

UNIVERSITE IBN ZOHR
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Agadir - Maroc

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES



COURS D'ENTREPRENEURIAT S6

Licence — Gestion des Entreprises

Administrateur GS
DR. JAOUHARI ELHASSAN

Année universitaire 2025-2026

CHAPITRE 1 : CONCEPTS ET DÉFINITIONS DE L'ENTREPRENEURIAT

1.1 Définition générale

L'entrepreneuriat est un processus dynamique par lequel un individu — l'entrepreneur — identifie une opportunité économique, mobilise des ressources (humaines, financières, matérielles) et prend des risques calculés pour créer, développer ou transformer une organisation afin de générer de la valeur.

Ce phénomène se situe à l'intersection de l'économie, de la sociologie et de la psychologie. Il ne se limite pas à la simple création d'une entreprise ; il englobe également l'intrapreneuriat, la reprise d'entreprise, et l'innovation sociale.

1.2 Concepts clés

Entrepreneur

Individu qui prend l'initiative de créer ou de développer une activité économique en assumant les risques associés.

Opportunité

Situation favorable identifiée dans le marché que l'entrepreneur exploite pour créer de la valeur.

Innovation

Processus d'introduction d'une nouveauté (produit, service, procédé) qui améliore la performance ou répond à un besoin non satisfait.

Risque entrepreneurial

Incertitude liée à l'investissement de ressources dans un projet dont le résultat n'est pas garanti.

Valeur ajoutée

Richesse créée par l'entreprise, correspondant à la différence entre la production et les consommations intermédiaires.

1.3 Formes d'entrepreneuriat

- Entrepreneuriat de création : lancement d'une activité nouvelle
- Entrepreneuriat de reprise : rachat d'une entreprise existante
- Intrapreneuriat : esprit entrepreneurial au sein d'une organisation

- Entrepreneuriat social : création de valeur sociale et non strictement financière
- Entrepreneuriat technologique : basé sur l'innovation numérique ou scientifique

1.4 Importance de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat joue un rôle fondamental dans le développement économique d'un pays. Il contribue à :

- La création d'emplois et la réduction du chômage
- L'innovation et la compétitivité nationale
- La croissance économique et la richesse nationale
- La résolution de problèmes sociaux et environnementaux
- Le développement local et régional

CHAPITRE 2 : THÉORIES ENTREPRENEURIALES

2.1 Les grandes théories

2.1.1 Théorie de Schumpeter : la destruction créatrice

Joseph Schumpeter (1883-1950) est l'un des pères fondateurs de la théorie de l'entrepreneuriat. Pour lui, l'entrepreneur est un innovateur qui bouleverse l'ordre économique existant en introduisant de nouvelles combinaisons de ressources.

La destruction créatrice désigne le processus par lequel les innovations détruisent les anciennes structures économiques pour en créer de nouvelles, plus efficaces. L'entrepreneur schumpétérien est ainsi moteur du progrès économique.

- Les 5 formes d'innovation selon Schumpeter :
 - Nouveau produit ou nouvelle qualité d'un produit
 - Nouvelle méthode de production
 - Ouverture d'un nouveau marché
 - Nouvelle source d'approvisionnement
 - Nouvelle organisation industrielle

2.1.2 Théorie de Kirzner : l'alertness entrepreneuriale

Israel Kirzner, économiste autrichien, propose une vision différente : l'entrepreneur est un individu « alert » (vigilant) qui détecte des opportunités d'arbitrage que les autres ignorent. Il ne crée pas l'opportunité, il la découvre.

Cette théorie souligne l'importance de la connaissance locale et de la capacité à lire le marché mieux que les autres acteurs économiques.

2.1.3 Théorie du capital humain (Becker)

Gary Becker met en avant le rôle de la formation, de l'expérience et des compétences dans la réussite entrepreneuriale. Plus le capital humain est élevé, plus l'entrepreneur est capable de mobiliser des ressources et de prendre des décisions efficaces.

2.1.4 Théorie des réseaux sociaux (Granovetter)

Mark Granovetter souligne l'importance des liens faibles dans la diffusion de l'information et des opportunités. Les réseaux sociaux de l'entrepreneur facilitent l'accès aux ressources, aux clients et aux partenaires.

2.1.5 Théorie de l'effectuation (Sarasvathy)

Saras Sarasvathy propose une logique de raisonnement propre aux entrepreneurs expérimentés : plutôt que de partir d'un objectif fixe (causal), ils partent de leurs moyens disponibles et construisent progressivement leur projet (effectuation).

- Principes de l'effectuation :
 - Oiseau en main : utiliser les ressources disponibles
 - Perte acceptable : limiter les risques tolérables
 - Limonade : transformer les surprises en opportunités
 - Patchwork fou : s'associer avec des partenaires engagés

2.2 Le profil psychologique de l'entrepreneur

David McClelland identifie le besoin de réalisation (need for achievement) comme moteur psychologique de l'entrepreneur. Parmi les traits caractéristiques :

- Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
- Fort besoin d'autonomie et d'indépendance
- Capacité à prendre des décisions sous pression
- Orientation vers l'action et la résolution de problèmes
- Confiance en soi et optimisme mesuré

CHAPITRE 3 : FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'ENTREPRENEURIAT

3.1 Facteurs liés à l'entrepreneur

Le succès d'une entreprise dépend en grande partie des qualités intrinsèques de l'entrepreneur. Les principaux facteurs personnels sont :

- Compétences techniques et managériales solides

- Expérience professionnelle préalable dans le secteur
- Motivation intrinsèque et persévérance face aux obstacles
- Capacité d'apprentissage et d'adaptation
- Intelligence émotionnelle et leadership

3.2 Facteurs liés au projet

- Adéquation produit/marché (product-market fit)
- Innovation et différenciation par rapport à la concurrence
- Étude de marché rigoureuse et validation des hypothèses
- Modèle économique viable et scalable
- Proposition de valeur claire et pertinente pour le client

3.3 Facteurs liés à l'environnement

- Accès au financement (banques, investisseurs, subventions)
- Environnement réglementaire favorable
- Réseau d'accompagnement (incubateurs, mentors, partenaires)
- Écosystème entrepreneurial dynamique
- Stabilité macro-économique et politique

3.4 Facteurs organisationnels

- Bonne gouvernance et gestion financière rigoureuse
- Équipe fondatrice complémentaire et soudée
- Processus de décision agiles et flexibles
- Culture d'entreprise orientée résultats et innovation

CHAPITRE 4 : FACTEURS D'ÉCHEC DE L'ENTREPRENEURIAT

4.1 Statistiques sur l'échec entrepreneurial

Les statistiques mondiales montrent que plus de 50 % des entreprises créées n'atteignent pas leur 5e année d'existence. Comprendre les causes d'échec est donc indispensable pour tout entrepreneur.

4.2 Causes internes d'échec

- Insuffisance des fonds propres et mauvaise gestion de trésorerie
- Absence d'étude de marché sérieuse avant le lancement
- Manque de compétences en gestion et en marketing
- Problèmes relationnels entre associés
- Résistance au changement et rigidité stratégique
- Sur-estimation de la demande et sous-estimation des coûts

4.3 Causes externes d'échec

- Concurrence intense et mal anticipée
- Changements brusques de l'environnement économique
- Évolution défavorable de la réglementation
- Difficultés d'accès au crédit bancaire
- Crises économiques, sanitaires ou géopolitiques

4.4 Les erreurs classiques à éviter

Erreur	Conséquence
Lancer sans tester le marché	Produit inadapté à la demande réelle
Négliger la trésorerie	Faillite malgré un carnet de commandes plein
S'associer par défaut	Conflits internes paralysants
Copier un concurrent sans différenciation	Guerre des prix non viable
Tout faire seul	Épuisement et manque d'expertise

CHAPITRE 5 : ÉTAPES DE CRÉATION D'UNE ENTREPRISE

Étape 1 — Avoir une idée et identifier une opportunité

La première étape consiste à générer une idée d'affaires et à vérifier qu'elle répond à un besoin réel du marché. L'idée peut provenir d'une expérience personnelle, d'une observation du marché, ou d'une innovation technologique.

- Techniques de créativité : brainstorming, SCAMPER, carte mentale
- Identification des besoins non satisfaits ou mal satisfaits

- Analyse des tendances de consommation et sociétales

Étape 2 — Étude de marché

L'étude de marché permet de valider l'opportunité identifiée et de connaître l'environnement dans lequel l'entreprise va évoluer.

- Analyse de l'offre : concurrents directs et indirects
- Analyse de la demande : profil des clients potentiels, taille du marché
- Analyse de l'environnement macro (PESTEL)
- Analyse concurrentielle (Forces de Porter)

Étape 3 — Choix du statut juridique

Le choix de la forme juridique a des implications fiscales, sociales et financières importantes. Les principales formes en Algérie et dans les pays francophones :

Forme	Avantages	Inconvénients
EURL / SARL	Responsabilité limitée, flexibilité	Formalités de création
SNC	Simplicité, solidarité entre associés	Responsabilité illimitée
SPA / SA	Accès aux marchés boursiers	Capital minimum élevé
Auto-entrepreneur	Création rapide, charges réduites	Plafond de chiffre d'affaires

Étape 4 — Élaboration du Business Plan

Le business plan est le document de référence qui structure le projet entrepreneurial dans ses dimensions stratégique, commerciale et financière. (Voir Chapitre 6 pour le détail)

Étape 5 — Recherche de financement

Une fois le business plan finalisé, l'entrepreneur doit mobiliser les ressources financières nécessaires au lancement. (Voir Chapitre 7)

Étape 6 — Démarches administratives et légales

- Rédaction des statuts de la société
- Immatriculation au registre du commerce
- Obtention des autorisations et licences nécessaires
- Affiliation aux organismes sociaux et fiscaux
- Ouverture d'un compte bancaire professionnel

Étape 7 — Lancement et démarrage de l'activité

- Mise en place des outils de production/prestation
- Recrutement des premiers collaborateurs
- Actions marketing et commerciales de lancement
- Mise en place du système comptable et de contrôle de gestion

CHAPITRE 6 : LE BUSINESS PLAN — ÉTAPES ET CONTENU

6.1 Définition et objectifs du Business Plan

Le business plan (ou plan d'affaires) est un document écrit qui décrit en détail un projet entrepreneurial : sa vision, sa stratégie, ses ressources et ses prévisions financières. Il sert à la fois d'outil de pilotage pour l'entrepreneur et de document de communication pour les partenaires et investisseurs.

6.2 Structure d'un Business Plan complet

1. Résumé Exécutif (Executive Summary)

Synthèse du projet en une à deux pages. C'est la première section lue par les investisseurs. Elle doit être convaincante, précise et refléter l'ensemble du document.

- Présentation succincte du projet et de sa valeur ajoutée
- Porteurs de projet et équipe fondatrice
- Marché cible et taille estimée
- Besoin de financement

2. Présentation de l'entreprise et des porteurs de projet

- Raison sociale, statut juridique, siège social

- Historique du projet et genèse de l'idée
- CV détaillé des fondateurs et complémentarité des profils
- Vision, mission et valeurs de l'entreprise

3. Analyse du marché

- Taille, tendances et segments du marché cible
- Analyse PESTEL (macro-environnement)
- Analyse des 5 Forces de Porter (micro-environnement)
- Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
- Identification de la clientèle cible et personas

4. Offre de produits/services

- Description détaillée de l'offre
- Proposition de valeur unique (USP)
- Comparaison avec l'offre concurrente
- Cycle de vie du produit et évolutions prévues

5. Stratégie commerciale et marketing

- Positionnement et segmentation
- Mix marketing : Produit, Prix, Distribution, Communication (4P)
- Canaux de vente et de distribution
- Plan d'actions commerciales et objectifs de ventes

6. Plan opérationnel

- Processus de production ou de prestation
- Ressources humaines : organigramme et profils de postes
- Ressources matérielles et technologiques
- Fournisseurs et partenaires clés

7. Plan financier

- Compte de résultat prévisionnel (3 à 5 ans)
- Plan de trésorerie mensuel (première année)
- Bilan prévisionnel
- Plan de financement (sources et emplois)
- Seuil de rentabilité (point mort)
- Indicateurs clés : VAN, TRI, délai de récupération

8. Annexes

- Études de marché et sondages réalisés
- CV des fondateurs
- Devis fournisseurs
- Lettres d'intention de clients

CHAPITRE 7 : FINANCEMENT DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX

7.1 Les besoins de financement

Tout projet entrepreneurial nécessite des ressources financières à deux niveaux :

- Investissements initiaux (immobilisations, équipements, aménagements)
- Fonds de roulement (trésorerie pour couvrir les dépenses courantes avant les premières recettes)

7.2 Sources de financement

A. Financement personnel (love money et fonds propres)

L'apport personnel de l'entrepreneur est généralement la première source de financement. Il démontre sa confiance dans le projet et rassure les investisseurs extérieurs.

- Épargne personnelle
- Apports de la famille et des amis (love money)
- Cession d'actifs personnels

B. Financement bancaire

Les banques proposent différents produits de financement aux créateurs d'entreprise, sous conditions de garanties et de viabilité financière du projet.

- Prêt bancaire à moyen/long terme (investissements)
- Ligne de crédit court terme (trésorerie)
- Crédit-bail (leasing) pour les équipements
- Découvert autorisé

C. Capital-risque et Business Angels

- Capital-risque (Venture Capital) : fonds spécialisés qui investissent en capital contre une participation au capital
- Business Angels : investisseurs individuels qui apportent à la fois du capital et de l'expérience
- Fonds d'amorçage : pour les projets très jeunes, avant la levée de fonds principale

D. Aides publiques et subventions

- Subventions de l'État et des collectivités locales
- Dispositifs d'aide aux jeunes entreprises innovantes (JEI)
- Aides à l'emploi (exonérations de charges)
- Fonds européens (FEDER, FSE) pour les pays membres de l'UE

E. Financement participatif (Crowdfunding)

Le crowdfunding permet de lever des fonds auprès du grand public via des plateformes en ligne. Il existe plusieurs formes :

- Don avec ou sans contrepartie (reward-based crowdfunding)
- Prêt participatif (crowdlending)
- Investissement en capital (equity crowdfunding)

7.3 Critères de choix du mode de financement

Critère	Fonds propres	Emprunt bancaire
Coût	Pas de remboursement	Intérêts à payer
Contrôle	Total	Limité (clauses)
Risque	Perte personnelle	Insolvabilité
Disponibilité	Immédiate	Délais d'octroi

7.4 Le plan de financement

Le plan de financement initial met en face les ressources (sources de fonds) et les emplois (utilisation des fonds) pour vérifier l'équilibre financier du projet au démarrage.

- Emplois : frais de création, immobilisations, BFR initial, trésorerie de sécurité

- Ressources : capital apporté, emprunts, subventions, apports en nature

Chapitre 8 : Financement bancaire traditionnel au Maroc

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.

8.1 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.

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

8.2 Conditions d'octroi

Les banques exigent :

- Un business plan détaillé
- Des garanties solides
- Un apport personnel (20% à 30%)

8.3 Analyse bancaire

Les banques analysent : rentabilité, solvabilité, capacité de remboursement et risque global du projet.

Tableau d'Analyse bancaire

Critère d'analyse	Définition	Indicateurs utilisés	Objectif de la banque
Rentabilité du projet	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
Solvabilité de l'entreprise	Capacité à faire face aux dettes à long terme	Ratio d'endettement, structure financière	S'assurer que l'entreprise n'est pas surendettée
Capacité de remboursement	Aptitude à rembourser le crédit avec les flux générés	CAF (Capacité d'Autofinancement), DSCR	Garantir le remboursement des échéances
Risque global	Niveau d'incertitude lié au projet et à son environnement	Analyse sectorielle, expérience du porteur, concurrence	Évaluer le niveau de risque global du financement

8.4 Avantages et limites

Avantages : financement important, effet de levier.

Limites : exigences strictes, coût du crédit.

Avantages et limites

Avantages	Explications	Limites	Explications
Financement important	Permet de mobiliser des montants élevés pour financer des projets structurants	Exigences strictes	Les banques demandent garanties, apport personnel et dossier solide
Effet de levier financier	Augmente la rentabilité des fonds propres grâce à l'endettement	Coût du crédit	Paiement d'intérêts et frais bancaires qui réduisent la rentabilité
Accompagnement bancaire	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

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

9.1 Produits principaux

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

Principaux Produits

Produit	Définition	Mode de fonctionnement	Utilisation principale
Mourabaha	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
Ijara	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)
Moucharaka	Partenariat en capital	Banque et entrepreneur investissent ensemble et partagent profits et pertes	Création ou développement d'entreprise
Moudaraba	Financement basé sur la gestion	La banque finance et l'entrepreneur gère ; les profits sont partagés	Projets entrepreneuriaux sans apport important

9.2 Avantages

Absence d'intérêt, transparence, conformité religieuse.

Avantages du Financement islamique des projets

Principe	Définition	Objectif	Application pratique
Absence d'intérêt (Riba)	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)
Transparence (Gharar)	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
Conformité religieuse (Sharia)	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

Chapitre 10 : Subventions des projets au Maroc

Les subventions sont des aides publiques non remboursables destinées à encourager l'investissement.

10.1 Dispositifs

- Maroc PME
- Fonds d'investissement
- Programmes sectoriels

Subventions des projets au Maroc

Dispositif	Définition	Objectif principal	Type d'aide (subvention)	Exemples d'application au Maroc
Maroc PME	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
Fonds d'investissement	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)
Programmes sectoriels	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

10.2 Conditions

Projet viable, création d'emplois, respect des critères.

Chapitre 11 : Soutien aux jeunes entrepreneurs

Le Maroc met en place plusieurs dispositifs pour encourager l'entrepreneuriat.

11.1 Dispositifs

- Programme Intelaka
- OFPPT
- CRI
- Incubateurs

Les principaux dispositifs de soutien aux jeunes entrepreneurs au Maroc

Dispositif	Nature	Objectif principal	Public cible	Types d'aides	Remarques clés
Programme Intelaka	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
OFPPT	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)
CRI	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
Incubateurs (ex : Réseau Entreprendre Maroc)	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

— Fin du polycopié —