exercice fatal en vue d'appivoiser le risque, de contourner l'incertitude et de proposer des solutions innovantes et adaptées au nouveau contexte.

Au Maroc, l'entrepreneuriat est considéré comme un axe majeur dans le nouveau modèle de développement<sup>1</sup>. En effet, « une révolution entrepreneuriale » est vivement recommandée en vue d'instaurer la culture d'entreprendre chez les jeunes. A noter que depuis les années 90, le Maroc s'est engagée dans la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes à travers plusieurs

initiatives<sup>2</sup> qui n'ont pas atteint le succès escompté car heurtées à plusieurs obstacles liés au projet (non pertinent et peu innovateur), à son porteur (non préparé suffisamment), à la lourdeur des procédures administratives et à la méfiance des banques quant à l'éligibilité des porteurs de projet en plus des taux d'intérêts exercés.

<sup>1</sup> L'État a lancé en janvier 2020, le « Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat » avec une enveloppe globale de 8 milliards de dirhams en vue de soutenir l'entrepreneuriat des jeunes.

<sup>2</sup> Notamment le programme « crédit jeunes entrepreneurs et crédit jeunes promoteurs » et le programme « Moukawalati ». Plus tard, la plateforme Moubadara et le programme INDH ont vu jour en vue de répondre plus adéquatement aux besoins des jeunes entrepreneurs.

Pour pallier ces contraintes et en vue de faire ériger une culture entrepreneuriale auprès des entrepreneurs, plusieurs mesures ont été mises en place, notamment, l'accompagnement des jeunes porteurs de projets. Dans le milieu étudiant, des ponts se sont créés entre les institutions d'enseignement supérieur et les entreprises

et les collaborations se sont multipliées dans le cadre de Fablabs, cités d'innovations, incubateurs, etc. Des structures pour encourager et accompagner les jeunes diplômés ou en cours de formation dans leurs démarches entrepreneuriales. D'où, l'introduction en 2018 du Statut National Étudiant-Entrepreneur (SNEE).



En effet, les initiatives entrepreneuriales nécessitent d'être accompagnées et guidées dans presque toutes les parties du processus. D'ailleurs la performance qui en résulte est fortement liée à la qualité et la durée de cet accompagnement. A noter que les entrepreneurs sont généralement des néophytes en matière de gestion des

organisations avec toute la complexité qu'elle englobe et l'agilité qu'elle requiert ; ils ont besoin de développer et d'enrichir leurs « bases de connaissances » et doivent apprendre à s'ouvrir sur leur environnement dans une optique de création d'impact et de co-construction avec leur écosystème.

Les structures d'accompagnement prennent souvent la forme d'incubateurs :

- 1 - Issus d'entreprises publics ou privées.
- 2 - Issus d'institutions académiques et scientifiques.
- 3 - Indépendants créés par des entrepreneurs ou des investisseurs privés.

Les objectifs de l'accompagnement sont multiples, nous pouvons citer notamment :

- Challenger le projet et le parfaire,
- Tirer profit de l'expertise des conseillers et leurs connaissances de l'écosystème et des mécanismes de collaboration et d'aide aux porteurs de nouveaux projets,
- Sortir de l'isolement et échanger avec ses pairs et son écosystème,
- Explorer ses parties prenantes et les intégrer dans une approche de co-construction dans le cadre d'un écosystème,
- Avoir accès aux compétences, savoirs et savoir-faire complémentaires,
- Acquérir ou parfaire ses compétence de chef d'entreprise,



La dynamique entrepreneuriale au Maroc a connu une grande évolution ces dernières années sur le plan quantitatif. Toutefois, la pérennisation de ces entreprises et leur développement présentent le souci majeur que les propositions du nouveau modèle de développement semblent vouloir mettre de l'avant et résorber en

insistant sur le rôle primordial des structures d'accompagnement et d'appui en vue d'impulser une meilleure dynamique entrepreneuriale capable de générer davantage d'emploi, une meilleure insertion des jeunes dans le monde professionnelle et la réduction des inégalités sociales. ■



HORIZON RH  
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

# Cycle Manager RH

Niveau opérationnel

Construisez une boîte à outils  
pratique pour un **Management  
RH efficace**



Démarrage 31 Octobre

## TESTEZ-VOUS

### Quel est votre profil d'entrepreneur?

| Question                                                                                                                                  | Choisissez LA réponse qui vous convient le mieux et écrivez A, B, C ou D dans la colonne de droit                                                                                                     | Mon choix |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Pour vous, il faut connaître un secteur pour y créer son entreprise.                                                                   | A: Absolument<br>B: C'est à voir<br>C: Vraisemblablement<br>D: Indifféremment                                                                                                                         |           |
| 2. Vous vous apercevez, en montant votre projet, que votre idée est déjà exploitée.                                                       | A: Vous renoncez, très déçu<br>B: Vous vous dites que vous pouvez faire mieux<br>C: Vous contactez l'entreprise, pour voir les possibilités d'alliance?<br>D: Peu importe, c'est ça ou rien           |           |
| 3. Selon vous, la clé de la réussite, c'est :                                                                                             | A: L'investissement<br>B: Le savoir-faire<br>C: L'audace<br>D: Le cœur                                                                                                                                |           |
| 4. Dans dix ans, comment vous voyez-vous?                                                                                                 | A: Prêt à revendre votre entreprise avec une belle plus-value<br>B: Cherchant à innover encore et encore<br>C: Passionné(e) comme au premier jour<br>D: Vous avez déjà créé deux entreprises de plus! |           |
| 5. Vous écrivez un livre pour témoigner de votre parcours. Choisissez en le titre.                                                        | A: Mes 7 conseils pour gagner de l'argent / être reconnu<br>B: Un monde meilleur<br>C: Créer son entreprise, c'est facile!<br>D: L'aventure du savoir                                                 |           |
| 6. Que pensez-vous des différentes structures et programmes existant dans le conseil à la création d'entreprise?                          | A: C'est capital pour apprendre<br>B: Cela peut faire gagner du temps<br>C: Cela peut être utile, mais pas plus<br>D: Cela permet de partager l'esprit d'entreprise                                   |           |
| 7. Votre entreprise existe depuis un an et marche bien. Vous êtes invité à une émission de radio pour en parler. Vous évoquez en premier: | A: le chiffre d'affaires et le bénéfice / l'autofinancement<br>B: La nature de l'activité<br>C: Les besoins auxquels vous répondez<br>D: L'idée qui est à l'origine de tout                           |           |
| 8. Voici quatre termes: lequel vous parle le plus?                                                                                        | A: Client / bénéficiaire<br>B: Produit<br>C: Marché<br>D: Idée                                                                                                                                        |           |
| 9. Choisissez l'expression qui vous correspond le mieux lorsque vous pensez à votre projet:                                               | A: C'est à moi de jouer!<br>B: C'est le moment!<br>C: C'est pour moi!<br>D: Je suis prêt(e)!                                                                                                          |           |

|                                                                                              |                                                                                                                |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 10. Selon vous, dans l'absolu, créer une entreprise, c'est une affaire de tripes ou de tête? | A: De tripes<br>B: De tête                                                                                     |  |
| 11. Créer l'entreprise à laquelle vous pensez, c'est:                                        | A: Une aventure<br>B: Un parcours<br>C: Un chemin<br>D: Un pari                                                |  |
| 12. De ces compliments sur votre projet, lequel des quatre vous touche le plus?              | A: C'est fou ton truc!<br>B: C'est du sérieux!<br>C: Belle idée, vraiment!<br>D: C'est bien fichu ton affaire! |  |

Pour chacune des douze questions du tableau antérieur, reprenez la lettre correspondant au choix que vous avez fait, puis entourez cette lettre dans sa ligne correspondante du tableau ci-dessous. Prêtez attention à la ligne de la question 10, où vous devez entourer le choix A ou B dans deux colonnes différentes.

| Question | Entrepreneur expert - connaisseur | Entrepreneur militant - convaincu | Entrepreneur opportuniste - malin | Entrepreneur créateur - pionnier |
|----------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1        | A                                 | C                                 | B                                 | D                                |
| 2        | B                                 | D                                 | C                                 | A                                |
| 3        | B                                 | D                                 | A                                 | C                                |
| 4        | B                                 | C                                 | A                                 | D                                |
| 5        | D                                 | B                                 | A                                 | C                                |
| 6        | A                                 | D                                 | B                                 | C                                |
| 7        | B                                 | C                                 | A                                 | D                                |
| 8        | B                                 | A                                 | C                                 | D                                |
| 9        | D                                 | C                                 | B                                 | A                                |
| 10       | B                                 | A                                 | B                                 | A                                |
| 11       | B                                 | C                                 | D                                 | A                                |
| 12       | B                                 | C                                 | D                                 | A                                |
| Totaux   |                                   |                                   |                                   |                                  |

Pour chacune des quatre colonnes, comptez le nombre de fois où vous avez entouré une lettre, puis reportez ce compte dans la dernière ligne. Regardez où se trouve votre prédominance et posez-vous la question: Cela me correspond-il?

### Définitions de Philippe Coste:

"**L'entrepreneur-expert-connaisseur** entreprend sur son savoir-faire. Il ne peut concevoir de créer une entreprise que sur un domaine qu'il connaît, qu'il maîtrise. Ce domaine peut être un dérivé de son champ de compétences, mais c'est ce qu'il sait, son expérience d'un secteur, d'un produit, d'un marché, bref son expertise qui est l'origine et la base de son envie, de son idée et de son projet. S'il ne sait pas, il n'y va pas."

"**L'entrepreneur-militant-convaincu** entreprend sur ses valeurs personnelles. Toujours très fortes, très puissantes, ce sont elles qui le guident dans bien des actes de sa vie. Il ne désire rien de plus que de changer le monde, pas forcément tout seul, mais au moins en apportant sa contribution. S'il n'y a pas de combat à mener, une valeur à porter, une cause à défendre, toutes choses auxquelles il croit profondément, il n'y va pas."

"**L'entrepreneur-opportuniste-malin** entreprend dans un objectif de rentabilité, de rentabilité de sa future entreprise. C'est cela qui le fait bouger, qui l'intéresse au premier chef, profondément. Pour ce profil, création d'entreprise égale création de richesse. Cela doit conduire à son enrichissement. La future entreprise doit donc être rentable bien sûr, mais encore contenir des promesses de développement et de croissance certainement élevées, rapides si possible." Pour l'entrepreneur social (malin), la richesse est la reconnaissance.

"**L'entrepreneur-créateur-pionnier** ne vibre pas pour le savoir-faire, la rentabilité, ou les convictions : c'est l'idée et sa transformation en un business qui le font vibrer; ce sont là des mots magiques. D'ailleurs, s'il découvre que son idée est déjà prise, il l'abandonne... pour en trouver une autre ! Ce profil tout à fait particulier crée, parce qu'il aime la création et le passage d'une idée à l'exploitation de celle-ci. Ce qui l'intéresse au premier chef n'est fondamentalement pas l'entreprise. C'est l'acte de la créer. Doté d'un instinct remarquable, son outil principal est cette intuition si difficile à expliquer, à partager et à communiquer." ■

## COACHING

### Le coaching entrepreneurial, propulseur de développement

**D**ans une période aussi périlleuse que celle actuelle, beaucoup de jeunes se sont lancés dans l'entrepreneuriat. On le comprend bien, le contexte actuel n'est généralement pas très favorable pour une insertion professionnelle dans des secteurs qui ont été largement impactés par la crise du Covid-19. Des salariés ont également vu leur place bouleversée par des changements stratégiques mis en place par leurs entreprises, ce qui a remis en question le processus de construction identitaire dans ces structures. Ils ont décidé eux aussi de se lancer dans l'entrepreneuriat.

Quelles sont les chances de réussir cette transition qui pourrait être si vitale dans la carrière de la personne ? Est-ce par difficulté ou par opportunité qu'elle s'est lancée dans cette aventure ? Est-ce pour trouver un poste, un rythme de travail plus en harmonie avec ses valeurs et sa vision de vie ? S'agit-il d'une décision bien mûrie ? Quels sont les facteurs clés de succès sur lesquels l'entrepreneur se fonde pour réussir le lancement de son affaire ? Croit-il qu'il va réussir dans son projet ? Que compte-t-il faire pour pérenniser et rentabiliser son projet ?...

Autant de questions auxquelles le coaching entrepreneurial se propose d'apporter un éclairage, à travers un travail de questionnement et d'introspection qui va ouvrir la voie, pas à pas, vers une validation de l'identité d'entrepreneur. La personne sera ainsi plus prédisposée à habiter la fonction de chef d'entreprise, construire sereinement son projet et croire pleinement à sa réussite à travers un système qu'elle aurait validé avec son coach entrepreneurial sur le plan rationnel et émotionnel.

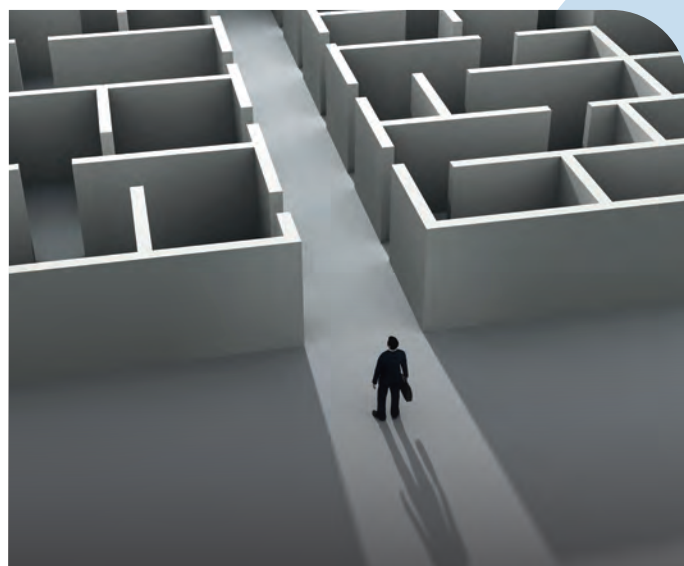
Ceci dit, au niveau **pré-crédation**, l'appui du coach est vital, puisque le cheval de bataille à ce niveau-là serait de vérifier la congruence entre l'identité de l'entrepreneur chez le porteur du projet, ses motivations profondes, son système de croyances et de valeurs et le projet lui-même. Mettre en exergue ses ressources, internes et externes, ses talents, ses aspirations, mais aussi ses limites, peurs et stratégies inconscientes d'auto-sabotage. En effet, les peurs fondamentales de la personne peuvent persister

quelque soient les situations, et les ignorer pourrait remettre l'entrepreneur face à des blocages réels. Ceci permettrait de booster sa confiance en lui-même, accroître son autonomie et sa proactivité, et faciliter sa capacité à détecter et à résoudre ses problèmes à l'aide de ses propres ressources.



**Chafik MEKRAI HARTI**

Coach ICF  
Formateur et consultant senior  
Directeur du cabinet HORIZON RH



Au **niveau post-création**, l'utilité de l'intervention du coach entrepreneurial n'est pas de moindre importance, force est de constater que 80% des entreprises nouvellement cr ees disparaissent durant les cinq premières années, et que 80% de celles qui survivent font faillite au cours des cinq années suivantes. A ce niveau-là, l'accompagnement du coach entrepreneurial peut porter sur un ou plusieurs axes suivants :



## La transition d'un porteur de projet à un vrai chef d'entreprise :

L'entrepreneur est une personne qui se caractérise d'abord et avant tout par un fort sentiment d'indépendance. Il veut faire ce qu'il aime, de la manière qu'il juge opportune. Cependant, et avec les meilleures intentions du monde, il ne fait pas forcément tout ce qu'il faut pour assurer la pérennité et la prospérité de son entreprise.

Pour bien comprendre l'entrepreneur, nous nous basons sur les travaux de Michael E. Gerber (1995). Pour lui, tout entrepreneur est habité par une AME (acronyme bâti avec : Artisan, Manager et Entrepreneur) dans laquelle se côtoient trois personnages :

➤ **L'Artisan** : c'est l'expert, généralement celui qui est à l'origine de l'idée. Celui qui a atteint un certain degré de maîtrise de son art, de son métier. Il aspire à faire les choses par lui-même. La difficulté de l'artisan c'est qu'il veut faire les choses selon ses propres procédés. Il est convaincu que la prospérité de l'entreprise réside dans des produits ou services de qualité supérieure, même au détriment des coûts et/ ou des délais.

➤ **L'Entrepreneur** : c'est le visionnaire de l'entreprise, celui qui voit des opportunités à saisir, où d'autres n'en voient rien. C'est généralement l'étincelle qui a donné le coup de pouce aux travaux de création. Sa particularité, c'est de vouloir profiter d'une niche insuffisamment exploitée, et de mettre en place les ressources nécessaires, sans pour autant qu'il en soit l'artisan.

➤ **Le Manager** : c'est celui qui cherche à résoudre les problèmes, voire à en prévenir la survenue. Il se veut pragmatique, orienté efficacité. Son maître-mot : instaurer des systèmes fiables. Or, la réalité d'une structure qui démarre dépasse largement des situations répétitives pouvant être gérées dans le cadre de systèmes mis en place.



Le rôle du coach entrepreneurial est de développer la conscience de son coaché pour que ces trois parties en lui coexistent, se développent et font bon ménage ensemble. Si une partie prend le dessus sur les autres, elle peut nuire au développement harmonieux de la structure.

## L'accélération de la maturité de l'entreprise :

De l'émergence de l'idée de création d'entreprise, celle-ci passe par des phases formant un cycle de vie. Il est crucial de comprendre à quelle phase se situe l'entreprise afin d'adapter la stratégie de coaching :

➤ **L'émergence** : L'idée de l'Artisan émerge comme un projet à part entière. Il s'investit à faire ce qu'il aime et d'en faire son emploi, mais il peut s'investir de façon démesurée, car « c'est lui l'entreprise ». En réalité, il n'est pas encore un chef d'entreprise, il est plutôt l'employé principal. Les exigences de la production vont le consumer au fur et à mesure que le projet prend de l'ampleur. Le coach intervient à ce niveau pour l'aider à gérer cette transition et intégrer qu'un chef d'entreprise doit faire un deuil à ce niveau-là et accepter de créer des emplois et de leur transférer une partie de son savoir-faire.

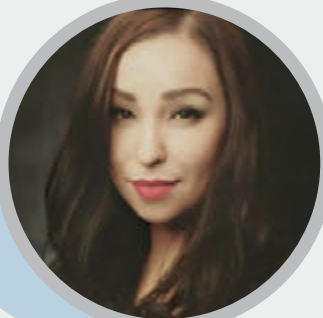
➤ **La croissance** : A ce stade, le coach accompagne l'entrepreneur à construire son équipe, à lui faire confiance, à apprendre à déléguer afin de pouvoir se consacrer à perfectionner les procédés et à développer l'entreprise. C'est une phase également capitale, puisque l'Artisan risque d'étouffer le Manager et l'Entrepreneur : A force de vouloir tout faire, il risque d'étouffer son équipe. L'explosion peut ainsi émaner de son équipe, mais aussi du chef d'entreprise lui-même, quand il va prendre conscience qu'il ne pourra plus être partout, et à tout moment. L'intervention du coach sera à ce niveau décisive pour l'accompagner à travailler avec son équipe « sur son entreprise » et non « dans son entreprise ».

➤ **L'Entrepreneur** : Généralement, une entreprise qui survit au-delà de 5 ans est une entreprise qui aurait atteint la phase de maturité. La perspective d'un chef d'entreprise mature diffère beaucoup de celle de l'Artisan : Il a une volonté de croissance, il est prêt à prendre des risques, le fonctionnement de toute son entreprise le préoccupe, il voit l'entreprise comme un système de production rentable au

profit des clients, il a une vision intégrée de son entreprise qui a des composantes pour être plus efficace, il a perpétuellement en vue sa vision de futur et cherche à changer le présent en fonction de ce qu'il perçoit...

Le coach intervient ainsi pour accompagner l'entrepreneur à franchir le cap entre l'état actuel et celui désiré, à revoir ses aspirations et les concilier avec les réalités économiques et sociales de son entreprise, et surtout à préserver et enrichir sa qualité de vie.

Coaché un entrepreneur consiste ainsi à être attentif à la phase dont se situe l'entreprise et par conséquent à l'accompagner à développer sa vigilance face aux signes annonciateurs de problèmes de transition mal gérés, signes fréquemment rencontrés chez les entrepreneurs. Plus que n'importe quel autre coaché, un entrepreneur est sans doute une personne très indépendante, qui pourrait mal avouer qu'elle rencontre des soucis, et accepterait ainsi difficilement de se faire accompagner par un coach. La demande d'un coaching pourrait revêtir en un premier lieu la forme d'un échange d'idées, pour s'exprimer et se sentir compris. D'où l'importance de l'écoute, mais aussi de raisonner en termes d'optimisation de temps et de ressources de façon générale. Mettre la rentabilité au centre de l'intérêt, car c'est elle qui va permettre à l'entrepreneur l'accumulation des réserves nécessaires pour affronter les situations imprévues. Pour un coach, prendre en considération ces aspects dans le coaching d'un entrepreneur, c'est l'accompagner vers la réussite, la pérennité et la prospérité. ■

**Imane HADOUCHE**

Master coach, comportementaliste,  
Mentor pour entrepreneurs et startups,  
Formatrice et consultante

## A TOI

### On ne naît pas entrepreneur, on le devient

De plus en plus de personnes pensent à une reconversion professionnelle, et à s'investir dans un projet personnel pour s'orienter vers l'entrepreneuriat, et souvent, on vous fait croire qu'il suffit d'avoir de la volonté, un capital, une stratégie, et un marché : c'est vrai et faux à la fois. Ces quatre piliers sont les fondamentaux évidemment, mais ça n'assure pas la réussite de votre projet. C'est un peu comme les ingrédients nécessaires pour un bon gâteau, mais si vous n'avez pas la recette détaillée, rien n'assure que vous réussirez votre gâteau. C'est pour cela que je vous livre ici la recette détaillée pour monter votre projet.

Il est d'abord important de définir la dynamique d'une entreprise, et elle se compose de quatre éléments :

- **L'entrepreneur** : est c'est là où l'on vérifie les aptitudes personnelles (discipline, détermination, créativité, prise d'initiative, prise de risque mesurée...)
- **Le marché** : ça englobe à la fois le marché cible, et le positionnement par rapport à la concurrence
- **Les ressources** : on y met toutes les ressources personnelles et interpersonnelles, capitaux, financement, fournisseurs, banque, investisseurs...
- **La sphère interdépendante** : c'est le centre de toutes les interactions entre les trois éléments précédents, cet espace qui représente le point où les trois éléments se mélangent et deviennent interdépendants ( par exemple : organiser le délai de paiement de ma clientèle avant le délai que j'obtiens de mon fournisseur, pour pouvoir garder un équilibre auprès de ma banque et des établissements, tout en vérifiant auprès de mon équipe la qualité du produit livré par rapport au délai annoncé). Et c'est l'élément le plus compliqué à gérer, puisque ces relations forment une entité indépendante qui définit notre réussite mais qui ne dépend pas uniquement de nous.

Maintenant qu'on a défini la dynamique d'une entreprise, revenons à l'élément fondamental et la base de toute réussite, celui qui porte tout le projet sur ses épaules : l'entrepreneur. Et pour lister les fondamentaux à vérifier, je vais utiliser « les niveaux logiques de Dilts », mais dans le sens descendant, et je vous propose de faire cet exercice facile, qui tient en une page ou deux maximum, mais que je vous conseille de garder, de réactualiser tout au long de votre parcours:



➤ **Le sens** : ici la question que devrait se poser l'entrepreneur c'est « pour quelle raison ? » pour quoi (en deux mots) j'offre ce produit ou ce service, ici c'est la mission de l'entrepreneur, et la raison d'être de son entreprise. Mais aussi pourquoi je deviens entrepreneur ? pour donner du sens aux efforts fournis, et garder en tête l'objectif final quand on traverse un moment difficile.

➤ **Croyances et valeurs** : la question à se poser à ce niveau c'est « pourquoi ? » différent du « pour quoi ? » relatif au niveau. Le « pourquoi » ici, n'est pas lié au sens, mais plutôt au produit lui-même. On y définit l'utilité du projet ou sa valeur ajoutée sur le marché. Pourquoi ? nous aide à définir « le besoin » du marché auquel on répond, « le problème » de la clientèle potentielle qu'on résout avec notre offre, ou le petit plus qu'on offre pour améliorer un produit existant. C'est aussi à ce niveau-là qu'on vérifie par des études de marché, l'exactitude de nos croyances sur le marché. C'est ici là qu'on traite nos croyances limitantes du style « je n'y arriverais jamais », « je ne sais pas faire ça »...

➤ **Identité** : ici la question c'est « qui suis-je ? » pas dans le sens d'une crise existentielle, mais plutôt définir son identité en tant qu'entrepreneur, l'identité du produit ou service proposés, mais aussi a liste des personnes engagés de manière directe ou indirecte dans le projet. C'est là qu'on monte la base du personal branding et du branding. C'est là aussi qu'on choisit un slogan, un visuel, un logo, un message à diffuser...

➤ **Capacités** : ici la question est « comment faire ? ». On liste ici les ressources, on met en place une stratégie, on se forme au cas où on a une lacune technique. Ici c'est réellement le planning concret des actions à poser et des moyens à utiliser ou à acquérir (moyens matériels ou pas)

➤ **Comportement** : la question est « quoi faire ? » et c'est là qu'on travaille sur les attitudes à développer et les attitudes à bannir. Et évidemment, il vaut mieux prendre le temps de travailler sur soi et sur ses attitudes et comportements, avant de se lancer, pour le faire correctement, plutôt que de commencer son projet avec des attitudes qui causeront son échec.



*Au final, il est nécessaire de prendre conscience que la réussite d'un projet est basée sur 3 piliers vitaux : l'entrepreneur lui-même (avec l'ensemble de ses attitudes, comportements, compétences, croyances, valeurs et discipline), les partenaires et réseau en deuxième lieu (fournisseurs, banquier, clients et sphère relationnelle privée), et à la fin, les moyens et ressources (physiques, matériels,*

*intérieurs, financiers, techniques...). Au centre, et à la base de tout cela : l'entrepreneur. Le premier capital, le premier fond d'investissement, le premier outil, c'est l'entrepreneur lui-même. D'où l'importance d'investir en soi, de développer ses compétences, de travailler son mental, de prendre soin de son physique et de la sphère relationnelle privée et professionnelle. ■*

**Chafik MEKRAI HARTI**

Coach ICF  
Formateur et consultant senior  
Directeur du cabinet HORIZON RH

## DÉCOUVERTE

### Les 4 Zones de l'identité

Grille d'analyse et outil d'intervention mis en place par Vincent Lenhardt, il présente une modélisation de l'identité professionnelle (dans notre cas de l'entrepreneur) à travers 4 zones :

- Zone 1 : La reconnaissance interne
- Zone 2 : Le statut ou le moi-peau
- Zone 3 : La reconnaissance externe
- Zone 4 : Les référents.

La reconnaissance  
interne

Le statut ou  
le moi-peau

La reconnaissance  
externe

Les référents

Dans le Dictionnaire du Coach Global de Mohamed Rachid Belhadj (2014), nous trouvons que l'Identité est un concept controversé qui se trouve à la croisée de la biologie et de la philosophie, et le point d'articulation du Soi (le psychologique, le subjectif) et des Autres (le social, l'objectif). Elle correspond à un processus psychosociologique de représentation de soi qui se traduit par le sentiment d'exister dans une continuité, en tant qu'être singulier, et d'être reconnu comme tel par autrui. Ainsi, elle permet de se situer, de se repérer socialement, d'avoir conscience de soi, de donner un sens à son existence... Pour Erikson (1968), l'identité est le produit (unifié, cohérent, stable) d'un processus de constitution de

soi, continuellement ouvert et interactif, qui doit être validé par la personne elle-même et reconnu par les autres.

On comprend ainsi que, pour l'entrepreneur, tout manque de congruence, même minime ou inconscient, au niveau de son identité, sera source de questionnements et de doutes vis-à-vis de son environnement, et pourra remettre en question sa posture et sa légitimité de chef d'entreprise.

Le coach s'intéressera aux différentes zones en question pour diagnostiquer les difficultés opérationnelles ou relationnelles de l'entrepreneur, et ce afin de renforcer la zone défaillante et s'assurer de sa cohérence avec les autres zones :

## Zone 1 : La reconnaissance interne

Le coach questionnera l'entrepreneur sur son niveau de confiance en lui-même et sur la vision qu'il a de lui-même et de son projet, notamment sur sa propre compétence et capacités.

- Pourquoi avez-vous (ou aviez-vous) envie de lancer ce projet ?
- En quoi vous vous sentez légitime en tant que chef d'entreprise ?
- Quelle sera votre Valeur Ajoutée en tant qu'entrepreneur ?
- Quels sont vos talents qui vous laissent penser que vous allez réussir dans votre projet ?

## Zone 2 : Le statut ou le moi-peau

Cette zone recouvre toutes les représentations externes de l'identité de la personne : ses diplômes, cartes de visites, locaux professionnels...

- Quelle valeur vous accordez à votre diplôme ?
- Quelle valeur accordez-vous à votre parcours professionnel ?
- Sont-ils reconnus par votre entourage ?
- Est-ce que vous avez développé un réseau vous permettant de développer votre expertise ?
- Avez-vous développé les compétences entrepreneuriales pour réussir votre affaire ?
- Avez-vous développé les compétences managériales nécessaires pour conduire votre équipe ?

## Zone 3 : La reconnaissance externe

Il s'agit de la reconnaissance de l'environnement sur les trois autres zones : son statut, ses référents, et son estime de lui-même.

- Etes-vous encouragé par votre entourage pour avancer dans votre carrière en tant qu'entrepreneur ? (votre famille, amis, subordonnés)
- Reconnaisent-ils votre légitimité en tant qu'entrepreneur ?
- Voient-ils des capacités en vous qui vous démarquent en tant que chef d'entreprise ?

## Zone 4 : Les référents

C'est la zone d'appui fort dont peut témoigner l'entrepreneur : ses représentations du monde, ses convictions et valeurs personnelles, ses figures ou personnes importantes pour lui.

- Lorsque vous franchissez une phase importante dans votre affaire, comment vous célébrez ceci ?
- Lorsque vous réussissez quelque chose d'important pour vous dans votre entreprise, à qui voulez-vous en parler ?
- Au-delà de toute considération de compétence, d'où est ce que vous tirez votre légitimité ?
- Quelle est votre mission profonde ?
- Quelle est votre Valeur Ajoutée que vous apportez à l'humanité à travers votre affaire ? ■

## TRIBUNE LIBRE

### Et si l'on accordait plus d'importance au contrat psychologique

#### 1- Qu'est ce qu'on entend par le contrat psychologique ?

Le concept du contrat psychologique (CP) offre un cadre riche d'analyse de la relation d'emploi et du comportement humain. Il a subi des changements considérables dans l'évolution de sa définition. Notons bien que ce concept a été utilisé dans les premiers travaux de recherche pour décrire « une entente tacite entre un groupe d'employés et leur contremaître » (Roehling, 1996). Cette première conceptualisation du CP met l'accent sur l'échange au niveau du groupe basé sur un accord n'impliquant que des aspects tangibles. Ultérieurement, d'autres notions ont été introduites dans la conception du CP soulignant le rôle de la réciprocité et des attentes anticipées dans la relation contractuelle qui implique l'échange aussi bien des ressources intangibles que tangibles. C'est sur cette toile de fond que les contributions actuelles ont élargi la vision du CP, qui en plus de la

mutualité dans l'échange, s'est orientée davantage vers la subjectivité des attentes de l'employé. En effet, nous pouvons dire que le CP est une notion subjective et individuelle, il recouvre tout un ensemble d'obligations informelles et se réfère aux promesses, implicites ou explicites, et attentes mutuelles tacites fondées sur des perceptions individuelles.



**Aicha JEBARI**

Directrice Adjointe à Horizon RH  
Doctorante en sciences de gestion  
à l'ENCG



#### 2- Concrètement, qu'est ce que ce contrat implique aussi bien pour l'employé que pour son employeur ?

Le CP se forme à partir des croyances et perceptions individuelles, des conditions de l'échange, de l'évolution des conditions réciproques... Il peut évoluer en fonction des changements organisationnels et des attentes qui peuvent elles-mêmes varier. Il se construit dans le temps sur la base de promesses, sous forme de signaux envoyés par l'entreprise, observés et interprétés par l'employé, concernant par exemple le mode de management, la rémunération, le développement de carrière, les récompenses...

La perception des deux parties (employé et employeur) de la relation d'emploi change en fonction du contexte organisationnel et de la culture aussi et repose sur la mutualité et la réciprocité, ce qui signifie que le salarié qui effectue sa part de contrat s'attend, en retour, à ce que son employeur remplisse ses obligations. Donc le CP implique des obligations, basées sur des attentes et promesses, qui font consensus entre l'employé et son employeur et qui diffèrent d'un contexte à un autre. Du côté de l'employeur, il peut s'agir par exemple d'une attente en matière de performance, d'implication, de créativité... Pour l'employé, il renvoie à une ambition personnelle, à l'autonomie, au développement de sa carrière... Si ces attentes ne sont pas rémunérées une rupture ou violation du contrat pourra avoir lieu, ce qui provoquera des conséquences négatives sur les attitudes et comportements de l'employé et l'employeur.



### 3- Par quels moyens peut-on assurer le respect de ce contrat en entreprise ?

Il faut bien dire que l'employeur et l'employé n'ont pas les mêmes perceptions quant à la réalisation du CP. Deux éléments cruciaux doivent être pris en considération lors de l'évaluation du CP, à savoir la mutualité (les deux ont des obligations l'un vers l'autre) et la réciprocité (les avantages reçus par l'un sont rendus à l'autre) dans l'échange puisque l'absence de congruence constitue l'une des causes de perception de rupture du CP. Pour assurer le respect du CP et

réduire le risque d'une rupture, une communication constante est souhaitée pour aligner les perceptions respectives et assurer un degré d'équilibre acceptable entre les obligations de l'employeur et celles de l'employé, sur les différents processus RH (formation, recrutement, rémunération ...) et sur les signaux sociaux provenant de l'environnement qui vont façonner la manière avec laquelle l'employé perçoit et interprète tout ce qui se passe à l'entreprise.

### 4- Et si ce contrat psychologique est rompu ?

Deux concepts permettent de comprendre la rupture du CP et ses conséquences : la brèche et la violation. La brèche apparaît lorsque l'employé a le sentiment d'une promesse non tenue, il en découle une réaction émotionnelle qui est la violation qui peut engendrer des sentiments néfastes de colère, d'anxiété... qui peuvent eux-mêmes avoir des conséquences sur les attitudes et comportements de la personne. Le degré par exemple d'engagement envers l'entreprise et d'autant plus faible que l'employé perçoit une

brèche dans son CP. Les croyances individuelles par rapport au fait que l'entreprise n'a pas rempli ses obligations peuvent être associées aussi à une diminution de la confiance, de la satisfaction, de l'implication...et finalement la performance. Toutefois, la perception de la brèche et de la violation peut être minimisée lorsque l'employé reçoit des justifications et explications fournies par le responsable, si elles sont perçues crédibles, d'où l'importance de la communication dans la préservation du CP. ■

# Cycle Horizon Coaching-PRO (CHC)

Pour que les individus et les organisations  
libèrent leur plein potentiel !

En Présentiel

Octobre 2021

## Certification 101 en **Analyse Transactionnelle** (EATA)

Développez votre Communication, Autonomie et  
Leadership grâce à l'ANALYSE TRANSACTIONNELLE !

09-10 Octobre 2021  
En Présentiel

## ECHO ECO

Le troisième trimestre de l'année 2021 s'est caractérisé par plusieurs événements économiques, financiers et sociaux, mais les plus saillants et marquants sont :

- Le taux de croissance mondiale.
- Les élections de 2021 : taux de participation, résultats, constitution du prochain gouvernement...
- Un PIB marocain de 5,6% pour l'année 2021.
- Désormais, le système Bachelor entrera en vigueur cette année.
- Une entrée scolaire conditionnée par la vaccination.
- Le PLF 2022 : Les grandes lignes.
- La généralisation de la protection sociale.



**Brahim TEMSAMANI**

Docteur en Management des Organisation,  
Consultant Senior en Management

### 1- Le taux de croissance mondiale :

Dans son dernier rapport (« De la reprise à la résilience ») sur le commerce et le développement mondial en 2021, La CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) prévoit une reprise de l'activité économique à l'échelle mondiale et table sur un taux de croissance mondial se situant aux alentours de 5,3%. Un taux de croissance qui n'a pas été réalisé depuis plus d'un demi-siècle.

### 2- Les élections de 2021 : Taux de participation, résultats, constitution du prochain gouvernement...

L'une des caractéristiques fondamentales des élections (nationales, régionales et locales) de 2021 concerne le taux de participation qui a atteint selon le Ministère de l'Intérieur 50,35% à la fin de l'opération de vote qui a eu lieu le vendredi 8 septembre 2021.

Les résultats des élections des membres de la chambre des représentants, des conseils des communes et d'arrondissements ainsi que des conseils des régions ont été comme suit :



| Classement | Parti Politique | Sieges |
|------------|-----------------|--------|
| 1          | RNI             | 102    |
| 2          | PAM             | 87     |
| 3          | Istiqlal        | 81     |
| 4          | USFP            | 34     |

| Classement | Parti Politique | Sieges |
|------------|-----------------|--------|
| 1          | RNI             | 102    |
| 2          | PAM             | 87     |
| 3          | Istiqlal        | 81     |
| 4          | USFP            | 34     |

M Aziz Akhanouch (RNI) a été nommé par sa majesté le Roi au poste du Premier Ministre, il a été également chargé par le souverain de former le prochain gouvernement.

Immédiatement, Mr. Akhanouch a commencé ses négociations avec les autres partis politiques pour former la majorité et à date d'aujourd'hui le gouvernement sera constitué dans sa première version par les trois partis suivants :

- Le RNI
- Le PAM
- L'Istiqlal

### 3- Un PIB Marocain de 5,6% pour l'année 2021 :

Après une année 2020 considérée très morose, par le Ministère de l'Economie et des Finances, ce dernier prévoit une embellie pendant l'année 2021 qu'il considère comme étant une année de sortie de la crise Covid-19.

En 2021, et à l'exception du secteur tertiaire, plusieurs secteurs d'activité ont pu se redresser atteignant ainsi leur niveau d'avant crise (production céréalière de 103,2 MQx, reprise des BTP,...).

Ainsi, le PIB national prévu pour l'exercice 2021 devrait évoluer dans une fourchette entre 5,5% et 5,8%, alors qu'il était de presque -6% en 2020.

### 4- Désormais, le système Bachelor entrera en vigueur cette année :

Effectivement, le système Bachelor ou bac+4 devrait entrer en vigueur l'année dernière, mais à cause de la Covid-19 il a été reporté jusqu'à l'année universitaire 2021-2022.

Le système Bachelor se caractérise par plusieurs changements. Il y a certes, l'allongement des années de formation qui passent de 3 ans à 4 ans. Mais, il y a surtout l'ajout des matières " Soft Skills " ou " Développement Personnel " pour mieux préparer l'étudiant à s'insérer facilement dans le marché du travail.



## 5- Une entrée scolaire conditionnée par la vaccination :

La commission interministérielle présidée par le chef du gouvernement a décidé (réunion du vendredi 31/08/21) de lancer pendant le mois de septembre 2021 une vaste opération de vaccination anti-Covid-19 au profit des élèves âgés entre 12 et 17 ans.

De ce fait, l'entrée scolaire est prévue pour le 1<sup>er</sup> octobre 2021. Cette opération qui vise la réalisation de l'immunité collective, mais également la formation présentielle, va bénéficier aux élèves d'enseignement privé et public et des écoles étrangères... afin de garantir des conditions sûres et saines pour le démarrage de l'année scolaire 2021-2022.

## 6- Le PLF 2022, les grandes lignes :

Selon les hypothèses des projets de la loi de finances 2022 la production céréalière devrait atteindre un niveau de 70 MQx. Ce qui permettrait à la croissance économique d'atteindre un taux de 3,2% pendant l'année prochaine.

En tenant compte d'un certain nombre de dépenses prévues pour 2022 comme la généralisation de la protection sociale (8,4 MMDH), les réformes des secteurs de l'éducation et de la santé (1,8 MMDH) les macros projets d'investissements..., le déficit budgétaire prévu, serait de l'ordre de 6% (prévisions du Haut-Commissariat au plan).



## 7- La généralisation de la protection sociale :

Le projet de la généralisation de la protection sociale a été lancé par sa majesté le Roi Mohammed VI pendant le mois sacré de Ramadan, ce projet comprend plusieurs volets :

- La généralisation de l'assurance maladie obligatoire, fin 2022 ;
- La généralisation des allocations familiales durant les années 2023 et 2024 ;
- L'élargissement de la base des adhérents aux régimes de retraite ;
- La généralisation de l'indemnité pour la perte d'emploi durant l'année 2025.

Le coût global de cette réforme est estimé à 51 MMDH dont 23 MMDH proviendront du budget général de l'Etat. ■

## PARLONS JURIDIQUE

## Entrepreneuriat social, une analyse conceptuelle

**L**e contexte de crise sanitaire, sociale et environnementale impose la nécessité de refonder l'entreprise pour évoluer vers un acteur social plus responsable. Cependant, pour relever un tel défi, l'entreprise ne doit plus simplement satisfaire des intérêts particuliers (actionnaires), mais au contraire inscrire sa démarche dans une dimension sociale. C'est dans ce contexte, le concept d'"entrepreneuriat social" a pris au fil du temps des significations diverses et a vu son champ sémantique s'élargir progressivement suivant les auteurs qui ont fait usage. Initialement, il était utilisé pour désigner les activités d'entreprise promues par des organisations à but non lucratif, afin de générer des bénéfices réinvestis dans le financement de ces organisations. L'absence d'une réglementation définissant clairement les éléments constitutifs de l'entreprise sociale et précisant ses droits et ses obligations rendent ce type de structures peu connues et peu développés au Maroc. Il importe de clarifier le concept d'entreprise sociale pour ne pas confondre avec celui de "responsabilité sociale des entreprises". Les notions d'"entreprise sociale" et d'"entreprise solidaire" aussi sont

**Brahim ATROUCH**

Docteur en Droit,  
Professeur universitaire.

souvent employées comme des synonymes, alors qu'elles représentent des réalités d'entreprises qui ne se recoupent pas toujours et qui peuvent être très différentes selon les États. La notion d'"entreprise sociale" concerne essentiellement des organisations classiques de l'économie sociale, comme les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Les limites de la notion d'"entreprise sociale" donne lieu à d'importants débats parmi les spécialistes des sciences sociales et les juristes; qu'il semble impératif d'avancer dès à

présent vers une meilleure reconnaissance de la notion d'entreprise de l'économie sociale et solidaire" par la création d'une définition juridique de base qui pourrait contribuer utilement aux efforts de l'Union européenne et des États membres, en faveur du développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire, de manière à ce que celles-ci tirent elles aussi parti du marché intérieur (Journal Officiel du 8 avril 2020 - Numéro C118 - Page O145; Résolution du Parlement européen du 5 juillet 2018 contenant des recommandations à la Commission relatives à un statut pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire (2016/2237(INL)).

Le terme d'entrepreneuriat social est apparu dans les années 1980 aux États-Unis pour définir une nouvelle sorte d'entrepreneurs désireux de proposer des modèles d'entreprises dont la logique de développement ne soit plus strictement économique, financière et aux fins de maximisation de la rémunération de l'actionnaire. Cette approche met l'accent sur l'individu comme acteur du changement social en tant que manager et développeur compétent, sur sa vision de la société, la mission qu'il s'assigne et les principes d'action qu'il s'engage à respecter.

La RSE, de son côté, s'insère dans le cadre plus général d'une responsabilité sociétale de l'entreprise. Une définition peut être trouvée dans le Livre vert que la Commission européenne lui a consacré en 2001:

la responsabilité sociale de l'entreprise est « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes ». Selon cette conception, les performances globales d'une entreprise doivent être mesurées en fonction de sa contribution combinée à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social, c'est-à-dire humain (Christine Neau-Leduc, La responsabilité sociale de l'entreprise: quels enjeux juridiques ? Droit social 2006 p.952);

La différence entre l'entrepreneuriat social et la responsabilité sociale réside dans la finalité première de l'entreprise. L'entrepreneuriat social se caractérise par sa finalité sociale, c'est à dire qu'il a pour but de résoudre les problèmes sociaux qu'elle a repéré, et qu'elle utilise pour cela des modalités économiques. Son objet intègre la dimension d'intérêt collectif et d'utilité sociale (<https://www.avise.org/decouvrir/entrepreneuriat-social>). Alors que la responsabilité sociale reflète surtout l'engagement volontaire de l'entreprise à prendre en considération les droits, les intérêts et les attentes de ses parties prenantes et à en rendre compte (Asli amina, El idrissi slitine Abdelali. L'entrepreneuriat social au Maroc, Perception et pistes de développement, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing N°8, Juillet-Décembre 2013, page 239)

Une autre notion mise en avant par Muhammad Yunus dans (Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs, Public Affairs, 2010.) , la notion de social business qui peut être également rangée dans cette seconde génération. Ce terme englobe les entreprises, quel que soit leur statut, qui doivent couvrir l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes. Cette notion a été essentiellement développée pour faire reconnaître un modèle d'entreprise qui se focalise sur la fourniture de biens ou de services à des clients

(très) pauvres, nouveau segment de marché pour certaines grandes entreprises, notamment dans les pays du Sud. Les social businesses sont généralement des sociétés formées par des investisseurs mais ces propriétaires, du moins dans la version de Yunus, ne reçoivent aucun dividende, les profits étant réinvestis intégralement dans l'entreprise au service de la mission sociale (Jacques Defourny et Marthe Nyssens, La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles. Juris associations 2011, n°436, p.19).



L'entrepreneuriat social, qui vise à conjuguer efficacité économique et impact social, connaît aujourd'hui un essor important. En effet, les deux dernières années ont été marquées par des initiatives majeures de la part du Maroc. L'élaboration d'un projet de loi cadre n° 09.21 relatif à la protection sociale. L'objectif étant d'améliorer l'impact direct de cette protection sociale sur les citoyens à même de réduire la pauvreté et la vulnérabilité.

La mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable, auquel le Royaume du Maroc a décidé de se prêter pour la deuxième fois depuis 2016, lors de sa participation au Forum Politique de Haut Niveau pour le Développement Durable, qui éteit organisé cette année du 7 au 17 juillet 2020 sous les auspices du Conseil Economique et Social des Nations Unies.

Afin de valoriser l'esprit d'innovation au Maroc, le Centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (MCISE) a lancé le programme en ligne «MINCOM», dont la finalité est de valoriser l'esprit d'innovation des Marocains au niveau des régions du Royaume.

Sous le thème "Comment souhaitez-vous voir votre région en 2056", le programme cible les jeunes étudiants, les personnes avec ou sans diplôme ou emploi, ainsi que les formateurs en entrepreneuriat et les associations. Le but est d'impliquer davantage ces personnes inspirées dans l'entrepreneuriat et le leadership dans le changement social positif de leur propre région. Les inscriptions sont ouvertes au public sur les réseaux sociaux de MCISE.



### Par ailleurs, l'entrepreneur social Marocain d'aujourd'hui et de demain se trouve face à trois défis :

➤ Les ressources juridiques : Comment mesurer l'impact juridique et la valeur sociale créée ? Comment maximiser son efficacité sociale ? Les cadres législatifs et réglementaires sont trop restrictifs : Les lois qui régissent le marché financier doivent être modifiées pour entraîner les fonds d'investissement social à s'intervenir. En plus, l'absence d'une réglementation définissant clairement les éléments constitutifs de l'entreprise sociale et précisant ses droits et ses obligations rendent ce type de structures peu connues et peu développés au Maroc.

➤ Les ressources financières: pour démarrer le projet de l'entrepreneur social une question s'impose est celle l'argent Quels modèles économiques imaginer et proposer ? Le problème réside c'est se pose lorsqu'une entreprise sociale veut obtenir un prêt bancaire, les organismes financiers traditionnels refusent d'accorder des prêts aux entreprises sociales.

➤ Les ressources humaines: Comment considérer le capital humain un moyen efficace afin de concilier la logique capitaliste et la logique sociale ?

Face à ces défis, plusieurs propositions ont été formulées. L'élaboration des lois définissant les composantes et les acteurs de l'entrepreneuriat social au Maroc en général et l'entreprise sociale en particulier. Ainsi, la formation a un rôle essentiel aussi afin de développer des travaux de recherche appliquée et un enseignement transversal pluridisciplinaire et ancré dans la pratique afin de former et accompagner les entrepreneurs sociaux. ■

## CINÉ ET COACHING

|                                      |                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titre original et en français</b> | The Social Network/ Le Réseau social                                                                                                                 |
| <b>Genre</b>                         | Drame biographique                                                                                                                                   |
| <b>Année</b>                         | 2010                                                                                                                                                 |
| <b>Durée</b>                         | 120 minutes                                                                                                                                          |
| <b>Scénario</b>                      | Aaron Sorkin, adapté de l'essai « The Accidental Billionaires: The Founding Of Facebook, A Tale of Sex, Money, Genius, and Betrayal » de Ben Mezrich |
| <b>Réalisation</b>                   | David Fincher                                                                                                                                        |
| <b>Distribution</b>                  | Jesse Eisenberg, Andrew Garfield, Justin Timberlake                                                                                                  |



**Fatima KASSIMI**

Coach Personnel et Professionnel,  
Responsable Développement RH.

**M**ark Zuckerberg, étudiant d'Harvard en mathématiques, a eu un jour l'idée de concevoir un site internet où les étudiants peuvent afficher leur profil personnel afin d'entrer en contact avec les autres étudiants de l'université. Nommé « The Facebook », son site connaît un succès monstre et attire l'attention de Sean Parker, concepteur de « Naspter ». Six ans plus tard, devenu le plus jeune milliardaire de l'histoire, Zuckerberg doit faire face aux poursuites et de son ancien meilleur ami et associé Eduardo Saverin, et de Tyler et Cameron Winklevoss, qui réclament la paternité du site devenu un véritable phénomène mondial (Cinoche.com)

The Social Network est souvent reconnu comme l'un des meilleurs films des années 2010 : un chef-d'œuvre cinématique dans les différents domaines techniques notamment le scénario, la réalisation, le score, et le montage, et jusqu'à nos jours, il apparaît dans les tops 10 des critiques reconnus, des cinéphiles, des magazines spécialisées, et mêmes des grands cinéastes.

Drôlement, ce succès commercial et critique n'est pas attribué à son exploration de l'histoire de la création de l'une des plateformes les plus influentes, mais surtout au partenariat improbable du réalisateur David Fincher et l'auteur Aaron Sorkin.

Pour comprendre ce qui est spécial dans cette collaboration il est nécessaire de donner un petit aperçu sur le mode opératoire de chacun d'eux : David Fincher est un réalisateur qui est très reconnu par l'atmosphère plutôt hantant de ses films, il préfère montrer plutôt que raconter, et il excelle dans les films de



suspense, il en a créé d'ailleurs des titres assez impressionnants (« Se7en », « Fight Club », « Gone girl », « The girl with dragon tatoo », pour citer quelques uns).

De l'autre côté il y a Aaron Sorkin (« The west wing », « A few good men », « the trial of the Chicago 7 », et la série « The newsroom » que je ne peux pas recommander assez !) qui est un auteur star, une rareté dans le domaine du cinéma qui n'accorde pas assez d'importance à ce métier en particulier, mais bizarrement, Sorkin a su se faire un nom grâce à son caractère arrogant, et ses dialogues éblouissants qui tendent à être longs et très mémorables.

Théoriquement, le clash entre les styles visuel de Fincher et théâtral de Sorkin est une recette vouée à l'échec, mais le résultat était une expérience cinématique très engageante, comme Sorkin l'avait éloquentement décrite : "Ce qui m'a attiré dans [le projet de film] n'avait rien à voir avec Facebook. L'invention elle-même est aussi moderne que possible, mais l'histoire est aussi vieille que la narration : Les thèmes de l'amitié, de la loyauté, de la jalousie, de la classe et du pouvoir."

Pour revenir à "The Social Network", la particularité de ce film réside dans sa structure non linéaire composée de plusieurs flashbacks concentrés sur la conception de Facebook, depuis Facemash jusqu'au cap du million d'abonné atteint et alterne au présent les deux procès

simultanés lancés contre Mark Zuckerberg, l'un par les frères Winklevoss, l'autre par Eduardo Saverin, par conséquent, le spectateur finit avec trois versions de la même histoire racontées par des personnes qui ont témoigné sous serment devant un grand jury, quelle est la version réelle ? Il n'y a pas de réponse facile, aucune version n'est favorisée au détriment des autres, et c'est au spectateur de choisir la vérité qui le convient à la fin, bien que, par hasard ou à dessein, et tenant en compte la façon dont Facebook continue à cannibaliser les différentes plateformes des réseaux sociaux, The Social Network est devenu l'un des films les plus pertinents de la décennie !

Pour ce mois, le choix le plus évident aurait été le film « The pursuit of happiness » (Will Smith 2006), il aurait fût un choix logique, sûr, et facile, et j'allais l'analyser avec le modèle GROW du coaching, en détaillant les 4 étapes (Goal, Reality, Option, Will) vécues par le protagoniste, c'était mon plan initial, mais à chaque fois, je n'arrêtais pas de revenir vers « The social Network », qui, certes, manque l'inspiration émotionnelle de « The pursuit of happiness », mais qui explore un concept très important qui m'a ébranlé personnellement durant ma formation du coaching, il s'agit de la hiérarchie des valeurs.



- Le concept est vraiment simple mais fascinant : C'est comment les valeurs peuvent agir inconsciemment sur nos choix, on peut croire valoriser une valeur plus que d'autres, mais est ce que cet ordre est maintenu quand ces valeurs sont testées ?

Prenant l'exemple de Mark dans ce film, depuis la conversation au début du film, il est évident qu'il est motivé par l'acceptation sociale dans son environnement (Harvard), pour lui, son statut de génie ne sert à rien du moment qu'il ne peut pas accéder au club des élites qu'il souhaite intégrer, il cherche la reconnaissance de cette classe sociale et il se servira de son intelligence pour créer un moyen qui le servira dans ce sens : « Facemash » & « Facebook ». Avec leur succès monstre, le statut social prend le recul avec l'émergence de la réussite professionnelle comme une nouvelle valeur : Mark est prêt à risquer l'animosité de l'élite dont il souhaitait faire partie (Les

jumeaux Winklevoss) et la seule relation réelle qu'il a développé (son ami et partenaire Eduardo), afin de s'approprier le succès. Il se croyait capable ainsi de se passer des relations humaines qu'il trouve trop difficile à maintenir, mais hélas ! La réussite ne lui rend pas confort, et à la fin, on regarde Mark qui célèbre son premier million d'adhérents, seul, vaincu, et presque misérable.

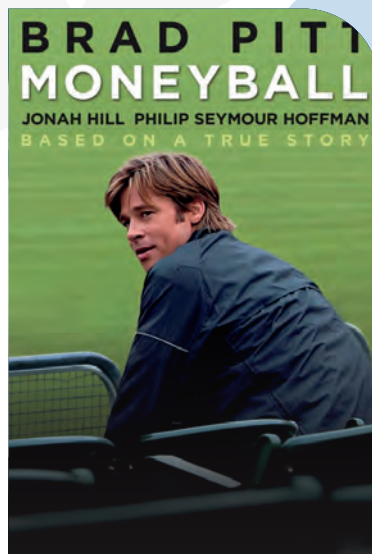
The Social Network est une narration dramatique d'une histoire qui n'est pas encore terminée, et avec les informations récurrentes des procès pris contre Facebook et Mark Zuckerberg, on se demande si Fincher et Sorkin ont prédit la situation actuelle, mais pour moi, l'apprentissage le plus important de cette histoire est de ne pas perdre la tête dans le chemin vers la réussite individuelle... Elle est motivante, magnifique, et même aveuglante, mais quel est son classement dans notre hiérarchie des valeurs ?

## Autres recommandations :



### The pursuit of happiness (2006)

Chris Gardner est un représentant commercial qui a du mal à gagner sa vie. Il jongle pour s'en sortir, mais sa compagne supporte de moins en moins leur précarité. Elle finit par virer Chris. Désormais seul responsable de son petit garçon de 5 ans, Chris se démène pour décrocher un job...



### Remember the Titans (2000)

Billy Beane arrive comme directeur général de l'équipe de baseball des Athletics d'Oakland. Avec son adjoint, il utilise une approche statistique dite sabermétrique, dans le but de fonder un groupe compétitif malgré un budget très restreint par rapport aux grandes franchises des Ligues majeures de baseball. Un autre titre dont le scénario est écrit par Aaron Sorkin.



### Mean Machine (2001)

Inspiré d'une histoire réelle, c'est pratiquement le chemin à ne pas emprunter dans le monde de l'entrepreneuriat, il raconte l'ascension vers la fortune d'un courtier en bourse, Jordan Belfort, interprété par Leonardo DiCaprio, et ses malversations au cœur des années 1980, le menant à la chute et à une forme de rédemption, une autre collaboration entre Martin Scorsese et DiCaprio.



### Glengarry Glen Ross (1992) :

Quatre agents immobiliers subissent la pression de leur direction en période de crise économique, avec Al Pacino, Jack Lemmon et Kevin Spacey, ai-je besoin de dire plus ? ■



**HORIZON RH**  
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

[www.horizonrh.ma](http://www.horizonrh.ma)

### CONTACTEZ-NOUS !

-  **Av. Moulay Youssef, Immb. Hamza Entresol, N°2 - Tanger**
-  **Tél : 05 39 94 48 16**  **Gsm : 06 62 06 20 32**
-  **HorizonRh**  **HorizonRh**  **HorizonRh**  **HorizonRh**

**Designed by : Karim ROUIFI**