

# CULTURE ENTREPRENEURIALE

## Licence CCA – S6

*M. JAOUHARI*

Année universitaire -2026-

# PLAN DU COURS

Chap. 1 — Concepts et définitions de l'entrepreneuriat

Chap. 2 — Théories entrepreneuriales

Chap. 3 — Facteurs de réussite

Chap. 4 — Facteurs d'échec

Chap. 5 — Étapes de création d'entreprise

Chap. 6 — Le Business Plan

Chap. 7 — Financement des projets

## CHAPITRE 1

# CONCEPTS ET DÉFINITIONS DE L'ENTREPRENEURIAT

# Qu'est-ce que l'Entrepreneuriat ?

- Processus dynamique d'identification d'opportunité et de création de valeur
- Mobilisation de ressources humaines, financières et matérielles
- Prise de risques calculés par l'entrepreneur
- Ne se limite pas à la création d'entreprise : intrapreneuriat, reprise, innovation sociale
- Phénomène à l'intersection de l'économie, de la sociologie et de la psychologie

# Concepts Clés

- Entrepreneur : individu qui initie une activité en assumant les risques
- Opportunité : situation favorable identifiée dans un marché
- Innovation : introduction d'une nouveauté créatrice de valeur
- Risque entrepreneurial : incertitude sur le résultat d'un investissement
- Valeur ajoutée : richesse créée = production – consommations intermédiaires
- Intrapreneuriat : esprit entrepreneurial au sein d'une organisation existante

# Formes & Importance de l'Entrepreneuriat

## Formes d'entrepreneuriat

- Création (activité nouvelle)
- Reprise d'entreprise existante
- Intrapreneuriat interne
- Entrepreneuriat social
- Entrepreneuriat technologique/numérique

## Importance économique

- Création d'emplois et réduction du chômage
- Stimulation de l'innovation nationale
- Contribution à la croissance économique
- Développement local et régional
- Résolution de problèmes sociaux

## CHAPITRE 2

# THÉORIES ENTREPRENEURIALES

# Théories entrepreneuriales et leurs auteurs

Théorie	Auteur principal	Idée centrale	Dates (naissance–mort)	Pays	Ouvrage principal
Théorie économique / innovation	Joseph Schumpeter	L'entrepreneur est un innovateur qui crée de nouvelles combinaisons	1883 – 1950	Autriche / USA	The Theory of Economic Development (1911)
Théorie du risque	Richard Cantillon	L'entrepreneur prend des risques	~1680 – 1734	Irlande / France	Essai sur la nature du commerce en général (1755)
Théorie de l'incertitude	Frank Knight	Le profit récompense la gestion de l'incertitude	1885 – 1972	États-Unis	Risk, Uncertainty and Profit (1921)
Théorie des traits de personnalité	David McClelland	L'entrepreneur possède des caractéristiques psychologiques spécifiques	1917 – 1998	États-Unis	The Achieving Society (1961)
Théorie de l'opportunité	Israel Kirzner	L'entrepreneur sait détecter les opportunités	1930 –(vivant)	Royaume-Uni / États-Unis	Competition and Entrepreneurship (1973)
Théorie de l'effectuation	Saras Sarasvathy	L'entrepreneur part des moyens disponibles pour construire son projet	1959 –(vivante)	Inde / États- Unis	Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (2008)
Théorie sociologique	Max Weber	L'environnement social et culturel influence l'entrepreneuriat	1864 – 1920	Allemagne	L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1905)

# Schumpeter — La Destruction Créatrice

- Joseph Schumpeter (1883-1950) : père de la théorie entrepreneuriale moderne
- L'entrepreneur est un INNOVATEUR qui bouleverse l'ordre économique existant
- Destruction créatrice : les innovations détruisent l'ancien pour créer du nouveau
- 5 formes d'innovation : nouveau produit, nouvelle méthode, nouveau marché, nouvelle source d'appro., nouvelle organisation
- L'entrepreneur est le moteur du progrès économique capitaliste

# Théories Complémentaires

- Kirzner — Alertness : l'entrepreneur détecte des opportunités d'arbitrage ignorées des autres
- Becker — Capital humain : formation et expérience augmentent les chances de succès
- Granovetter — Réseaux sociaux : les liens faibles facilitent l'accès aux opportunités
- Sarasvathy — Effectuation : partir de ses moyens disponibles plutôt que d'un objectif fixe
- McClelland — Besoin de réalisation (nAch) comme moteur psychologique de l'entrepreneur

# Logique Causale vs Effectuation (Sarasvathy)

## Logique Causale (Manager)

- Objectif fixé à l'avance
- Analyse des moyens pour atteindre l'objectif
- Optimisation et planification
- Sélection du meilleur moyen
- Environnement prévisible

## Logique d'Effectuation (Entrepreneur)

- Partir des ressources disponibles
- Construire progressivement l'objectif
- Flexibilité et adaptation
- Perte acceptable comme guide
- Environnement incertain et co-construit

## CHAPITRE 3

# FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'ENTREPRENEURIAT

# Facteurs de Réussite — Individu & Projet

## Liés à l'entrepreneur

- Compétences techniques et managériales
- Expérience sectorielle préalable
- Motivation et persévérance
- Capacité d'adaptation et d'apprentissage
- Intelligence émotionnelle et leadership

## Liés au projet

- Adéquation produit/marché validée
- Innovation et différenciation claire
- Étude de marché rigoureuse
- Modèle économique viable et scalable
- Proposition de valeur pertinente

# Facteurs de Réussite — Environnement & Organisation

## Environnement favorable

- Accès au financement (banques, VC)
- Réglementation favorable
- Réseau d'accompagnement (incubateurs)
- Écosystème entrepreneurial actif
- Stabilité macro-économique

## Organisation interne

- Bonne gouvernance et rigueur financière
- Équipe fondatrice complémentaire
- Processus de décision agiles
- Culture d'entreprise orientée résultats
- Système de contrôle de gestion

## CHAPITRE 4

# FACTEURS D'ÉCHEC DE L'ENTREPRENEURIAT

# Statistiques et Causes Internes d'Échec

Plus de 50% des entreprises créées n'atteignent pas leur 5e année d'existence

**Trésorerie insuffisante**

Mauvaise gestion des flux de caisse

**Pas d'étude de marché**

Produit inadapté à la demande réelle

**Manque de compétences**

En gestion, marketing ou technique

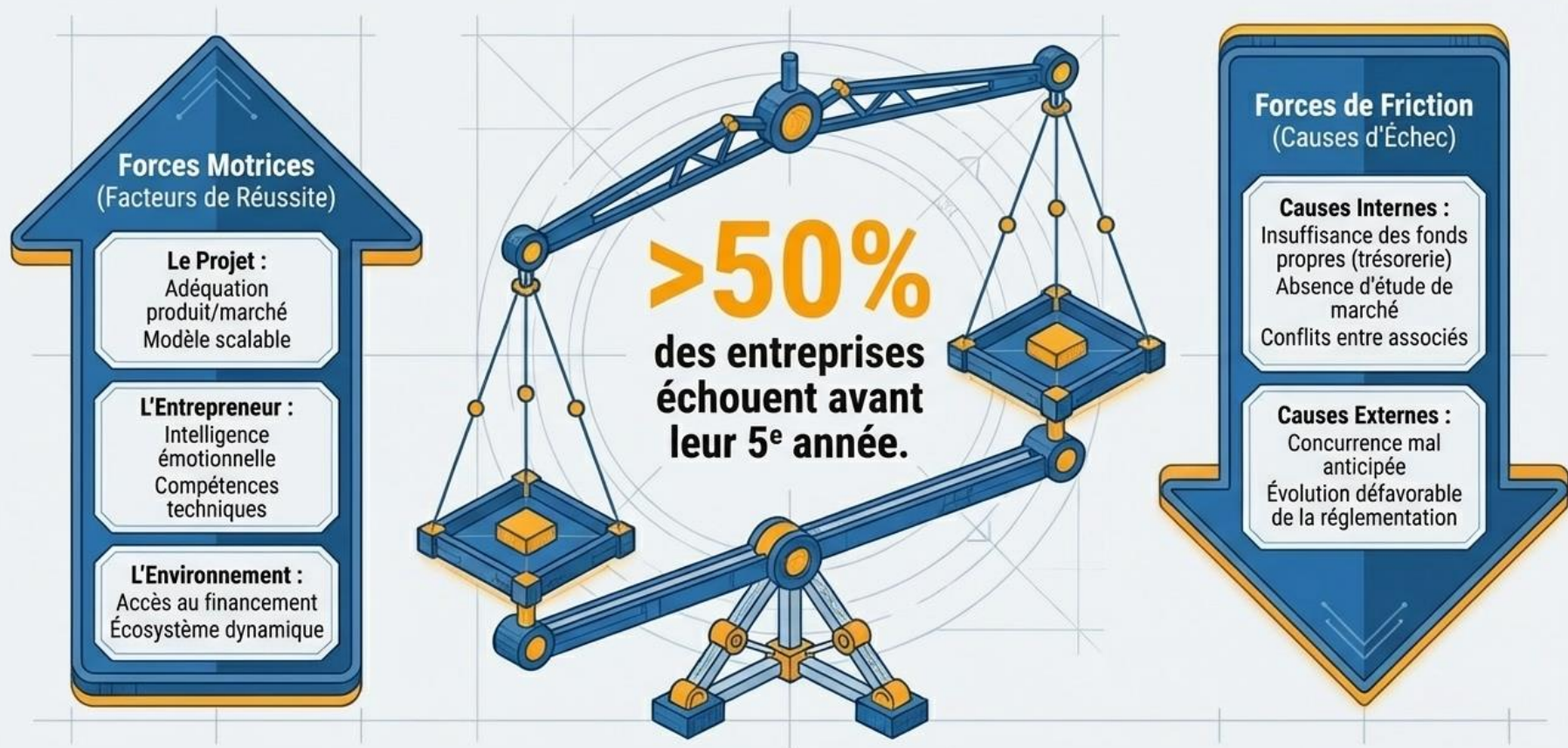
**Conflits entre associés**

Mésententes paralysantes

**Sur-estimation demande**

Objectifs de ventes irréalistes

# La Balance du Risque : Succès vs Échec



# Causes Externes d'Échec

- Concurrence intense et mal anticipée lors du lancement
- Changements brusques de l'environnement économique
- Évolution défavorable de la réglementation ou de la législation
- Difficultés d'accès au crédit bancaire (garanties insuffisantes)
- Crises économiques, sanitaires (COVID-19) ou géopolitiques
- Ruptures technologiques qui rendent l'offre obsolète rapidement

## CHAPITRE 5

# ÉTAPES DE CRÉATION D'UNE ENTREPRISE

# Les 7 Étapes de la Création d'Entreprise

1

## Idée & Opportunité

Générer une idée, identifier un besoin réel

2

## Étude de marché

Analyser le marché, la concurrence, la demande

3

## Statut juridique

Choisir la forme légale (EURL, SARL, SPA...)

4

## Business Plan

Structurer le projet et les prévisions financières

5

## Financement

Mobiliser les ressources financières nécessaires

6

## Démarches légales

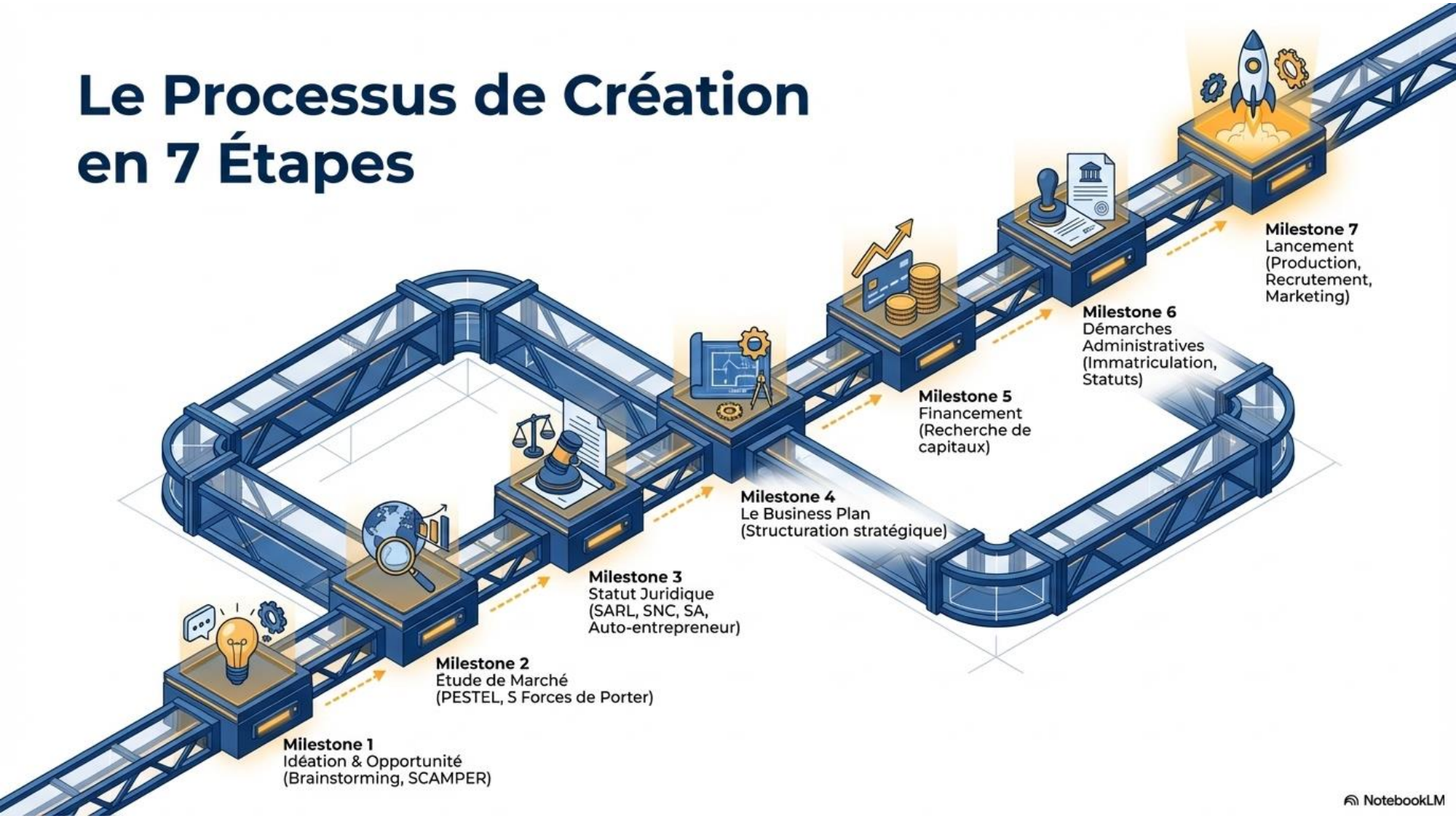
Immatriculation, licences, compte bancaire

7

## Lancement

Démarrer l'activité commerciale et opérationnelle

# Le Processus de Création en 7 Étapes



## CHAPITRE 6

# LE BUSINESS PLAN ÉTAPES ET CONTENU

# Business Plan — Définition & Objectifs

- Document écrit décrivant en détail le projet entrepreneurial dans toutes ses dimensions
- Outil de pilotage interne pour l'entrepreneur (cap à suivre)
- Document de communication externe pour les partenaires et investisseurs
- Permet de tester la cohérence et la viabilité du projet avant le lancement
- Structure : de la vision à l'objectif financier chiffré

# Structure du Business Plan (8 parties)

**1. Résumé exécutif**

**3. Analyse de marché**

**5. Stratégie marketing**

**7. Plan financier**

**2. Présentation entreprise**

**4. Offre produits/services**

**6. Plan opérationnel**

**8. Annexes**

# Le Plan Financier du Business Plan

- Compte de résultat prévisionnel sur 3 à 5 ans (produits – charges = résultat)
- Plan de trésorerie mensuel de la 1ère année (encaissements vs décaissements)
- Bilan prévisionnel : état du patrimoine à la clôture de chaque exercice
- Plan de financement initial : emplois (investissements + BFR) vs ressources (capital + emprunts)
- Seuil de rentabilité (point mort) : CA minimum pour couvrir toutes les charges
- Indicateurs : VAN (valeur actuelle nette), TRI (taux de rentabilité interne), délai de récupération

## CHAPITRE 7

# FINANCEMENT DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX

# Sources de Financement

## Fonds propres & Love Money

Épargne personnelle

Famille & amis

Cession d'actifs

## Financement bancaire

Prêt MLT

Crédit-bail

Découvert

## Capital-risque & Business Angels

Venture Capital

Business Angels

Fonds d'amorçage

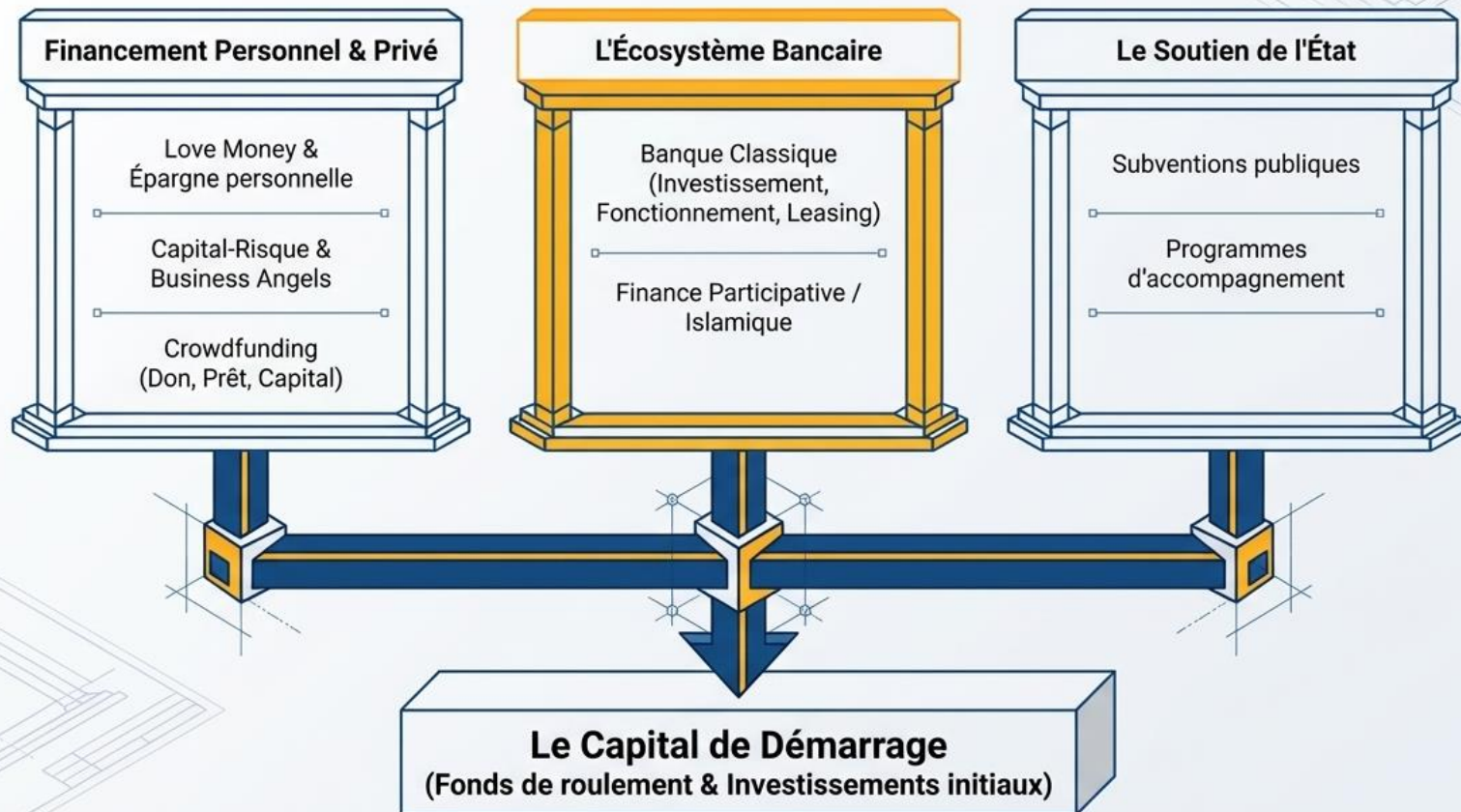
## Aides publiques & Crowdfunding

Subventions État

ANSEJ / CNAC

Crowdfunding

# Panorama du Financement au Maroc



# Critères de Choix du Financement

## Avantages des Fonds Propres

- Aucun remboursement exigé
- Contrôle total de l'entreprise
- Pas de charge d'intérêts
- Disponibilité immédiate
- Meilleure image auprès des banques

## Avantages de l'Emprunt

- Montant potentiellement plus élevé
- Effet de levier financier
- Déductibilité fiscale des intérêts
- Conservation des parts sociales
- Crédibilité si accordé par une banque

**Chapitre 8 :**  
**Financement bancaire traditionnel au Maroc**

# Critères de Choix du Financement

## Financement bancaire traditionnel

- Le financement bancaire constitue la principale source externe de financement des entreprises au Maroc. Il joue un rôle central dans la structuration et la croissance des projets entrepreneuriaux.

## Typologie des crédits

- • Crédit d'investissement : finance les immobilisations (machines, bâtiments). Durée longue.
- • Crédit de fonctionnement : finance le besoin en fonds de roulement (stocks, salaires).
- • Crédit-bail (leasing) : location avec option d'achat

# Caractéristiques du financement

Type de crédit	Caractéristiques	Utilisation
Crédit d'investissement	Long terme (2-15 ans)	Machines, bâtiments
Crédit de fonctionnement	Court terme (<1 an)	Stocks, salaires
Crédit-bail (leasing)	Location avec option d'achat	Équipements

# Le Levier Bancaire Classique



Exigences préalables : Business plan détaillé + Garanties + Apport personnel (20-30%)



## Rentabilité du Projet

Le projet génère-t-il des bénéfices ?

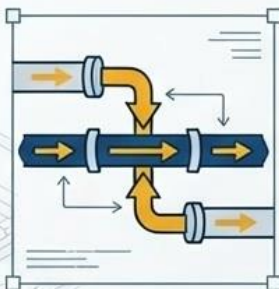
◆ Indicateurs : TRI, VAN, Résultat net.



## Solvabilité

L'entreprise peut-elle faire face à ses dettes long terme ?

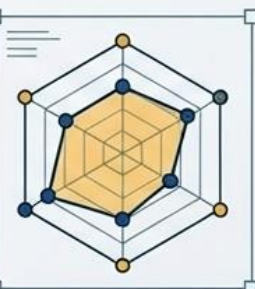
◆ Indicateurs : Ratio d'endettement, Structure financière.



## Capacité de Remboursement

Les flux couvrent-ils les échéances ?

◆ Indicateurs : CAF (Capacité d'Autofinancement), DSCR.



## Risque Global

Quel est le niveau d'incertitude ?

◆ Analyse sectorielle, expérience, concurrence.

# Tableau d'Analyse bancaire

Critère d'analyse	Définition	Indicateurs utilisés	Objectif de la banque
<b>Rentabilité du projet</b>	Capacité du projet à générer des bénéfices	TRI (Taux de Rentabilité Interne), VAN (Valeur Actuelle Nette), Résultat net	Vérifier si le projet est économiquement viable
<b>Solvabilité de l'entreprise</b>	Capacité à faire face aux dettes à long terme	Ratio d'endettement, structure financière	S'assurer que l'entreprise n'est pas surendettée
<b>Capacité de remboursement</b>	Aptitude à rembourser le crédit avec les flux générés	CAF (Capacité d'Autofinancement), DSCR	Garantir le remboursement des échéances
<b>Risque global</b>	Niveau d'incertitude lié au projet et à son environnement	Analyse sectorielle, expérience du porteur, concurrence	Évaluer le niveau de risque global du financement

# Avantages et limites du Financement bancaire traditionnel

Avantages	Explications	Limites	Explications
<b>Financement important</b>	Permet de mobiliser des montants élevés pour financer des projets structurants	Exigences strictes	Les banques demandent garanties, apport personnel et dossier solide
<b>Effet de levier financier</b>	Augmente la rentabilité des fonds propres grâce à l'endettement	Coût du crédit	Paiement d'intérêts et frais bancaires qui réduisent la rentabilité
<b>Accompagnement bancaire</b>	Conseils, suivi et crédibilité vis-à-vis des partenaires	Rigidité des conditions	Remboursement obligatoire et faible flexibilité en cas de difficulté

**Chapitre 9 :**  
**Financement islamique des projets**

# Produits principaux du Financement islamique

## Financement islamique

- La finance islamique repose sur des principes éthiques interdisant l'intérêt et favorisant le partage des risques.

## Produits principaux

- **Mourabaha** : vente avec marge connue
- **Ijara** : leasing islamique
- **Moucharaka** : partenariat en capital
- **Moudaraba** : financement avec partage des profits

# Produits principaux du Financement islamique

Produit	Définition	Mode de fonctionnement	Utilisation principale
<b>Mourabaha</b>	Vente avec marge bénéficiaire connue à l'avance	La banque achète un bien puis le revend au client avec une marge fixée	Achat d'équipements, véhicules, immobilier
<b>Ijara</b>	Leasing islamique (location avec option d'achat)	La banque loue un bien au client avec possibilité de l'acheter à la fin	Financement d'actifs (machines, locaux)
<b>Moucharaka</b>	Partenariat en capital	Banque et entrepreneur investissent ensemble et partagent profits et pertes	Création ou développement d'entreprise
<b>Moudaraba</b>	Financement basé sur la gestion	La banque finance et l'entrepreneur gère ; les profits sont partagés	Projets entrepreneuriaux sans apport important

# La Finance Islamique : L'Alternative Éthique

**Conformité Sharia** : Zéro Riba  
(Intérêt) + Zéro Gharar (Incertitude)  
= Financement Éthique (Halal).

## Mourabaha (Vente avec marge)



## Moucharaka (Partenariat en capital)



Autres mécanismes : Ijara (Leasing islamique) & Moudaraba (Financement basé sur la gestion)

# Avantages du Financement islamique des projets

Principe	Définition	Objectif	Application pratique
<b>Absence d'intérêt (Riba)</b>	Interdiction de percevoir ou payer un intérêt sur les transactions financières	Éviter l'injustice et l'enrichissement sans effort	Financement basé sur le partage des profits (ex : Moudaraba, Moucharaka)
<b>Transparence (Gharar)</b>	Interdiction de l'incertitude excessive ou du manque de clarté dans un contrat	Assurer la confiance et éviter les conflits entre les parties	Informations complètes sur le prix, les conditions et les risques avant signature
<b>Conformité religieuse (Sharia)</b>	Respect des règles de la loi islamique dans toutes les opérations financières	Garantir des activités éthiques et licites (Halal)	Exclusion des secteurs interdits (alcool, jeux de hasard, etc.) et validation par un comité charia

# Comparaison : Finance Classique vs. Participative

Critère	Financement Bancaire Classique	Financement Islamique
Nature du Coût	Paiement d'intérêts (taux)	Marge commerciale fixée (Mourabaha) ou Partage des profits
Allocation du Risque	Risque assumé par l'emprunteur (insolvabilité)	Partage du risque entre la banque et l'entrepreneur
Relation de Partenariat	Créancier / Débiteur	Associés / Partenaires (dans Moucharaka/Moudaraba)
Flexibilité vs Conformité	Remboursement rigide en cas de difficulté	Exclusion stricte des secteurs illicites ; exigence de transparence totale (anti-Gharar).

**Chapitre 10 :**  
**Subventions des projets au Maroc**

# Subventions des projets au Maroc

Dispositif	Définition	Objectif principal	Type d'aide (subvention)	Exemples d'application au Maroc
<b>Maroc PME</b>	Agence publique dédiée au développement et à la compétitivité des PME	Soutenir la modernisation, la croissance et la structuration des PME	Subventions directes non remboursables (cofinancement des projets)	Appui à l'investissement, à la digitalisation, à l'innovation, programmes d'accompagnement
<b>Fonds d'investissement</b>	Structures financières qui apportent des capitaux aux entreprises	Financer la croissance des entreprises et soutenir des projets à fort potentiel	Pas une subvention pure (fonds généralement remboursables ou avec prise de participation)	Fonds publics/privés au Maroc (ex : fonds Innov Invest, fonds sectoriels)
<b>Programmes sectoriels</b>	Politiques publiques ciblant des secteurs spécifiques (industrie, agriculture, tourisme...)	Stimuler le développement de secteurs stratégiques de l'économie	Subventions, primes à l'investissement, exonérations fiscales	Plan Maroc Vert (agriculture), Plan d'Accélération Industrielle, Vision Tourisme

**Chapitre 11 :**  
**Soutien aux jeunes entrepreneurs**

# Les principaux dispositifs de soutien aux jeunes entrepreneurs au Maroc

Dispositif	Nature	Objectif principal	Public cible	Types d'aides	Remarques clés
<b>Programme Intelaka</b>	Programme de financement	Faciliter l'accès au crédit pour les porteurs de projets	Jeunes entrepreneurs, auto-entrepreneurs, TPE	Crédits à taux préférentiel, garanties de l'État	Taux d'intérêt faible (~2%), priorité aux projets innovants ou créateurs d'emploi
<b>OFPPT</b>	Organisme public de formation	Développer les compétences techniques et entrepreneuriales	Jeunes, stagiaires, porteurs de projet	Formation professionnelle, accompagnement, coaching	Propose des programmes d'entrepreneuriat (ex: Moukawalati)
<b>CRI</b>	Organisme régional	Simplifier la création d'entreprise et attirer les investissements	Investisseurs, entrepreneurs	Accompagnement administratif, conseil, facilitation	Guichet unique pour création d'entreprise et autorisations
<b>Incubateurs (ex : Réseau Entreprendre Maroc)</b>	Structures d'accompagnement	Aider au lancement et à la croissance des startups	Startups, jeunes porteurs de projets	Mentorat, formation, financement, réseau	Accompagnement personnalisé + accès à des investisseurs

# L'Écosystème de Soutien de l'État



# CONCLUSION

L'entrepreneuriat est un processus global qui exige :  
une vision claire, une préparation rigoureuse,  
une gestion saine et une capacité d'adaptation permanente.