

Royaume du Maroc

Ministère de l'Education Nationale, de la Formation
Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Fès



المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني و التعليم العالي
و البحث العلمي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - فاس

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire de Recherche :

**« Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des
Organisations » (EDET0)**

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques et Gestion

Sous le thème :

**Etude des déterminants de la croissance des PME
de la région Fès- Meknès : apport de l'approche
basée sur l'écosystème entrepreneurial.**

Présentée et soutenue par :

Alae Dine MAMOUNI

Sous la direction du professeur :

M. Abdelhamid SKOURI

Membres de Jury :

M. Abdelhamid SKOURI, PES - FSJES - USMBA - Fès :

Président

M. Mohamed HEMMI, PES - FSJES - USMBA - Fès :

Suffragant

M. Najib GUEMMI, PES - FSJES - UMP - Oujda :

Suffragant

M. Hamid SLIMANI, PH - FSJES - USMBA - Fès :

Suffragant

Année universitaire : 2017/2018

La foi ... une force divine pour accomplir ses rêves !

*Nous rendons grâce à ALLAH Seigneur des Mondes et Prions sur Son noble Prophète
Muhammad (PSL)*

Dédicace :

A ma très chère mère lhaja Badia

Affable, honorable, aimable : Vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

Votre prière et votre bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.

Vous avez fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études.

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Allah, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

A la mémoire de mon Père lhaj Abdelkader

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous.

Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être.

Ce travail est le fruit de vos sacrifices que vous avez consentis pour mon éducation et ma formation.

Remerciements :

A Monsieur, Abdelhamid SKOURI,

Professeur à l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah,

Pour la confiance qu'il m'a témoignée en acceptant la direction scientifique de mes travaux.

Qui s'est investi sans compter pour que ce projet de recherche soit de qualité.

Son soutien indéfectible, sa rigueur scientifique et son expertise reconnue en Entrepreneuriat ont toujours été les meilleures armes, dans les moments les plus difficiles, pour dépasser les obstacles situés tout le long de ce parcours initiatique.

Sa relecture finale méticuleuse de chacun des chapitres m'a sans aucun doute permis de préciser mon propos.

Qu'il trouve ici l'expression de ma reconnaissance, hommage respectueux.

A Monsieur, Mohamed HEMMI

Professeur à l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah,

Qui m'a fait l'honneur d'accepter de juger cette thèse.

Qui m'a appris le sens des valeurs et nous a indiqué la voie de la réussite.

Qu'il trouve ici l'expression de ma gratitude et de mon profond respect.

A Monsieur, hamid SLIMANI

Professeur à l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah,

Pour l'honneur qu'il m'a fait en participant à mon jury de thèse.

Pour le temps consacré à la lecture de cette thèse.

Qu'il trouve ici l'expression de ma gratitude.

A Monsieur, Najib GUEMMI

Professeur à l'université Mohammed Premier,

Pour l'honneur qu'il m'a fait en acceptant d'être membre de mon jury de thèse.

Pour l'intérêt qu'il a porté à ce travail.

Qu'il trouve ici l'expression de mes vifs remerciements.

A Madame, Saloua HANIF

Directrice régionale de la confédération générale des entreprises du Maroc, Fès-Taza,

Aux responsables de la direction régionale du commerce et de l'industrie, Fès-Meknès,

Aux responsables de la chambre de commerce d'industrie et de services de la région Fès-Meknès

Pour leur accueil, leur aide, leur disponibilité et leur bienveillance lors de l'étude qualitative.

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je remercie également les entrepreneurs qui ont bien voulu participer à ce travail doctoral en m'accordant un peu de leur temps précieux et en participant à la partie quantitative de l'étude. Pour des raisons évidentes d'anonymat, je ne peux malheureusement pas révéler leurs noms, mais je les remercie vivement et sincèrement pour leur participation.

Enfin ce travail doit beaucoup à l'amour inconditionnel de mes frères et sœurs, je ne vous remercierai jamais assez.

Mes remerciements s'adressent également à toute ma famille, à mes amis et à toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin pour que ce travail aboutisse, j'en suis très reconnaissant.

Sommaire :

Dédicace :	2
Remerciements :	3
Sommaire :	5
Introduction générale.....	7
Chapitre I- La modélisation des déterminants de la croissance des PME	15
Section I. Qu'est-ce que la croissance ?	17
Section II. Les approches théoriques de la croissance	33
Section III. Les déterminants de la croissance	41
Chapitre II- Les écosystèmes entrepreneuriaux : structure et attributs.....	66
Section I. L'ESE : un environnement favorable à la croissance des PME	68
Section II. La politique du gouvernement	97
Section III. Les interventions étatiques dans le champ de la PME et de l'Entrepreneuriat au Maroc	110
Chapitre III- La posture méthodologique de la recherche	121
Section I. Construction de l'objet d'étude.....	122
Section II. Positionnement épistémologique : réalisme critique	130
Section III. Protocole de production et d'analyse des données	139
Chapitre IV- Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique quantitative et qualitative	151
Section I. Résultats de l'étude quantitative : modèle à tester	152
Section II. Les conditions d'émergence d'un ESE	194
Conclusion générale	213
Annexes :	218
Liste des acronymes :	238
Liste des tableaux :	239
Liste des figures :	240
Références bibliographiques :	241
Table des matières:	260

« Là où il y a volonté et engagement collectif, il y a réussite »

Introduction générale

Contexte de la recherche

La question de la croissance des entreprises est au cœur des politiques publiques et des interrogations des chercheurs dans différents pays du monde. Le faible taux de survie des PME aux premières années suivant leur création, leur faible croissance et partant leur incapacité à créer, sur une base pérenne, des ressources et des emplois et à innover, la question cruciale des modalités de renforcement de l'attractivité et de développement des régions, les exigences d'une politique de l'entrepreneuriat destinée à créer des entreprises de croissance, ...sont autant de sujets de préoccupation des pouvoirs publics et des chercheurs en économie et en management.

Les développements théoriques dédiés à la question de la croissance des PME ont, sur près de demi-siècle, cherché à appréhender les différentes dimensions de la question. Ainsi, à côté des travaux précurseurs de Penrose qui ont mis l'accent, dès la fin de la décennie 1950, sur le rôle des ressources dans les dynamiques de croissance des entreprises, de nombreuses autres questions ont été soulevées. Il s'agit, notamment de la question des déterminants de la croissance des PME, celle des modèles et trajectoires de cette croissance, de la complexité et de la nature multiforme de la croissance, du financement de la croissance, de la relation croissance – performance de la PME, de la relation croissance – dynamiques organisationnelles.

Récemment, tout un chantier de réflexion est lancé, celui de la relation écosystème entrepreneurial – croissance des entreprises et des territoires. En d'autres termes, l'attention se focalise, de plus en plus, sur les conditions de l'émergence et de l'épanouissement d'un écosystème favorable à la croissance, notamment sur le rôle des acteurs du territoire, les entrepreneurs tout d'abord, les pouvoirs publics et les autres acteurs et sur leurs responsabilités eu égard à la question de la croissance des PME. Les changements en cours du contexte concurrentiel, d'une part et les exigences d'adaptation, d'autre part, justifient l'intérêt accordé à ces questions.

C'est dans ce contexte que l'approche par l'écosystème entrepreneurial, se présente depuis le début de la décennie 2010, comme un cadre d'analyse pertinent. Cette approche se focalise sur l'entrepreneur, considéré comme acteur principal de l'émergence d'un écosystème

entrepreneurial, donc d'un environnement d'affaire interactif regroupant un éventail d'intervenants institutionnels et individuels en vue de favoriser l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME, tout en réduisant les obstacles liés à ces impératifs. L'environnement dont il est question, ici, est riche en ressources et encouragements à l'entrepreneuriat et il est marqué par des mesures (nationale et régionale) d'incitation à la croissance. Et c'est ce qui nous a convaincu d'exploiter la richesse de l'approche écosystémique entrepreneuriale pour analyser la croissance des PME dans la région Fès- Meknès.

Intérêt de la recherche

Le phénomène de la croissance des PME a suscité l'intérêt des chercheurs, depuis près de six décennies. Dans sa recherche sur les causes de croissance d'une entreprise, et sur les facteurs qui conduisent à limiter le taux de croissance, Edith Penrose a fait des « managers entrepreneurs » une condition sans laquelle la croissance continue d'une entreprise est exclue¹. Les idées développées par l'auteur gardent une certaine fraîcheur. La théorie de la croissance de l'entreprise a éclairé et inspiré la réflexion sur la stratégie, l'entrepreneuriat, la création des connaissances et l'innovation. Cette question s'impose également aujourd'hui comme axe important d'intervention des politiques publiques. On admet, néanmoins, la complexité du phénomène et la nécessité d'une approche incluant, en plus des dimensions internes (entrepreneur, entreprise, stratégie), une connaissance adéquate du contexte social et de l'environnement de l'entreprise.

L'intérêt de même que l'actualité de la question n'échappe à personne, notamment dans le contexte actuel. Cette question interpelle tous les acteurs du territoire régional. Tous reliant d'une manière ou d'une autre la croissance de l'économie régionale à la croissance des entreprises implantées dans la région et posent de manière de plus en plus évidente la question de l'organisation territoriale.

Certes, au Maroc comme ailleurs, des politiques publiques en faveur des PME sont mises en œuvre, afin de stimuler la création d'un nombre important d'entreprises, tout en réduisant les obstacles pour les entrepreneurs. Il s'agit de la mise en place de programmes visant l'innovation et le regroupement géographique d'entreprises, dans des zones plus attractives pour les investissements directs étrangers (IDE).

¹ Penrose ET. (1959), « The Theory of the Growth of the Firm », Oxford University Press: New York.

L'importance d'une politique entrepreneuriale axée sur la croissance et ciblant les contraintes principales qui pèsent sur l'environnement des affaires, est soulignée par plus d'un auteur.² Cela conduit de nombreux spécialistes à souligner l'importance de la création des conditions favorables à l'émergence d'un environnement (un écosystème entrepreneurial) qui soutient la croissance des PME.³

Les opportunités de croissance des PME en général et des jeunes entreprises en particulier sont réelles dans des écosystèmes dynamiques organisés autour de quatre catégories d'éléments : (i) la culture, (ii) le capital humain, (iii) les systèmes de soutien, et (iv) le dynamisme (ou les jeunes entreprises qui croissent). La création d'un écosystème entrepreneurial constitue un défi et le gain de cette création peut être important.⁴

Le présent travail se fonde sur une analyse de l'état de la croissance des PME industrielles qui constituent une part importante du tissu productif de la région Fès-Meknès, pour proposer un modèle de dynamique économique et de croissance propice à la performance des PME et à l'attractivité de la région.

La question de la croissance des PME dans le contexte des pays développés a suscité l'intérêt des chercheurs surtout en période de ralentissement de l'activité économique et de transition. L'analyse des déterminants de la croissance des entreprises et celle de l'écosystème entrepreneurial ont donné naissance à une littérature riche, surtout au cours de la dernière décennie. Les thématiques abordées ont concerné :

- La croissance des PME et des gazelles : Les déterminants, les mesures, les modes (Baum ; Davidsson ; Delmar ; Wiklund ; Leitch ; Julien ; Achtenhagen),

² Voir différents rapports d'organismes internationaux :

- Forum Economique Mondial, (2014), Rapport sur la compétitivité globale 2014-2015, Genève, Publication FEM.
- Banque Mondiale, (2008), les trois contraintes majeures étaient le taux d'imposition fiscal, l'accès au foncier et l'accès à l'électricité. La corruption n'apparaissait qu'en huitième position.

³ Voir, par exemple :

- Isenberg, D. J., (2010), "How to start an Entrepreneurial Revolution," Harvard Business Review 88(6): pp. 40-51.
- Isenberg, D., (2011a), « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project », Babson College, Babson Park: MA.
- WEF (2013), « Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics », Geneva, Switzerland, World Economic Forum.2013.

⁴ Voir, par exemple, OCDE, (2014), « Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship », Document d'information préparé pour l'atelier organisé par le Programme de l'OCDE LEED et le ministère néerlandais des Affaires économiques sur l'écosystème entrepreneurial et l'entrepreneuriat axée sur la croissance». La Haye, Pays-Bas, le 7 Novembre 2013. Version finale : Janvier 2014.

- L'impact des politiques entrepreneuriales sur la croissance des PME, des gazelles et des jeunes entreprises (Bosna et Stam ; Coad ; Mason et Brown ; Feld),
- La dynamique et les barrières de croissance des PME et la mise en place d'une politique holistique (Joyal ; Fillion ; Julien),
- Les définitions, la modélisation, les caractéristiques et attributs de l'approche par écosystème entrepreneurial (Isenberg ; Feld ; Stam ; Audretsch et Belitski ; O'Connor ; Spiegel ; Malecki),
- Les approches d'évaluations (BEEP ; GEDI ; OCDE) et enfin,
- Les facteurs d'émergence et les approches politiques pour le développement des écosystèmes entrepreneuriaux (Mason et Brown ; Vogel).

Problématique de recherche

La recherche naît toujours de l'existence d'un problème à résoudre, à clarifier. Autrement dit, il n'y a pas de recherche là où l'on ne se pose pas de questions.

Considérant que l'analyse des déterminants de la croissance des PME requiert, de plus en plus aujourd'hui, l'identification des mécanismes générateurs d'un écosystème entrepreneurial régional, nous avons formulé la problématique de cette recherche en ces termes :

La croissance des PME requiert, dans le contexte actuel - outre la volonté des dirigeants de ces entreprises, la disponibilité des ressources et le soutien étatique - le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux au niveau des régions, comme cadres interactifs favorisant la dynamique entrepreneuriale et la croissance.

Il s'agit de relier les questions de la croissance et du développement à l'existence d'un environnement interactif et dynamique, animé par des entrepreneurs ambitieux. C'est dans le cadre d'un tel environnement que devrait se poser la question de la croissance dans la diversité de ses dimensions complémentaires.

Pour traiter cette problématique, nous nous attellerons à apporter des éléments de réponse aux cinq questions suivantes :

1. Quelles sont les conditions générales actuelles de la croissance des PME ?
2. Quels sont l'intensité et le profil de cette croissance ?

3. Quels sont les types d'obstacles qui heurtent l'impératif de croissance ?
4. Par quels mécanismes un écosystème entrepreneurial favorise-t-il la croissance des PME ?
5. Quelles sont les conditions d'émergence des écosystèmes entrepreneuriaux régionaux au Maroc ?

Hypothèses de recherche

L'étude de la croissance des PME, en tant que variable dépendante, mesurée par le CA et l'emploi, conduit à classer ses déterminants en quatre catégories :

- Des déterminants individuels,
- Des déterminants organisationnels,
- Des déterminants sociaux,
- Des déterminants environnementaux.

Nous avons, par ailleurs, inclus des déterminants «négatifs», ou obstacles à la croissance. Cela nous a permis de formuler les cinq hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 1- Une relation significative existe entre la croissance de l'entreprise et les déterminants individuels.

Hypothèse 2- Une relation significative existe entre la croissance de l'entreprise et les déterminants organisationnels.

Hypothèse 3- Une relation significative existe entre la croissance de l'entreprise et les déterminants sociaux.

Hypothèse 4- Les pouvoirs publics contribuent à façonner un environnement favorable en termes de ressources et d'encouragement à l'entrepreneuriat.

Hypothèse 5- Une relation négative existe entre les obstacles de croissance et la croissance de l'entreprise.

Nous avons également supposé la proposition théorique suivante : la question de la mise en place d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat et la croissance des entreprises (ESE)

est assez complexe et elle dépend de décisions concernant les **priorités** et les **arbitrages** des décideurs politiques.

Objectifs de la recherche

Ce projet de recherche s'inscrit dans le champ de l'entrepreneuriat, « champ multidisciplinaire et qui interpelle divers spécialistes »⁵.

Nous nous intéresserons à la question de la croissance de la PME dans la région Fès-Meknès et chercherons à analyser l'environnement de cette dernière en nous basant sur l'approche éco systémique entrepreneuriale.

L'expression «écosystème entrepreneurial» est utilisée pour décrire un environnement enrichissant tant pour les entreprises émergentes que pour les entreprises en place (existantes). Les éléments et acteurs, les communautés humaines peuvent interagir pour soutenir la croissance dont les entrepreneurs ont besoin.

Nous chercherons, d'abord, à identifier et à modéliser les déterminants de la croissance des PME en nous basant sur une revue de littérature dédiée à ces derniers.

Notre deuxième objectif consistera à vérifier les relations éventuelles entre la croissance du CA et/ou de l'emploi et les déterminants de la croissance.

Nous essayerons, également, d'appréhender la perception que les entrepreneurs et les différents acteurs institutionnels de la région (la CGEM, la CCIS, la DRCI, ...) ont de l'écosystème entrepreneurial.

Nous chercherons, enfin, à travers l'étude des déterminants environnementaux, à identifier l'existence des composants d'un écosystème entrepreneurial jugés cruciaux pour la croissance des PME dans le contexte actuel.

⁵ Skouri A., (2016), « Evolution de la recherche en entrepreneuriat : quels enseignements pour la jeune recherche au Maroc? ». Cahiers de Recherche EDETO N°1- octobre 2016.pp. 13-42.

Démarche de la recherche

Notre recherche est explicitement conduite dans le modèle des sciences de l'artificiel⁶ dans la mesure où la croissance des PME, sa dynamique et la vérification de l'existence d'un environnement (un ESE) qui peut soutenir et favoriser cette croissance sont façonnées par la volonté d'un ensemble d'acteurs. Notre recherche ne vise pas à établir une loi générale comme c'est le cas dans le modèle des sciences de la nature⁷, mais à développer des connaissances relatives à la croissance des PME dans le milieu où elles sont ancrées.

Nous avons inscrit notre recherche dans le paradigme épistémologique réaliste critique. Pour pouvoir identifier les mécanismes générateurs qui rendent intelligible la relation entre la croissance des PME, les déterminants qui peuvent la soutenir ou l'entraver ainsi que la compréhension de leur mode d'activation en fonction de circonstances tant intrinsèques qu'extrinsèques. Nous commencerons par l'identification de régularités par induction. La deuxième phase, dite déductive, ne consiste pas à déduire les événements qui seront à observer, mais à examiner si les mécanismes générateurs imaginés permettent d'expliquer l'ensemble des événements observés. Il convient ici de formuler des hypothèses sur le ou les mécanismes générateurs susceptibles d'expliquer les régularités observées⁸. Un raisonnement abductif semble approprié⁹.

Notre étude couvre des PME à l'échelle régionale, la population ciblée est constituée de 61 PME industrielles. Dans un souci de représentativité de l'échantillon, notre étude empirique a porté sur des PME opérant dans différents secteurs d'activité industrielle, implantées dans trois principales villes de la région : Fès, Meknès et Taza.

Pour collecter les données, nous avons utilisé l'approche mixte combinant l'approche qualitative et l'approche quantitative. Une étude quantitative de type corrélationnelle-explicative a été conduite auprès des PME, pour vérifier les hypothèses du modèle théorique. A cet effet, nous avons eu recours à une enquête en face à face. Celle-ci s'est faite sous la

⁶ Marie-Laure, Gavard-Perret et al., (2012), « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », Paris: Pearson Education.

⁷ Ibid.

⁸ Roy Bashkar, (1998), « The logic of scientific discovery », I Archer, Margaret,

⁹ Terry Locke et Robin Hucks, (2009), « The Abduction » (Dream Workshop Publishing Company, 2007) dans Albert J. Mills, Gabrielle Durepos, et Elden Wiebe, Encyclopedia of case study research, vol. 2.

forme d'un questionnaire¹⁰. Les données recueillies ont été analysées et traitées par le logiciel IBM SPSS 23.

L'analyse statistique de l'étude quantitative a été complétée par une étude qualitative réalisée au moyen d'un guide d'entretien¹¹ auprès des acteurs institutionnels, lors des entrevues avec la Direction Régionale du Commerce et de l'Industrie, la Direction Régionale de la CGEM Fès-Taza et la Chambre de Commerce et de l'Industrie Fès-Meknès, afin de saisir les exigences d'émergence d'un environnement favorable à la croissance des PME et d'affiner ainsi les connaissances relatives aux mécanismes propres à la question de la croissance des PME.

Structure de la thèse

Ce travail est divisé en quatre chapitres :

Le premier chapitre intitulé « **La modélisation des déterminants de la croissance des PME** » précise le cadre conceptuel de cette recherche, qui vise à déterminer les facteurs qui influencent la croissance des PME, les indicateurs et les mesures appropriés.

Le deuxième chapitre intitulé « **Les écosystèmes entrepreneuriaux : structure et attributs** », aborde la littérature dédiée aux écosystèmes entrepreneuriaux, leur dynamique, leurs caractéristiques, leurs performance en matière d'entrepreneuriat, d'innovation et de croissance ainsi que leur impact sur le développement d'une économie entrepreneuriale régionale. Ce chapitre présente, par ailleurs, certains enseignements en ce qui concerne les facteurs de succès des écosystèmes entrepreneuriaux mondiaux, ainsi, que les politiques de promotion de la PME et de l'entrepreneuriat, mises en œuvre au Maroc.

Le troisième chapitre intitulé « **La posture méthodologique de la recherche** » présente le cadre épistémo-méthodologique de notre recherche.

Enfin, le quatrième chapitre intitulé « **Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique quantitative et qualitative** » propose une discussion de résultats de la recherche empirique à la lumière de la problématique et des hypothèses de recherche formulées.

¹⁰ Voir, l'annexe n° 5.

¹¹ Voir, l'annexe n° 6.

Chapitre I- La modélisation des déterminants de la croissance des PME

Introduction du chapitre :

Les PME représentent de véritables leviers pour la création d'emplois et de richesse dans une économie, en particulier les PME dites à forte croissance¹². Cependant, comme l'affirment les économistes de l'OCDE, il n'existe pas une entreprise en croissance type. Il n'est pas possible de produire un modèle théorique complet pouvant permettre d'identifier les entreprises ayant le meilleur potentiel de croissance. La croissance est hétérogène et peut être réalisée de différentes façons. Au sujet des entreprises en forte croissance ou ce qu'on appelle les gazelles, elles ne suivent pas toutes une croissance continue. Toutefois, il est important de comprendre les défis et les obstacles auxquels les PME et les gazelles se heurtent lorsqu'il s'agit de maintenir leur croissance et de saisir, à cet effet, les déterminants de la croissance de l'entreprise.

Au cours des deux dernières décades, ces déterminants ont fait l'objet d'études dans diverses disciplines telles que l'économie, la stratégie, la psychologie, la théorie des réseaux et de l'innovation. La connaissance de la croissance de l'entreprise demeure, néanmoins, limitée. Ainsi, rendre compte de la complexité et du caractère protéiforme de la croissance suppose une approche multidimensionnelle. Les différentes formes de croissance peuvent avoir différents déterminants. Elles peuvent aussi avoir besoin de différentes explications théoriques.

La littérature existante est très fragmentée. Elle porte sur le comportement de l'entrepreneur (la psychologie), la relation entre l'environnement, la stratégie d'entreprise et la croissance (la stratégie), la relation entre la croissance et la taille des entreprises (l'économie). Ainsi, il

¹² Les entreprises à forte croissance jouent un rôle important dans la création d'emplois, parmi celles-ci les petites entreprises ont un taux net de création d'emplois supérieur à celui des grandes entreprises (OCDE, 2002).

existe des points de vue différents, aucun d'entre eux n'explique les déterminants de la croissance de l'entreprise d'une manière holistique.

La croissance des entreprises est également incertaine, des conditions environnementales peuvent l'entraver, d'où la nécessité de l'existence d'un environnement favorable à la croissance des PME.

Dans ce chapitre, nous analyserons la littérature dédiée à la question avant de proposer un cadre conceptuel. Ce dernier apporte des précisions sur la perspective particulière de l'étude en affichant les théories et les auteurs dont se réclame l'orientation globale de l'étude.

Ce chapitre est articulé en trois axes principaux :

- Un essai de définition de la croissance (section 1). Cette section vise à éclairer les formes de croissance, ses modes et ses mesures et enfin, à spécifier la contribution économique des entreprises en croissance.
- Les approches théoriques de la croissance des entreprises (section 2). L'accent sera mis successivement sur les approches descriptives et processuelles (la croissance comme variable indépendante) et les approches explicatives (la croissance comme variable dépendante).
- La mise en lumière du cadre conceptuel des déterminants de la croissance des PME et les obstacles qui entravent la croissance (section 3). A cet égard, nous étudions d'abord les déterminants qui tiennent au modèle entrepreneurial des PME, ceux qui tiennent aux caractéristiques de ces entreprises, ceux qui tiennent au contexte social, ceux qui tiennent à l'environnement de ces entreprises et enfin, les déterminants négatifs ou obstacles de croissance.

Section I. Qu'est-ce que la croissance ?

Depuis le rapport de Birch¹³, le phénomène de la croissance des PME a reçu énormément d'attention. Le livre « The Theory of the Growth of the Firm » de Penrose¹⁴ demeure une référence importante lorsqu'il est question de croissance des entreprises. Dans ce livre, le terme croissance porte deux sens différents. D'une part, il désigne l'augmentation d'une quantité ou d'un montant (emploi ou CA). D'autre part, le terme croissance est utilisé dans un sens désignant un processus. Ce qui signifie que l'augmentation de la taille d'une entreprise ou de son CA, survient à la suite d'un processus de développement interne, externe ou encore mixte.

Cette distinction est importante, car la recherche sur la croissance des PME devrait non seulement expliquer les différences des quantités de la croissance, mais aussi les aspects du processus de la croissance¹⁵. La croissance devrait être exposée et manifestée dans sa complexité.

Après avoir présenté les formes, les modes et les mesures de la croissance de l'entreprise, nous nous intéresserons aux « gazelles » et leur contribution économique, ainsi que les distributions de taille des entreprises.

§I. Les formes de la croissance

La croissance est souvent considérée comme une mesure de performance¹⁶. Selon certaines études, il s'agirait de la mesure de performance la plus importante, la plus fiable et la plus facile d'accès¹⁷. Le corollaire de cette idée est qu'une petite taille et une faible croissance sont des signes de faible performance. D'autres études ont considéré que la croissance est l'essence même de l'entrepreneuriat.

¹³ Birch D.L., (1979), "The job generation process: MIT program on neighborhood and regional change". Cambridge MA, Massachusetts Institute of Technology.

¹⁴ Penrose, E., (1959), "The Theory of the Growth of the Firm", Oxford, England: Basil Blackwell.

¹⁵ Davidson P. et al., (2010), "Small Firm Growth". Foundations and Trends in Entrepreneurship, Vol. 6, No. 2, pp 69-166

¹⁶ Baum, J. R., Locke, E. A. et Smith, K. G., (2001), "A multidimensional model of venture growth". Academy of Management Journal, 44(2): pp. 292-303.

¹⁷ Delmar, F., (1997), "Measuring growth: Methodological considerations and empirical results," in Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium, ed. by R. Donckels, et A. Miettinen, pp. 190-216. Aldershot, VA: Avebury.

A. Croissance et entrepreneuriat

Certains auteurs estiment que la croissance des PME est l'essence même de l'entrepreneuriat¹⁸, ce qui rend la relation entre la croissance et l'entrepreneuriat une question pertinente. Divers auteurs¹⁹ ont étudié la relation entre la croissance et l'entrepreneuriat et ont conclu que lorsque l'entrepreneuriat est considéré comme la création ou l'émergence de nouvelles organisations²⁰, la croissance ne fait pas partie de la définition du phénomène. La croissance des entreprises est un aspect de l'entrepreneuriat si elle est obtenue grâce à l'introduction de nouveaux produits ou services. Par contre, si elle se compose uniquement de l'augmentation de la demande pour les produits existants ou grâce aux acquisitions d'activités commerciales qui étaient déjà en service dans un autre organisme, la croissance n'est pas un aspect de l'entrepreneuriat. Actuellement, une sorte d'unanimité est formée autour de l'innovation entrepreneuriale comme source de croissance et cette innovation requière de nouveaux modes d'organisation y compris au niveau du territoire. On parle de plus en plus de co-innovation, de co-crédation de valeur et d'offre et de coévolution.

Analyser la croissance des PME comme une activité entrepreneuriale contribuant au développement de la PME, conduit à faire évaluer le système de management de ces entreprises vers un management entrepreneurial. Cette combinaison croissance/entrepreneuriat revient à souligner l'importance de l'environnement (le milieu) ou du système dans lequel l'entreprise évolue.

L'entrepreneuriat est aujourd'hui reconnu comme un phénomène qui ne se limite pas à la création d'entreprises, mais qui doit se manifester dans toutes les étapes de la vie de celle-ci et qui fonde son développement. On parle, de plus en plus, de management entrepreneurial, ce qui traduit cette exigence de combinaison management/entrepreneuriat.

¹⁸ Sexton, D., et Bowman-Upton, N., (1991), « Entrepreneurship: creativity and growth ». New York: Macmillan.

¹⁹ Davidsson, P. et al., (2006), "Entrepreneurship and the growth of firms". Northampton, MA: Edward Elgar.

²⁰ Venkataraman S., (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research". Academy of Management Review 25(1): pp. 217-226.

B. Croissance et performance

Un grand nombre de modèles théoriques ont tenu pour acquis que les entreprises les plus rentables vont croître tandis que les entreprises moins rentables vont déperir²¹. En effet, les entreprises rentables ont non seulement les moyens de financer l'expansion, mais aussi la motivation à se développer, car elles peuvent obtenir une plus grande quantité de bénéfices d'une base de ventes plus importantes. Toutefois, les taux de croissance ne semblent pas augmenter avec les bénéfices. Cela nous conduit à la question de la relation attendue entre la rentabilité et la croissance.

Une enquête plus approfondie sur la base de l'analyse de régression montre que les taux de croissance des entreprises ne peuvent pas être expliqués en termes de performance financière, si celle-ci est mesurée en termes de taux de profit²². Bien qu'il y ait une relation statistiquement significative entre la performance financière et la croissance, l'ampleur de l'effet est tellement faible que ce serait une approximation valable pour afficher les deux variables indépendantes. En outre, des techniques économétriques avancées montrent également que les bénéfices ont un effet de causalité négligeable sur le taux de croissance des entreprises. Cependant, il semble que la croissance a plus d'effet positif sur le résultat, que l'effet des bénéfices sur la croissance²³.

Divers auteurs²⁴ constatent, que la croissance et la rentabilité ne sont pas nécessairement positivement associées. Ces auteurs montrent empiriquement qu'il est préférable pour une entreprise de privilégier d'abord la rentabilité, au détriment de la croissance, si elle veut croître par la suite. S'inspirant de la théorie des ressources et compétences (RBV), ces auteurs expliquent cela d'abord par le fait qu'au sein d'une population de PME, la rentabilité supérieure d'une entreprise sera le signe d'un avantage concurrentiel découlant de la valeur et de l'inimitabilité de ses ressources. La construction de cet avantage freinera probablement la croissance, dans un premier temps. Ensuite, l'avantage lui-même, combiné aux ressources financières générées grâce à l'importante rentabilité de l'entreprise, permettront à celle-ci de croître de manière conséquente et durable. Au contraire, une entreprise qui cherchera la croissance avant d'avoir atteint une certaine rentabilité sera moins performante par la suite.

²¹ Pour quelques exemples, voir, Friedman (1953) et Nelson et Winter, (1982).

²² Pour quelques exemples, voir Coad, (2007) ; Bottazzi, Secchi, et Tamagni, (2008).

²³ Pour quelques exemples, voir Coad, 2007 et 2010.

²⁴ Davidson, P. et al., (2009), « Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart?, Journal of business Venturing, 24, pp. 388-406.

Cette entreprise devra croître dans un contexte de concurrence féroce, ce qui détériora encore plus sa rentabilité. Il est donc plus intéressant de privilégier d'abord la rentabilité. Contrairement à une entreprise à faible rentabilité et à forte croissance initiale, une entreprise à forte rentabilité et à faible croissance initiale atteindra plus probablement une forte profitabilité et une forte croissance ultérieure. Cette stratégie privilégiant la rentabilité est donc préférable, dans une perspective de performance générale. Selon ces auteurs, la stratégie privilégiant la croissance revient à mettre la charrue avant les bœufs.

Cette absence de relation entre les profits et la croissance des entreprises semble être l'un des défis les plus pressants pour les travaux empiriques sur la croissance des entreprises. D'où ce gouffre entre les bases théoriques et résultats empiriques. Il semble que la performance financière a peu d'effet sur la croissance, mais l'effet peut-être différent selon la mesure de la croissance en termes d'emploi ou du CA.

C. Quels indicateurs de croissance ?

A l'instar de la profitabilité, de très nombreux critères ont été utilisés pour mesurer la croissance.

La croissance est, en principe, le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou services de l'entreprise. Dans un premier temps, cela aura pour effet d'augmenter le CA. Dans un second temps, cela permettra à l'entreprise d'investir dans des facteurs de production additionnels, afin de s'adapter au niveau de la demande. Théoriquement, la croissance du CA précède donc la croissance de l'emploi. Par ailleurs, il est possible que l'entreprise accroisse son CA sans recruter de personnel additionnel ou sans acquérir d'autres ressources²⁵ (par exemple à travers la sous-traitance). Une telle décision aura toutefois un impact positif sur l'emploi, au niveau macroéconomique. L'amélioration de la productivité peut aussi permettre d'accroître le niveau de la production, sans embauche supplémentaire. Il sera également possible de remplacer des travailleurs par du capital. Il devrait donc, en principe, exister une relation inverse entre l'investissement en capital et la croissance de l'emploi²⁶.

²⁵ Delmar, F. et Davidsson, P., (1999), « Firm size expectations of nascent entrepreneurs ». In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, H. J. Sapienza, et K. G. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 19: pp. 90-104. Wellesley, MA: Babson College.

²⁶ Wiklund, J., (1999), "The sustainability of the entrepreneurial orientation -performance relationship," *Entrepreneurship Theory et Practice*, 24, pp. 37-48.

La croissance en terme d'augmentation en quantité perspective peut être mesurée avec une gamme de différents indicateurs, telles que les actifs, la part de marché, les capitaux propres, le ROI, le cash-flow, la valeur ajoutée, des indicateurs boursiers, ou encore des critères subjectifs généralement fondés sur des appréciations des dirigeants. Les plus souvent suggérés étant le CA et l'emploi²⁷. Notamment parce qu'ils sont faciles à obtenir et en principe, peu contestables méthodologiquement.

La création d'emploi est une mesure de la croissance économique. Pour la société dans son ensemble, elle est une mesure de la contribution économique de l'entreprise au bien-être commun²⁸. C'est pourquoi de nombreux économistes et sociologues ont utilisé la croissance de l'emploi comme mesure de la croissance des entreprises. L'emploi est un indicateur adéquat pour mesurer la taille d'une organisation, car ce sont avant tout des humains qui sont « organisés ». En effet, dans la mesure où les dirigeants attendront en principe que la demande se stabilise avant de recruter du personnel, l'emploi est théoriquement une mesure moins volatile de la croissance que le CA²⁹.

Il y a un consensus croissant que la croissance du CA devrait être le choix préféré³⁰. Elle présenterait l'avantage d'être aisément comparable d'un pays à l'autre ou d'un secteur à l'autre. En outre, les ventes précèdent souvent les autres indicateurs, car l'augmentation du CA nécessite une augmentation des actifs et des employés, une hausse des bénéfices ou des parts de marché. Cet indicateur est souvent appliqué pour des raisons de disponibilité des données. Très peu de gestionnaires voient la croissance chez les employés comme un but en soi³¹, car certaines entreprises en expansion qui externalisent fortement la croissance de l'emploi ne sont pas toujours très corrélées à la croissance du CA.

Alors que le CA peut être l'indicateur de croissance le plus universellement applicable, il n'est pas toujours le meilleur. Par exemple, les entreprises de haute technologie avec des temps de développement assez longs, telles que les sociétés de biotechnologie, ne sont pas en mesure d'afficher une croissance du CA ou des revenus pendant de longues périodes de

²⁷ Pour quelques exemples, voir, Ardishvili et al., (1998) ; Delmar, (1997) ; Weinzimmer et al., (1998) ; Wiklund, (1998) ; Davidsson P. et al., (2009).

²⁸ Voir, par exemple, Dunkelberg et Cooper, (1982).

²⁹ Delmar, F., (1997), "Measuring growth: Methodological considerations and empirical results," in *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, ed. by R. Donckels, and A. Miettinen, pp. 190-216. Aldershot, VA: Avebury.

³⁰ Pour quelques exemples, voir, Hoy et al, (1992) ; Weinzimmer et al., (1998) ; Wiklund, (1998) ; Delmar et al., (2003).

³¹ Pour quelques exemples, voir, Gray, (1990) ; Wiklund, (1998) ; Robson et Bennett, (2000) ; Delmar, (1997).

temps. Pourtant, au cours de cette période, elles pourraient encore croître en termes d'actifs y compris les actifs de connaissances tels que les brevets et l'emploi. Lorsque les données couvrent plusieurs pays et / ou des périodes de temps, les différences dans les taux d'inflation sont un facteur de complication³².

L'utilisation d'un indicateur plutôt qu'un autre devrait donc varier en fonction des secteurs d'activités étudiés. Pour les entreprises à forte intensité capitaliste, telles que celle qui appartiennent à certains sous-secteurs manufacturiers, la variation des actifs serait une mesure plus adéquate que la variation de l'emploi. Elle ne peut cependant pas être utilisée pour le secteur de services, plus intensif en facteur travail, et pour lequel l'indicateur de l'emploi convient mieux. Ces observations ne sont toutefois pas généralisables à l'ensemble de ces secteurs. En effet, certains sous-secteurs des services, comme le secteur des transports, par exemple, sont hautement capitalistes, tandis que certains sous-secteurs manufacturiers, comme la confection, sont intensifs en facteur travail, mais cette intensité est souvent saisonnière. Par ailleurs, la croissance d'une entreprise à forte intensité de capital se reflétera dans son CA avant de se répercuter sur ses actifs. Plutôt que d'utiliser le CA parce que d'autres l'ont proposé, les chercheurs sont bien avisés de réfléchir sérieusement à ce que le meilleur indicateur (s) de croissance correspond à leur théorie, leurs questions de recherche, et le type d'entreprises incluses dans leur propre échantillon.

Une étude menée par divers auteurs³³ relativise cette conclusion. Ces derniers montrent que les entrepreneurs ne privilégient pas tous le même indicateur, mais utilisent fréquemment une combinaison d'indicateurs incluant notamment le CA, la rentabilité et la valeur de l'entreprise. La hiérarchie des indicateurs semble dépendre de la structure de propriété de l'entreprise et des objectifs des entrepreneurs. Bien que la valeur de l'entreprise soit un indicateur pertinent pour la majorité des entrepreneurs, il est logique, qu'elle soit mise en avant par ceux qui comptent revendre leur entreprise. Dans les entreprises familiales, dont les motivations sont souvent dominées par la pérennisation et/ou la relève, les profits sont importants car ils servent ces objectifs en étant réinvestis dans l'activité. Par ailleurs, même si le CA ou les profits sont importants pour les entrepreneurs, ceux-ci ne les perçoivent pas

³² Voir, Davidsson P. et al, (2005).

³³ Achtenhagen, L. et al., (2010), "“Business growth” – do practitioners and scholars really talk about the same thing ?," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 34, pp 289–316.

comme des indicateurs de croissance en tant que telle, mais plutôt comme des variables intermédiaires susceptibles de déboucher sur une valeur plus importante de l'organisation.

La croissance est plutôt vue comme un processus de développement interne menant à une augmentation de la valeur de l'entreprise. La croissance n'est donc pas seulement perçue comme un résultat, mais aussi comme un processus de développement de la gamme et de la qualité des produits, des ressources et de l'organisation. Cette étude montre aussi que, souvent, les entrepreneurs interrogés ne visent pas la croissance de l'emploi, mais préfèrent recourir à des réseaux plutôt que d'embaucher. Néanmoins, le besoin d'une reconnaissance ou d'une réputation au sein de la communauté locale peut modifier leur attitude face à la création d'emploi.

La notion de croissance est donc comprise et appréhendée différemment par les diverses parties prenantes de l'entreprise. Selon qu'il s'agisse du créateur, du dirigeant non créateur, d'un investisseur, d'un prêteur, d'un fournisseur, d'un client, d'un travailleur ou des pouvoirs publics, elle sera formalisée et interprétée différemment. Pour chaque partie prenante, la perception de la taille optimale est susceptible d'être différente³⁴. Pour les pouvoirs publics, motivés par la création d'emplois et la croissance économique, la taille d'une entreprise devra être la plus importante possible, dans les limites imposées par le droit de la concurrence. Pour la plupart des entrepreneurs, la croissance sera souvent évitée et volontairement limitée à une taille permettant de préserver l'indépendance de l'entreprise et le contrôle de l'entrepreneur. Pour l'entrepreneur qui croît, ainsi que pour les membres de sa famille, la croissance correspondra sans doute plus à un développement personnel, professionnel et familial qu'à une augmentation de la taille de l'entreprise. Pour les pouvoirs locaux, elle sera utile au développement de la communauté locale. Les attentes et objectifs des parties prenantes peuvent varier au fil du temps, ce qui représente une source de confusion. La croissance est donc un construit social, qui revêt des sens différents pour les diverses parties prenantes, ce qui ne facilite pas le dialogue.

³⁴ Leitch, C. et al., (2010b), 'Entrepreneurial and business growth and the quest for a "comprehensive theory": tilting at windmills?' *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 34, pp 249–260.

Le choix de l'indicateur utilisé pour mesurer la croissance peut affecter les résultats de l'entreprise. Ceci est une raison supplémentaire d'inclure et d'analyser différents indicateurs séparément afin de détecter et de donner un sens à ces différences³⁵.

Davidsson et Wiklund³⁶, suggèrent que la pente de la droite de régression des données sur plusieurs périodes peut être utilisée comme mesure de la croissance de l'entreprise. Mais cela dépend du nombre de variables utilisées. En effet, si le nombre est très important par rapport à l'échantillon, le modèle linéaire multiple serait incapable d'expliquer la croissance comme variable dépendante.

D. La non interchangeabilité des indicateurs

Même si l'indicateur de l'emploi et celui du CA mesurent des aspects différents, voir distincts, de la croissance, certains chercheurs ont prétendu qu'ils seraient corrélés. Des études américaines et européennes concluent en effet à une corrélation entre la croissance de l'emploi et celle du CA³⁷. Cela pourrait également signifier que le délai entre la croissance du CA et de l'emploi est peu important, ou qu'une amélioration de la productivité ou le recours à la sous-traitance n'ont qu'un effet négligeable sur la croissance.

La théorie sous-jacente ici est que les mêmes variables explicatives facilitent ou entravent la croissance des entreprises, mais que cette croissance pour certaines entreprises se manifeste comme, par exemple, augmenté le CA sans grand changement dans les actifs ou l'emploi, alors que pour d'autres types d'entreprises le résultat est une croissance modérée et équilibrée à travers, par exemple, les actifs, l'emploi et le CA. La somme des versions normalisées des trois indicateurs serait alors une meilleure représentation théorique de la notion de croissance. Si un seul indicateur est utilisé, les résultats seraient faibles et éventuellement déformés. Ces études suggèrent donc une certaine interchangeabilité de ces indicateurs entre eux, ce qui permet aux auteurs s'intéressant aux déterminants de la croissance d'éviter toute discussion sur le fondement théorique de la variable choisie.

Alternativement, la théorie sous-jacente prédit que certains déterminants seraient liés à, par exemple, la croissance du CA et des parts de marché tandis que d'autres déterminants sont

³⁵ Pour quelques exemples célèbres, voir, Delmar, (1997) ; Weinzimmer et al., (1998).

³⁶ Davidsson, P. et Wiklund, J., (2000), "Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth". In D. Sexton et H. Landström (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp. 26-44). Oxford, MA: Blackwell Business.

³⁷ Pour quelques exemples célèbres, voir, Chrisman et McMullan, (2000) ; Wiklund, (1999) ; Delmar, (1997).

susceptibles d'influencer respectivement la croissance de l'emploi et des bénéfices. Dans ce cas, il serait raisonnable d'inclure et d'analyser les différents indicateurs de croissance séparément.

D'autres travaux montrent également que les variables affectant la croissance de l'emploi ne sont pas identiques à celles qui influencent la croissance du CA³⁸. Ces études ont testé divers modèles utilisant les mêmes variables indépendantes, mais différents indicateurs tels que l'emploi, le CA, les actifs, le profit, le retour sur fonds propres (ROE) ou le rendement des actifs (ROA) en tant que variable dépendante. Les variables qui s'avèrent être des déterminants significatifs de la croissance dans un modèle particulier ne le sont pas nécessairement dans les autres. En effet, les résultats diffèrent selon que l'on utilise des mesures absolues ou relatives.

Ces indicateurs ne peuvent donc pas être considérés comme des conceptualisations interchangeables d'un même phénomène. Cela explique, les incohérences que l'on peut trouver au sein de la littérature sur la croissance des entreprises. Le choix d'un concept particulier de croissance doit être justifié théoriquement. Cela signifie également que l'on ne peut pas utiliser d'indices composites, mélangeant plusieurs indicateurs, telles que l'emploi, le CA et le profit, car l'on en arriverait à mélanger des éléments incomparables. Une autre alternative serait critiquée, de limiter l'étude à l'indicateur de la croissance qui est le mieux adapté à la théorie en question. Il est donc recommandé de mesurer la croissance à travers plusieurs indicateurs séparément, afin de prendre en compte ses diverses dimensions³⁹.

§II. Les modes de croissance : Les différentes trajectoires

La croissance peut être externe et/ou organique, si elle est fondée sur les activités internes et se réalise grâce aux ressources propres de l'entreprise, ou externe, si elle se réalise grâce au regroupement des ressources et activité de plusieurs entreprises, par voie d'acquisition par exemple⁴⁰. Cette dernière stratégie peut offrir un accès plus rapide à des marchés plus vastes qu'une croissance interne, mais nécessite des ressources dont ne disposera généralement pas une entreprise jeune et/ou de taille modeste. Cette stratégie sera en principe plutôt poursuivie par une entreprise plus âgée et/ou de plus grande taille. Alternativement, une entreprise peut se livrer à une stratégie de croissance par voie d'internationalisation, grâce au développement

³⁸ Pour quelques exemples célèbres, voir, Achtenhagen et al. (2010) ; Janssen, 2009 ; Weinzimmer et al. 1998.

³⁹ Pour quelques exemples célèbres, voir, Weinzimmer et al. 1998 ; Birley et Westhead, 1990.

⁴⁰ Frank Janssen, (2011), « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ». Edition, de boeck.

des alliances et des réseaux. Nous évoquons ici la croissance interne, externe, la croissance par voie d'internationalisation, ainsi, de façon synthétique, les modes de croissance hybrides.

A. Croissance interne versus croissance externe

D'un point de vue théorique, la croissance par acquisition peut s'expliquer à l'aide de la théorie des coûts de transaction⁴¹. Selon cette théorie, les frontières optimales de l'entreprise sont déterminées par arbitrage entre les avantages du recours au marché (l'entreprise fait faire ailleurs) et ceux de la « hiérarchie », qui correspond le plus souvent à l'entreprise (l'entreprise fait elle-même). Si les coûts des transactions sur le marché sont importants, l'entreprise croîtra plutôt par acquisition, afin de se procurer des actifs stratégiques. Si ces coûts sont faibles, l'entreprise aura plutôt intérêt à recourir au marché et à interagir avec des fournisseurs et des clients. Cette théorie est souvent utilisée pour expliquer les concentrations verticales. Cette dernière correspond à l'intégration, par une entreprise, d'une ou plusieurs autres dont l'activité se situe en amont ou en aval de la sienne (càd. que l'entreprise ne recourt pas à la sous-traitance).

Il existe aussi deux types de croissance par acquisition, la concentration horizontale et conglomérée. Cette dernière réunit des entreprises opérant dans des secteurs différents, et a pour but la diversification de l'activité. Au contraire, la concentration horizontale réunit des entreprises ayant la même activité économique. Généralement, la croissance externe permet à une entreprise d'acquérir d'autres activités concurrentes ou complémentaires. L'introduction de nouveaux produits, par exemple, accroîtra rapidement le CA, mais n'influencera pas directement les parts de marché de l'entreprise, ni son emploi. La croissance externe, par contre, est susceptible d'influencer simultanément le CA, l'emploi et les parts de marché⁴². Des études montrent que la croissance des entreprises jeunes et de petite taille est souvent organique, en comparaison avec des entreprises plus grandes et plus âgées privilégiant souvent une croissance par des fusions-acquisitions⁴³.

Ces résultats pourraient être dus au fait qu'une stratégie d'acquisition nécessite des ressources dont ne disposera généralement pas une entreprise jeune et/ou de taille modeste. Cette

⁴¹ Voir, Coase, (1937).

⁴² Gilbert B.A. et al., (2006), "New venture growth: A review and extension". *Journal of Management* 32(6): pp. 926-950.

⁴³ Pour quelques exemples célèbres, voir, Henrekson et Johansson, (2010a) ; L'OCDE (2002) ; Davidsson et Delmar, (1998) ; Kraemer et Venkataraman (1997).

stratégie sera en principe plutôt poursuivie par une entreprise plus âgée et/ ou de plus grande taille. Le mode de croissance doit donc être étudié parallèlement à l'âge et à la taille de l'entreprise. En effet, cette relation n'a pas été suffisamment explorée.

B. Les modes de croissance hybrides

Entre le marché et l'entreprise, il existe des formes hybrides. Ces modes de croissance ne sont ni tout à fait organiques, ni tout à fait acquisitifs, mais se situent entre le marché et la hiérarchie, dont ils combinent les caractéristiques. Ces formes hybrides lient contractuellement des acteurs externes à une entreprise et, simultanément, permettent à cette dernière de conserver une partie de la propriété et du contrôle de l'utilisation des actifs. Parmi ces modes hybrides, l'on peut notamment relever le contrat de licence, le contrat de franchise ou les « joint-ventures »⁴⁴.

Le contrat de franchise est un contrat par lequel le franchiseur transfère au franchisé le droit, et impose l'obligation, d'exploiter son savoir-faire en conformité avec le concept du franchiseur, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte.

Le contrat de licence implique la vente d'un droit d'utilisation de la propriété intellectuelle, d'une façon déterminée par le contrat. Cette propriété intellectuelle peut être enregistrée sous la forme d'un brevet ou d'une marque commerciale, de dessins et modèles, ou peut simplement consister en une certaine expérience. Le contrat de licence définit ce qui doit être transféré du cédant de licence au licencié et en spécifie les conditions. Ici également, le licencié paiera généralement une somme de départ et des royalties. Notons que certaines entreprises ont des accords mutuels et s'échangent des licences, plutôt que de les payer.

Une « joint-venture » (ou co-entreprise) est une entreprise créée en vertu d'un accord conclu entre deux ou plusieurs entreprises, soumise au contrôle commun de ces dernières et ayant pour but l'exercice d'une activité en commun. Cet accord peut porter sur la recherche et développement, l'achat de matières premières, la production, etc. Ces accords leur servent de veille technologique, via les « joint-ventures », tout en se consacrant à leurs activités principales. Alternativement, Les entreprises peuvent également opter pour une stratégie d'internationalisation, via des alliances stratégiques et des réseaux d'affaires, n'impliquant pas la création d'une entreprise commune.

⁴⁴ McKelvie A. et Wiklund J., (2010), "Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate". *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(2): pp. 261–288.

C. L'internationalisation comme mode de croissance

L'internationalisation est une autre voie de la croissance, et elle est souvent basée sur des alliances stratégiques et des réseaux. Le rôle des réseaux est depuis longtemps un sujet de premier plan dans la recherche sur l'entrepreneuriat, à la fois dans la discussion des réseaux personnels des entrepreneurs⁴⁵ et les réseaux d'entreprise⁴⁶. Un certain nombre d'études ont liés explicitement les réseaux à la croissance des entreprises⁴⁷. Les réseaux ont également été appliqués dans différentes études concernant l'internationalisation des entreprises. Chetty et Campbell-Hunt⁴⁸ étudiaient les relations entre la croissance internationale rapide et les réseaux d'affaires. Dans leur étude, les réseaux d'entreprises étaient le seul moyen pour l'internationalisation, lorsque de fortes augmentations des capacités ont été impliquées, et quand la spécialisation domine. Le lien entre la mise en réseau et l'internationalisation, repose sur l'établissement et le maintien des relations nécessaires avec les partenaires commerciaux, les clients, les fournisseurs et les gouvernements.

L'expansion internationale des PME est considérée comme un acte entrepreneurial car elle implique l'ouverture des marchés de produits et/ou de services⁴⁹. La même règle est appliquée pour toute expansion géographique locale, régionale ou nationale. Toutefois, l'expansion géographique est abordée presque exclusivement dans le contexte de l'internationalisation⁵⁰.

La recherche sur la croissance internationale des nouvelles et jeunes entreprises n'a jusqu'ici donné beaucoup de généralisations fortes⁵¹. En partie, cela peut être dû à la plus grande complexité de ce type de recherche, il peut également être dû à ce courant de recherche n'ayant pas encore atteint le même niveau de sophistication théorique et méthodologique comme la recherche sur les «déterminants de la croissance».

⁴⁵ Voir, Birley, (1985).

⁴⁶ Voir, Butler et Hansen, (1991).

⁴⁷ Pour quelques exemples, voir, Donckels et Lambrecht, (1995); Hansen, 1995; Jarillo, (1989).

⁴⁸ Chetty, S. et Campbell-Hunt, C., (2003), "Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms". *International Small Business Journal*, 21(1), pp. 5-27.

⁴⁹ Pour quelques exemples, voir, Thorelli, (1989) ; Ibeh, (2003).

⁵⁰ Les exceptions notables sont les études menées par Barringer et Greening (1998), ainsi que Greening et al., (1996). Davidsson P., (2003 ; 2004) soutient l'idée que l'expansion géographique est une forme de l'entrepreneuriat.

⁵¹ Pour quelques exemples célèbres, voir, Autio, E. et al., (2000) ; Davidsson P. et al, (2005).

§III. Les mesures de la croissance

La question de la mesure de la croissance en tant que telle soulève également un certain nombre de questions. En effet, les mesures de variation absolue biaisent les résultats en faveur des entreprises de grande taille, tandis que les mesures de variation relative favorisent les petites entreprises⁵². Ainsi, une entreprise qui, sur une période de temps donnée, passerait de 10 à 15 salariés connaîtrait une croissance de 50% ou de 5 travailleurs, tandis qu'une entreprise de 1000 personnes qui augmenterait ses effectifs de 100 personnes réaliserait une croissance de 10%. Divers auteurs⁵³ testaient plusieurs modèles de détermination de la croissance utilisant les mêmes variables indépendantes, mais conceptualisant la variable dépendante de plusieurs manières. Leurs résultats montrent que les variables affectant significativement la croissance ne sont pas nécessairement les mêmes, selon la formule utilisée pour conceptualiser la croissance. Celle-ci revêt donc une grande importance.

Afin de tenter de résoudre ce problème, Birch⁵⁴ a utilisé un indice composite combinant la croissance absolue et la croissance relative. Sa formule est la suivante :

$$\text{Indice de croissance de Birch} = (E_t - E_{t-1}) \times (E_t - E_{t-1}) / E_{t-1}$$

Ces deux effets varient au sens contraire et cet indice devrait permettre de les neutraliser. Il est toutefois biaisé en faveur des entreprises de grande taille. En effet, pour aboutir à un indice de Birch identique de 33, une entreprise de 20 personnes doit plus que doubler son emploi sur la période (45,7), tandis qu'une entreprise de 1000 personnes ne doit croître que de 18% (1181,7). Pour les grandes entreprises, la variation en chiffres absolus devient tellement importante que les effets ne se contrebalancent pas⁵⁵.

Les spécialistes de l'OCDE⁵⁶ suggèrent également l'utilisation d'un indice composite de type Birch, dont la formule est la suivante :

$$\text{Indice de croissance OCDE} = (E_t - E_{t-1}) \times (E_t/E_{t-1})$$

⁵² Frank J., (2011), « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ». Edition, de boeck.

⁵³ Weinzimmer, L. G. et al., (1998), "Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines". Journal of Management, 24(2) : pp. 235-262.

⁵⁴ Birch, D., (1986), « The job generation process and small business », in Julien, P.A., Chicha, J. et Joyal, A. (éditeurs), La PME dans un monde en mutation, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

⁵⁵ Voir, Julien et al. 1997.

⁵⁶ O.C.D.E., (1998a), « Les PME à forte croissance et l'emploi : évaluation des pratiques exemplaires des pouvoirs publics, rapport présenté à la réunion d'Athènes les 26-28 avril, Paris, O.C.D.E., DSTI/IND/PME. (98)11, cité par Julien et al., (2000).

Cet indice est encore plus favorable aux entreprises de grande taille que le précédent. En effet, pour atteindre un indice OCDE identique de 75, une entreprise de 20 personnes doit embaucher 30 personnes supplémentaires, c'est-à-dire croître de 150%, tandis qu'une entreprise de 1000 personnes ne doit embaucher que 70, c'est-à-dire croître de plus ou moins 7%⁵⁷.

Aucun indice n'étant neutre, la plupart des études sur les déterminants de la croissance utilisent la variation relative pour mesurer cette dernière⁵⁸.

Divers auteurs⁵⁹ conseillent d'utiliser des mesures subjectives, telle que la perception du changement de la valeur de l'entreprise comparativement aux concurrents, parce que ces mesures seraient plus utiles et réalistes du point de vue des entrepreneurs. Stam⁶⁰ suggère qu'une séquence chronologique croissance-croissance est plus probable qu'une séquence stagnation-croissance ou déclin-croissance dans l'évolution d'une entreprise, parce que les entrepreneurs qui ont déjà fait croître leur entreprise ont acquis une certaine expérience, qui va influencer leurs objectifs de croissance ultérieurs. Ils seront donc moins réticents face à la croissance.

§IV. La contribution économique des entreprises en croissance

La contribution des entreprises à la création d'emplois, en fonction de leur taille, a donné lieu à de nombreuses polémiques.

Bien que les petites entreprises à forte croissance⁶¹, c'est-à-dire les gazelles, soient l'objet de plus d'intérêt depuis plusieurs années, leur définition ne fait guère l'unanimité. Toutefois, des efforts ont été faits pour les définir et les identifier.

La notion de forte croissance renvoie à une forme de développement soutenu de l'entreprise, caractérisée par un rythme de croissance élevé sur une période de temps donnée. Selon l'OCDE⁶², une entreprise à forte croissance est une entreprise dont le taux de croissance

⁵⁷ Ibid. Frank J., (2011).

⁵⁸ Voir, Delmar, F., (1997).

⁵⁹ Voir, Achtenhagen et al. (2010).

⁶⁰ Stam E., (2010), « Growth beyond Gibrat : firm growth processes and strategies », *Small Business Economics*, 35, pp. 129-135.

⁶¹ Depuis les travaux de Birch (1979) sur les gazelles, d'autres appellations ont été utilisées pour désigner ce phénomène : croissance rapide (p. ex., Almus, 2002 ; Fischer et Reuber, 2003) ; forte croissance (p. ex., Mustar, 2002 ; Julien et al., 2003 ; Julien et al., 2006 ; Barbero et al., 2011) ; hyper-croissance (Cassia et al., 2011 ; Chanut-Guieu et Guieu, 2011) ; croissance extraordinaire (Markman et Gartner, 2002).

⁶² O.C.D.E. (2002), « Les PME à forte croissance et l'emploi », OCDE, Paris.

moyen annualisé est supérieur à 20 % par an, sur une période de trois ans, et qui compte au moins 10 employés au début de la période. Les données canadiennes se rapportent aux entreprises comptant entre 10 et 249 employés et enregistrant un (CA) inférieur à 50 millions de dollars.

Au Canada, les entreprises à forte croissance, celles dont le taux de croissance moyen annualisé est supérieur à 20 % sur une période de trois ans et qui comptent au moins 10 employés au début de la période, enregistrant une croissance de leur CA, sont plus nombreuses que celles enregistrant une croissance de l'emploi. Ainsi, entre 2003 et 2006, seulement 4,7 % des entreprises ont enregistré une forte croissance de l'emploi, alors que 12 % ont accru leur CA de 20 % par an⁶³.

Selon le rapport de l'OCDE⁶⁴, les gazelles sont un sous-groupe d'entreprises à forte croissance qui englobe des entreprises nées au plus cinq ans avant la fin de la période d'observation de trois ans. Les gazelles comptent des salariés depuis cinq ans au maximum ; la croissance annuelle moyenne de leur effectif (ou de leur CA) est supérieure à 20 % sur une période de trois ans, pour un effectif d'au moins dix employés au début de la période. Selon Chanut-Guieu et Guieu⁶⁵, les gazelles sont des PME qui croissent deux à trois fois plus vite que leur secteur d'activité ; qui font partie des 5 % des entreprises de leur secteur en termes de croissance ; ou encore dont le CA croît de plus de 10 ou 20 % par an pendant quatre ans. Quel que soit l'indicateur utilisé pour les définir, leur effet sur l'emploi est important puisqu'elles affichent un taux de croissance d'emploi d'au moins 18 % par an. Cet auteur estime leur contribution à la création d'emplois à environ 45 %.

Un rapport de l'OCDE en 2002⁶⁶ mentionne également que 50% à 60% des gains d'emplois peuvent être associés aux entreprises à forte croissance. Une autre étude internationale, fondée sur les données du Global Entrepreneurship Monitor (GEM), observe que seules 10% des

⁶³ OCDE (2010), "High Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference", OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.

⁶⁴ OCDE, (2013), « Panorama de l'entrepreneuriat 2013 », Éditions OCDE.

⁶⁵ Chanut-Guieu C., Guieu G., (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », Management & Avenir, N° 43, pp. 36-55.

⁶⁶ Voir, le rapport de l'OCDE, (2002). Sur une base de données récoltée en France, en Italie, aux Pays-Bas, en Espagne, au Québec, en Allemagne, en Suède, au Japon et aux Etats-Unis

entreprises projettent de créer 20 emplois ou plus dans les 5 années à venir, ce qui représente 75% de la création d'emplois attendue sur cette période⁶⁷.

Comme mentionné précédemment, le rapport de l'OCDE⁶⁸, définit les gazelles comme des entreprises à forte croissance qui sont nées cinq ans ou moins avant la fin de la période d'observation de trois ans. On peut en conclure que les gazelles sont jeunes, par définition. Il semble alors évident que les gazelles qui sont la cible de plusieurs initiatives politiques et gouvernementales sont majoritairement de nouvelles entreprises excessivement importantes. Cette constatation va toutefois à l'encontre de ce que postulait traditionnellement le modèle économique néoclassique, ou marshallien. Selon ce modèle, la taille des entreprises ne serait que le résultat du mécanisme de marché qui les pousse à croître jusqu'à leur taille optimale, sous peine de disparaître.

Certains économistes ont développé des théories expliquant les distributions de taille des entreprises, afin de constater le caractère persistant de l'hétérogénéité de la taille des entreprises au sein des divers secteurs. Brock et Evans⁶⁹ ont identifié trois modèles économiques principaux expliquant la distribution de taille des entreprises⁷⁰ : le modèle stochastique, le modèle du capital humain et le modèle de l'apprentissage entrepreneurial. Dans cette recherche nous allons se pencher sur ce dernier.

Ce modèle, développé par Jovanovic⁷¹, repose sur l'hypothèse selon laquelle l'entreprise qui décide d'entrer sur un marché ne connaît pas les coûts auxquels elle devra faire face et ignore son efficacité relative. Pour Audretsch⁷², il permet d'expliquer la survie des PME opérant à un niveau de production sous-optimal qui, si elles sont suffisamment efficaces, croîtront. Même dans des secteurs où les économies d'échelle jouent un rôle important et constituent des barrières élevées à l'entrée, certains entrepreneurs, s'ils estiment que leurs chances de succès sont importantes, entreront et débiteront leurs activités à une taille sous-optimale, tandis que ceux qui découvriront leur inefficacité quitteront le marché et disparaîtront.

⁶⁷ Autio, E., (2007), « Report on High-Growth Entrepreneurship », Londres, Global Entrepreneurship Research Association.

⁶⁸ Voir, l'OCDE, (2013).

⁶⁹ Brock, W. A. et Evans, D. S., (1986), "The Economics of Small Businesses", New York: Holmes and Meier.

⁷⁰ Pour plus de détaille, voir, Frank J., (2011), « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME », Edition de boeck, p. 49-53.

⁷¹ Jovanovic, B., (1982), "Selection and the Evolution of Industry," *Econometrica*, 50, pp. 649-670.

⁷² Audretsch, D.B., (1994), « Small business in industrial economics: the new learning », *Revue d'économie industrielle*, 67, pp. 21-39.

Selon Audretsch⁷³, une des principales variables déterminant les chances de croissance d'une nouvelle entreprise réside dans le fait qu'elle joue ou non un rôle d'agent de changement, ne reproduisant pas forcément les produits et les modes de production existants. Cet auteur adopte donc, un point de vue typiquement schumpeterien. Au contraire des modèles du capital humain, Audretsch⁷⁴ explique la coexistence de grandes et de petites entreprises et la surreprésentation des ces dernières à travers une théorie dynamique. Pour lui, les PME sont engagées dans un processus de sélection. Seules celles qui seront capables d'atteindre la taille optimale survivront.

Bien que cette théorie ait le mérite de concilier l'économie managériale et l'économie entrepreneuriale, elle aboutit à attribuer l'existence des petites entreprises, ou à tout le moins de celles qui ne se situent pas à un niveau optimal de production, à un processus continu d'entrée sur un marché et non à la survie d'entreprises de petite dimension. Cette explication repose sur l'hypothèse de l'existence d'économies d'échelle, or dans les faits, les PME et les grandes entreprises coexistent durablement. La théorie d'économies d'échelle a été fortement relativisée avec la théorie d'économie entrepreneuriale dans le cas de l'approche éco systémique, et que la survie des petites entreprises et d'importance majeure pour les grandes entreprises et pour l'ensemble de l'écosystème dans un principe de coévolution.

Section II. Les approches théoriques de la croissance

La constatation de l'importance des entreprises à forte croissance a amené de nombreux auteurs, issus de différentes disciplines, à s'intéresser au phénomène de la croissance, dans le but de comprendre les trajectoires et les conséquences de la croissance ou d'identifier les déterminants de celle-ci⁷⁵. Deux courants principaux peuvent être distingués au sein de ces travaux, selon que les études aient traité la croissance comme une variable indépendante ou dépendante.

Le premier courant, traitant la croissance comme variable indépendante, s'est surtout attaché à expliquer les conséquences de la croissance sur les organisations et à formuler les recommandations destinées à faciliter sa gestion. Il est principalement composé de travaux théoriques sur les stades de développement des entreprises, qualifiés d'approches

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Voir, Storey et al, (1987).

descriptives⁷⁶. Ce courant est également composé de travaux s'intéressant au processus de croissance. La première sous-section sera consacrée à ces deux approches de la croissance, en tant que variable indépendante.

Le second courant traite la croissance comme une variable dépendante et vise à l'expliquer, c'est-à-dire à en identifier les déterminants. Il est aussi appelé courant de « la croissance en tant que résultat »⁷⁷ ou approche explicative. Ce courant reste, à ce jour, quantitativement le plus important au sein de la littérature sur la croissance. La deuxième sous-section se focalisera d'abord sur les théories de détermination de la croissance et montrera qu'elles peuvent être classées dans deux grandes catégories, selon qu'elles fassent appel à des explications externes ou internes à l'entreprise.

§I. La croissance en tant que variable indépendante

La littérature sur la croissance en tant que variable indépendante est souvent présentée sous la forme de modèles de cycle de vie ou de stades de développement qui englobent toute la durée de vie d'une organisation⁷⁸. Ces modèles tentent de fournir une vision plus dynamique sur le développement des organisations et leur croissance. Les modèles de cycle de vie représentent un cycle d'émergence, croissance, maturité et déclin, alors que, les modèles de la croissance en tant que processus se concentrent sur les problèmes génériques que les organisations rencontrent pendant la croissance. Les entreprises sont supposées croître en étapes distinctes, chaque étape génère un ensemble de problèmes typiques et des réponses organisationnelles⁷⁹.

⁷⁶ Dobbs, M., et Hamilton, R. T., (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions", *International journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), pp. 296-296.

⁷⁷ McKelvie A. et Wiklund J., (2010), "Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate". *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(2): pp. 261–288.

⁷⁸ Pour quelques exemples, voir, Adizes, (1989) ; Churchill et Lewis, (1983) ; Greiner, (1972) ; Scott et Bruce, (1987) ; Kazanjian, (1988).

⁷⁹ Pour quelques exemples, voir, Arbaugh et Camp, (2000) ; Fombrun et Wally, (1989) ; Hambrick et Crozier, (1985) ; Hofer et Charan, (1984).

A. Les stades de développement des entreprises

Après avoir présenté les principales caractéristiques de cette approche et l'avoir illustrée à l'aide du modèle de Greiner⁸⁰, nous exposerons les critiques dont elle a fait l'objet.

A.1. Les caractéristiques

Cette approche est principalement composée de travaux visant à décrire les étapes de la vie des entreprises. Chaque étape est caractérisée par une modification du rôle du management, de la structure de l'organisation et/ou de la stratégie. Durant de nombreuses années, cette conception de la croissance a constitué le principal outil d'explication du développement des entreprises, du moins au sein des sciences de gestion. Leur simplicité, leur déterminisme et les analogies avec des situations « humaines » ont sans doute contribué à leur succès⁸¹.

Certains auteurs⁸² suggèrent que le nombre de stades peut varier de 2 à 11. Une grande partie des auteurs qui se sont intéressés à la métamorphose de l'entreprise propose 5 étapes de développement⁸³. Certains de ces modèles sont le fruit de la recherche d'une analogie avec les phénomènes biologiques⁸⁴ et décrivent le cycle de vie inéluctable de chaque entreprise. Un modèle qui est souvent interpellé est celui proposé par Greiner. C'est pourquoi nous l'avons choisi pour illustrer ce pan de la recherche sur la croissance. Ce modèle comporte également 5 phases. Le passage d'une phase à l'autre est provoqué par une crise au sein de l'entreprise. Chaque phase est à la fois la conséquence de la phase précédente et la cause de la phase suivante. Toutefois, l'entreprise ne pourra évoluer vers cette phase suivante qu'après avoir modifié son style d'organisation et de direction, dans un souci de perte d'autonomie et du contrôle de l'entreprise.

S'inspirant de la littérature théorique existante, Miller et Friesen⁸⁵ ont développé un modèle sur la base des stades communs aux modèles de leurs prédécesseurs. Ce modèle a introduit la croissance du CA et le degré d'innovation dans chaque phase.

⁸⁰ Greiner, L. E., (1972), "Evolutions and revolutions as organizations grow". Harvard Business Review, 50(4), pp. 37-46.

⁸¹ Frank J., (2011), « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ». Edition, de boeck, p. 70.

⁸² Levie, J.D. et al., (2010), "A terminal assessment of stages theory : introducing a dynamic states approach to entrepreneurship". Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (2). pp. 317-350.

⁸³ Voir, Greiner, (1972) ; Churchill et Lewis, (1983).

⁸⁴ Voir, Adizes, (1979) ; Steinmetz, (1969).

⁸⁵ Frank J., (2011) a choisi ce modèle pour illustrer son pan de la recherche sur la croissance.

L'hypothèse centrale de la plupart de ces modèles est donc que l'entreprise croît comme si elle était un organisme vivant. Selon certains auteurs⁸⁶, on peut en déduire trois propositions.

- Premièrement, tout comme pour un être vivant qui grandit, on peut clairement identifier des stades distincts au sein d'une entreprise qui croît.
- Deuxièmement, la séquence de ces stades de croissance est prédéterminée et, donc, prévisible.
- Troisièmement, les entreprises se développent sur base de règles prédéterminées, depuis un état que certains spécialistes qualifient de primitif jusqu'à un état de réalisation et de maturité.

A.2. Faiblesses

Même si les modèles de stades de développement ou de cycle de vie sont intuitivement attrayants, soulignant avec précision la nature progressive de l'évolution des entreprises, ils ont été fortement critiqués.

Premièrement, ils sont fréquemment rejetés pour leur côté mécanique et déterministe, ou encore pour leur analogie trop poussée avec les lois biologiques. Les théories des stades de développement négligent donc totalement les aspects volontaristes de la croissance et, partant, le rôle des objectifs du dirigeant.

Deuxièmement, la plupart de ces modèles sont exclusivement conceptuels, voir intuitif, et n'ont pas été testés empiriquement, à l'exception de certains travaux, comme celui de Miller et Friesen.

Troisièmement, la plupart de ces modèles se concentrent sur la dynamique interne de la croissance et ignorent généralement l'impact des facteurs exogènes⁸⁷. Or, l'environnement externe est au centre de diverses théories explicatives de la croissance. En outre, les organisations participent à la construction de leur environnement et s'adaptent à coexister involontairement.

Enfin, la majorité de ces études s'attache à examiner les symptômes de la croissance, sans chercher à expliquer l'influence des contextes dans lesquels les entrepreneurs choisissent ou non d'agir.

⁸⁶ Voir, Levie, J.D. et al., (2010),

⁸⁷ Voir, O'Farrell et Hitchens, (1988).

B. Le courant processuel

Selon certains auteurs⁸⁸, seule une minorité d'études peuvent être classifiées dans ce courant processuel. Ce modeste sous-ensemble se compose de travaux consacrés aux changements entraînés par la croissance, tels que les implications organisationnelles et financières, ainsi qu'aux défis nouveaux qu'elle pose à l'entreprise et à son dirigeant(s). La croissance n'est pas considérée comme un aboutissement, mais comme le déclencheur ou la cause d'autres phénomènes⁸⁹.

Quelques auteurs se sont intéressés aux modifications organisationnelles engendrées par la nécessité de contrôler l'accroissement de la taille de l'entreprise, sans pour autant intégrer cette problématique dans un modèle de stade de développement de l'entreprise⁹⁰.

D'autres travaux se sont attachés à identifier les problèmes et défis récurrent engendrés par la croissance⁹¹. Une série d'études se sont intéressées à la relation entre la croissance et la rentabilité⁹². D'autres auteurs se sont interrogés sur les conséquences de la croissance sur la santé financière des entreprises⁹³, ou sur les spécificités financières des PME en fonction de leur stade de croissance⁹⁴.

En effet, les travaux sur les différents modes de croissance (interne, externe, hybride) peuvent également être rattachés à cette approche processuelle⁹⁵ et même le processus d'internationalisation.

Au sein de la catégorie d'analyses de la croissance en tant que variable indépendante, ces différents travaux demeurent encore relativement marginaux par rapport aux théories des stades de développement. Si l'on prend la littérature sur la croissance dans son ensemble, les études empiriques sur les déterminants de la croissance, et donc l'approche explicative de la croissance en tant que variable dépendante, constituent toutefois le courant de recherche dominant.

⁸⁸ Achtenhagen, L. et al., (2010), "Business growth" – do practitioners and scholars really talk about the same thing ?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 34, pp 289–316.

⁸⁹ Sakari Sipola, (2015), "understanding growth and non-growth in entrepreneurial economies"; Analysis of startup industries and experimental winner generation in Finland, Israel and Silicon Valley.

⁹⁰ Pour quelques exemples célèbres, voir, Child et Kieser, (1981) ; Scott, (1981) ; Jennergren, (1981) ; Child, (1973).

⁹¹ Voir, Hambrick et Crozier, (1985).

⁹² Voir, par exemple, Davidsson et al., (2009).

⁹³ Voir, Boardman et al., (1981).

⁹⁴ Voir, St-Pierre, (1999).

⁹⁵ Voir, par exemple, McKelvie et Wiklund, (2010).

§II. La croissance en tant que variable dépendante

Ces approches constituent l'aspect le plus étudié de la croissance. Deux types de théories ont cherché à expliquer les causes de la croissance : les théories « externes » et les théories « internes ». Chacune de ces perspectives est considérée par ses défenseurs comme étant le principal moteur de la croissance, et plus généralement, de la performance des organisations. Ces théories sont concurrentes mais complémentaires pour notre recherche sur la croissance des PME en tant que variable dépendante, mesurée par le CA et l'emploi. Avant d'examiner les différents déterminants dans la section 3, nous allons ici nous intéresser aux théories sur les causes de la croissance.

A. Les théories externes

Les théories « externes » étudient l'influence de l'environnement sur les organisations. L'origine de cette perspective externe remonte au courant de l'économie industrielle, encore appelé courant structuraliste, qui postule que les structures de l'industrie déterminent les conduites des entreprises et, partant, leurs performances⁹⁶. Selon ce courant, sous l'effet de la concurrence, la performance d'une entreprise devrait tendre vers celle de l'industrie. Certains travaux de Porter⁹⁷ peuvent être rattachés à ce courant.

L'école structuraliste influencera le courant de pensée stratégique que certains auteurs⁹⁸ appellent l'école environnementale, qui s'est notamment illustrée au travers des travaux des écologistes. La théorie de l'écologie des populations développée par Hanna et Freeman,⁹⁹ supposent que les conditions présentes dans l'environnement externe de l'entreprise sont les principaux déterminants de sa survie. Le rôle du dirigeant est renfermé à une adaptation de ses activités et des structures de son organisation en dépit de l'environnement. Par certains aspects, cette théorie peut également être rattachée au courant économique évolutionniste.

L'économie évolutionniste s'inspire de la « destruction créatrice » de Schumpeter. Pour les économistes évolutionnistes¹⁰⁰, l'entreprise n'est pas en mesure de modifier facilement ou

⁹⁶ Julien P.-A et Marchesnay M., (1997), « Economie et stratégies industrielles », Paris, Economica.

⁹⁷ Porter, M.E., (1980), "Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors", New York, The Free Press.

⁹⁸ Mintzberg H. et al., (1999), « Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique », Paris, Village Mondial.

⁹⁹ Hannan, M.T. et Freeman J., (1977), « The population ecology of organizations », American Journal of Sociology, 82, pp. 929-964.

¹⁰⁰ Rumelt, R.P. et al., (1991), "Strategic management and economics", Strategic Management Journal, 12, pp. 5-29.

rapidement sa stratégie ou sa structure organisationnelle. De même, l'économie évolutionniste et la notion de la destruction créatrice peuvent être rattachées à l'approche éco systémique et au principe de coévolution. Selon Moore¹⁰¹ le principe de coévolution signifie que l'on ne peut comprendre le phénomène d'évolution d'une entreprise sans intégrer les évolutions des autres entreprises de son environnement. Les évolutions s'influencent mutuellement, l'entreprise A évolue en fonction de l'évolution de l'entreprise B et réciproquement. Selon cette perspective Co-évolutionniste, les entrepreneurs sont considérés comme faisant partie d'un écosystème complexe et constitué d'un seul et même territoire, dans lequel une population existe parallèlement à d'autres populations¹⁰². Une entreprise ne doit pas être considérée comme une structure relevant d'un seul secteur, mais comme une entité appartenant à un écosystème composé de plusieurs secteurs. Ce qui démontre bien que l'approche externe est incomplète. Car, au moins au sein d'un même secteur, il existe des variations de performance entre les entreprises.

Il existe peu d'études sur la croissance des entreprises qui sont conformes aux principes Co-évolutionnistes. Par conséquent, divers auteurs¹⁰³ discutent le potentiel de l'approche dans des études autres que la croissance des entreprises.

Tout d'abord, une métaphore Co-évolutive permet de comprendre le rôle de multiples sous-composants, tels que les perceptions, les institutions, les actions, les comportements, les environnements et les technologies pour la croissance entrepreneuriale.

Deuxièmement, cette perspective comprend l'activité entrepreneuriale comme collective que individualiste. La nature, l'étendue et la mise en réseau des entrepreneurs et des acteurs entrepreneuriaux sont essentiels et permettent à tous les acteurs d'accéder plus facilement aux ressources nécessaires, d'améliorer le fonctionnement du système et favoriser la croissance des PME¹⁰⁴. Bien que la concurrence soit un aspect important de la vie organisationnelle dans la perspective Co-évolutive, la «survie des plus forts» et la collaboration sont accentués dans

¹⁰¹ Moore J., (1996), "The Death of Competition: Leadership & Strategy. In The Age Of Business Ecosystems", Harper Business, Boston, MA.

¹⁰² Clarke J, et al., (2014), "Re-imagining the growth process: (co)-evolving metaphorical representations of entrepreneurial growth". *Entrepreneurship & Regional Development* 26(3-4): pp. 234-256.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

une plus grande mesure¹⁰⁵. La survie et la croissance des entreprises dépendent de l'évolution et aux avancées du système plus vaste auquel elles appartiennent.

Troisièmement, Clarke et al.¹⁰⁶ utilisent la vision Co-évolutive pour explorer les aspects multidimensionnels de la croissance de l'entreprise. Cette multi-dimensionnalité concerne principalement les aspects non économiques de la croissance de l'entreprise et élargit l'attention aux domaines politiques, socioculturels. L'influence de ces dimensions sur l'entrepreneuriat est considérée comme importante.

B. Les théories internes

Les théories « internes » s'attachent principalement à étudier la manière dont une organisation s'adapte à son environnement et tente de modéliser ce dernier. Cette approche trouve sa source dans le courant de l'organisation industrielle et, par la suite, dans ses prolongations en management stratégique. L'entreprise n'est plus conçue comme un agent passif, dont les performances dépendent des caractéristiques structurelles du marché, mais comme un acteur susceptible de choisir sa stratégie et de manipuler, dans une certaine mesure, son environnement concurrentiel¹⁰⁷. Cette perspective est aussi issue de la théorie de l'adaptation organisationnelle, selon laquelle la performance et la survie des organisations dépendent des réponses stratégiques aux modifications environnementales¹⁰⁸.

La théorie des ressources et compétences (RBV), peut également être rattachée à ce courant. Elle postule que les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise sont une source d'un avantage concurrentiel durable.

La croissance de l'entreprise dépend non seulement des ressources et de l'environnement de l'entreprise mais aussi, des décisions du dirigeant face aux modifications des conditions environnementales. Certains auteurs ont tenté de modéliser l'influence des variables de type « interne » et de type « externe » sur la croissance, afin d'aboutir à un cadre plus complet d'explication de la croissance.

Au plan empirique, alors qu'une partie importante des travaux a été effectuée sur les déterminants de la croissance dans les grandes entreprises, on en sait beaucoup moins sur les PME. La difficulté de disposer d'une théorie générale de la croissance de la PME ou d'un

¹⁰⁵ Voir, Morgan, (1980).

¹⁰⁶ Clarke J, et al., (2014). Op. déjà citée.

¹⁰⁷ Voir, Hay et Morris, (1979) ; Child, (1972).

¹⁰⁸ Voir, Lawrence et Lorsch, (1967) ; Pfeffer et Salancik, (1978).

modèle entrepreneurial, a conduit à l'apparition de plusieurs courants de recherche spécialisée dont par exemple, certains portent sur les PME à forte croissance¹⁰⁹, aujourd'hui communément appelées « gazelles », d'autres au-delà de la croissance rapide, en combinant le paradoxe et la logique dominante pour un modèle d'hyper-croissance¹¹⁰ durable¹¹¹ et d'autres sont consacrés davantage aux toutes jeunes entreprises ou entreprises naissantes (start-up)¹¹² et aux TPE (Très Petites Entreprises). De même, des travaux sont de plus en plus consacrés au passage des gazelles aux ETI (entreprises de taille intermédiaires) et s'appuyant aussi bien sur des référentiels de théories de l'organisation que sur des concepts de l'entrepreneuriat.

Au cours des dernières années, les études portant sur la croissance des PME sont progressivement passées des questions 'pourquoi les PME se développent-elles ?, quelles sont les entreprises qui se développent ? Pour se pencher sur la question « Qu'est ce qui fait qu'une PME croisse (ou ne croisse pas) » ?

Section III. Les déterminants de la croissance

La perspective déterministe se concentre sur la recherche d'une théorie globale de la croissance des entreprises (externe et interne). Les études déterministes visent à identifier un ensemble de variables, qui sont supposées expliquer les variations du taux de croissance des entreprises.

Plusieurs études ont tenté de relier les déterminants de différentes perspectives ou dimensions¹¹³. Les déterminants de la croissance des entreprises en général et des PME en particulier peuvent différer selon les pays et les régions comme conséquence de l'existence de différences géographiques, économiques, politiques, institutionnelles et culturelles.

¹⁰⁹ Ondel'ansek Kay (2014). « Les PME à forte croissance : Examen de la documentation de recherche ». Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal.

¹¹⁰ Markman et Gartner ont été les premiers à définir l'hypercroissance comme « une croissance du CA de plus de 500% en cinq ans » (Markman et Gartner, 2002, p. 58). Pour eux, l'hypercroissance n'est pas liée à la rentabilité. Cassia et Minola (2012) proposent une lecture plus modérée du concept. Ils suggèrent que l'hypercroissance est « un taux de croissance annuel de 20%, pendant au moins quatre années consécutives ».

¹¹¹ Chanut-Guiou, C. et al., (2016). « Au-delà de la croissance rapide : combiner le paradoxe et la logique dominante pour un modèle d'hypercroissance durable ». Ed. HAL.

¹¹² Sakari Sipola (2015), Opp. déjà citée.

¹¹³ Pour quelques exemples célèbres, voir, Baum, et al., (2001) ; Covin et Slevin, (1997) ; Davidsson et al., (2009).

Certains auteurs¹¹⁴ proposent un modèle comportant trois dimensions (individuelle, organisationnelle et environnementale) intégrant des variables jugées importantes pour la croissance des PME. D'autres¹¹⁵ se sont attelés à tester ce modèle pour différents pays et régions.

Il est donc d'un intérêt particulier d'examiner les déterminants de la croissance des PME en utilisant une approche multidimensionnelle, d'identifier les plus importants parmi eux et de vérifier l'applicabilité de ce modèle dans le contexte marocain. Dans cette recherche, nous mettrons l'accent sur le modèle entrepreneurial des PME, les caractéristiques de ces entreprises, le contexte social et enfin, l'environnement de ces entreprises.

Il est important de rappeler que la croissance ne constitue pas une norme comme l'ont soutenu divers auteurs¹¹⁶ et que les PME à forte croissance constituent une exception. Pour cette raison, il est essentiel de mieux comprendre ce qu'il y a derrière l'avènement des gazelles, c'est-à-dire saisir les facteurs qui favorisent ou défavorisent la forte croissance des gazelles.

Cependant, puisque les caractéristiques propres aux gazelles restent encore moins évoquées dans les études scientifiques, il importe d'examiner d'abord les déterminants de la croissance des entreprises en général, car ceux-ci s'appliquent aussi aux PME et aux gazelles.

Nous essayons dans la présente section, d'identifier les déterminants les plus importants pour la croissance des PME à partir d'un large éventail de points de vue dans le cadre d'un modèle intégrant plusieurs variables (figure 1). Nous classons ces déterminants en quatre dimensions, à savoir, les déterminants individuels, organisationnels, sociaux et environnementaux. En outre, nous avons également inclus les déterminants «négatifs», ou obstacles à la croissance.

¹¹⁴ Baum, J. R., Locke, E. A. et Smith, K. G., (2001), "A multidimensional model of venture growth". *Academy of Management Journal*, 44(2): pp. 292-303.

¹¹⁵ Pour quelques exemples célèbres, Voir, Haibo Zhou et Gerrit de Wit (2009) ; Wiklund, J., Patzelt, H., et Shepherd, D. A. (2007) et Cressy, R. (2006).

¹¹⁶ Pour quelques exemples célèbres, voir, Davidsson et al. 2010 ; Ondel'ansek Kay, 2014.

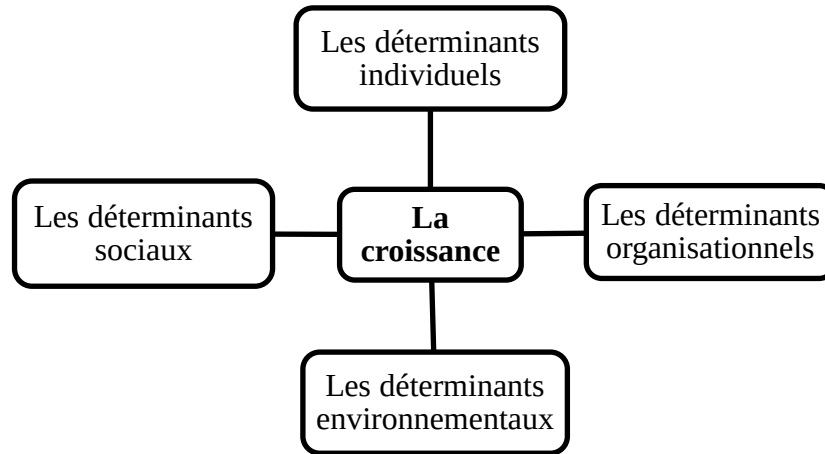


Figure 1 : Modèle intégratif de détermination de la croissance des entreprises. Adapté de Baum J.R. et al., op. citée.

§I. Les déterminants individuels

À cause de changements organisationnels et de multiples adaptations induites par la croissance, la réalisation de celle-ci n'est généralement possible que si l'entrepreneur le désire. Cela montre l'importance de l'influence du capital humain de l'entrepreneur et de ses objectifs personnels sur la croissance de son entreprise. Des études ont établi le lien qui pourrait exister entre la croissance de l'entreprise et les caractéristiques de l'entrepreneur, dont les traits de personnalité, les antécédents personnels, et la motivation à la croissance.

A. Les traits de personnalité

Le modèle des Big Five¹¹⁷ est un indicateur solide de la personnalité d'un individu. Les cinq grands facteurs (Extraversion, la stabilité émotionnelle, l'amabilité, la conscience et l'ouverture à l'expérience) sont considérés par certains théoriciens de la psychologie comme des traits de personnalité ou caractéristiques représentatives¹¹⁸. En se basant sur le modèle du Big Five, les traits de personnalité des entrepreneurs suivants sont largement reconnus par la recherche quantitative et qualitative :

- **Besoin d'accomplissement de l'entrepreneur** : l'une des caractéristiques principale du comportement entrepreneurial réside dans le besoin d'accomplissement (ou

¹¹⁷ Pour quelques exemples, voir, Barrick et Mont, (1991) ; Hurtz et Donovan, (2000) ; Johnson, (1990).

¹¹⁸ Pour quelques exemples, voir, Juge, Higgins, Thoresen et Barrick, (1999) ; Mount et Barrick, (1998).

« nAch » pour need for achievement), c'est-à-dire le besoin d'exceller et de réaliser un certain but dans un objectif d'accomplissement personnel.¹¹⁹ Des études ont constaté une forte relation positive entre le besoin d'accomplissement et la croissance de l'entreprise¹²⁰. Par conséquent, nous pouvons impliquer une relation positive entre les deux variables.

- **La propension à prendre des risques** : Un entrepreneur peut être caractérisé comme quelqu'un qui cherche des occasions, confronté à des incertitudes et prend des risques¹²¹. Les entrepreneurs ayant un haut degré de propension à prendre des risques ne craignent pas prendre des mesures pour la croissance de leurs entreprises.

Cependant, la plupart des études empiriques ne montrent aucun rôle significatif de la propension à prendre des risques sur les activités entrepreneuriales¹²². En ce qui concerne la croissance, divers auteurs¹²³ constatent une absence de relation entre cette dernière et l'ambition de prendre des risques. La raison derrière une telle faible relation pourrait être que les entrepreneurs ont des perceptions différentes de risques¹²⁴. Néanmoins, basé sur la relation entre la propension à prendre des risques et l'ambition de croissance. Nous proposons un impact positif de la propension à prendre des risques sur la croissance.

- **Le contrôle du destin** : concept issu d'une théorie développée par Rotter¹²⁵. Il s'agit de la croyance des individus dans quelle mesure leurs actions ou leurs caractéristiques personnelles influent sur la performance de leurs entreprises. Selon certains auteurs¹²⁶, les personnes ayant un locus de contrôle externe estiment que le résultat d'un événement est hors de leur contrôle). Les personnes ayant de telles croyances sont moins susceptibles de faire croître leurs entreprises. Les entrepreneurs sont

¹¹⁹ McClelland, D. C., (1965), "N-achievement and entrepreneurship: a longitudinal study". *Journal of Personality and Social Psychology*, 1: pp. 389-392.

¹²⁰ Pour quelques exemples célèbres, voir, Collins, Locke et Hanges, (2000) ; Lau et Busenitz, (2001) ; Johnson, (1990).

¹²¹ Venkataraman, S. (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research", An editor's perspective. In J.Katz, et R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm*.

¹²² Pour quelques exemples célèbres, voir, Babb, (1992); Litzinger, (1961); Low et Macmillan, (1988).

¹²³ Siegel R., Siegel E. et MacMillan I.C., (1993), "Characteristics distinguishing high-growth ventures", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 169-180.

¹²⁴ Pour quelques exemples célèbres, voir, Corman, Perles et Vancini, (1988) ; Fry, (1993).

¹²⁵ Rotter, J. B., (1966), "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement". *Psychological Monographs*, 80(1): pp. 1-28.

¹²⁶ Shane, S., Locke, E., et Collins, C. J. (2003), « Entrepreneurial motivation ». *Human Resource Management Review*, 13(2): pp. 257-280.

généralement considérés comme ayant un contrôle du destin interne. Ils croient que leurs actions et leurs comportements décisifs affectent le résultat d'un événement¹²⁷.

- **L'auto-efficacité** : Selon Bandura¹²⁸, l'auto-efficacité est définie comme la capacité d'un individu à recueillir et à mettre en œuvre les ressources, aptitudes et compétences nécessaires afin d'accomplir une tâche donnée. Elle est considérée comme un indicateur de la performance d'un individu pour une tâche spécifique¹²⁹. Un entrepreneur avec une forte auto-efficacité pour une tâche donnée mettra plus d'efforts et de temps en elle, faire de meilleurs plans et stratégies, auto-évaluer et modifier les objectifs si nécessaire pour accomplir la tâche avec succès. Baum¹³⁰, dans son analyse empirique sur l'industrie du bois d'architecture, trouve parmi toutes les variables utilisées, que l'auto-efficacité a une relation positive avec la croissance réalisée.
- **Extraversion** : Selon DeNeve et Cooper¹³¹, l'extraversion est principalement associée à l'intensité de la construction et du maintien de la relation, et exige un engagement actif avec un haut niveau d'énergie, d'émotion positive et d'excitation. L'extraversion a été utilisée à l'origine comme un indicateur de la performance de l'emploi pour les gestionnaires et les vendeurs¹³². Elle est également applicable aux entrepreneurs car elle joue un rôle crucial pour la survie et la croissance de leurs entreprises¹³³. En outre, la sociabilité est une composante importante de l'extraversion. Barringer et Greening¹³⁴, suggèrent que les entrepreneurs justifiant une forte sociabilité sont plus susceptibles de s'engager dans le développement de réseaux, engendrant des relations plus solides avec les fournisseurs, les clients et les partenaires.

Nous pouvons donc soutenir que les traits de personnalité de l'entrepreneur pourraient expliquer la croissance des PME.

¹²⁷ Voir, Rotter, (1966).

¹²⁸ Bandura, A. (1997), "Self-efficacy: the exercise of self control". New York: Freeman.

¹²⁹ Voir, Shane et al., (2003).

¹³⁰ Baum, R., (1994), "The relation of traits, competencies, vision, motivation, and strategy to venture growth". University of Maryland, College Park, MD.

¹³¹ DeNeve, K. M. et Cooper, H., (1998). "The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being". *Psychology Bull*, 124(8): pp. 197-229.

¹³² Pour quelques exemples, voir, Barrick et Mont, (1991) ; Vinchur et al., (1998).

¹³³ Pour quelques exemples, voir, Ciavarella et al., (2004) ; Haibo Zhou et Gerrit de Wit, (2009).

¹³⁴ Barringer, B. R. et Greening, D. W., (1998), "Small business growth through geographic expansion: a comparative case study". *Journal of Business Venturing*, 13(6): pp. 467-492.

B. La motivation de croissance

La croissance des PME est associée à la motivation de l'entrepreneur de croître ou non. Plusieurs études montrent que les entrepreneurs qui ont l'intention de croître parviennent à atteindre une croissance plus élevée que les autres¹³⁵. En effet, l'intention de croître peut affecter la croissance en nombre d'employés et en chiffre d'affaires (CA).

La motivation de croissance peut être regroupée sous deux catégories ; les motivations intrinsèques « pull » qui sont des facteurs que l'entrepreneur contrôle, et les motivations extrinsèques « push », qui sont des facteurs sur lesquels l'entrepreneur n'a que peu de contrôle. Selon divers auteurs¹³⁶, depuis les travaux du Global Entrepreneurship Monitor, la distinction push-pull a cédé la place aux concepts d'entrepreneuriat de nécessité « push » et d'entrepreneuriat d'opportunité « pull ».

Les motivations *pull* comprennent notamment la perception d'une opportunité de marché pour un produit ou un service, mais aussi la réalisation personnelle. Par contre, dans la catégorie *push*, on trouve le licenciement, le décès d'un membre de la famille, la disparition du conjoint.

Glancey¹³⁷ montre que les entrepreneurs essentiellement motivés par « being your own boss » sont moins susceptibles de poursuivre la croissance. La raison derrière cela est qu'ils ne veulent pas déléguer des fonctions clés qui conduisent à une perte de contrôle dans le processus décisionnel. La croissance est souvent synonyme de risque et de dilution de la propriété et qu'elle implique une certaine délégation de pouvoirs. Dans ce cas, si la volonté d'autonomie est l'aspiration principale de l'entrepreneur comme il en est souvent le cas des entreprises familiales, celui-ci aura tendance à favoriser la pérennité de son organisation aux dépens de la stratégie de croissance¹³⁸.

Plusieurs recherches¹³⁹ concluent à l'existence d'un lien positif entre la croissance de l'entreprise et la forte motivation de l'entrepreneur/manager. L'hypothèse qui en découle est

¹³⁵ Pour quelques exemples célèbres, voir, Davidson et al., (2010 ; 2012) ; Zhou et De Wit, (2009) ; Kolvereid et Bullvag, (1996) ; Delmar, (1996) ; Smallbone et al., (1995).

¹³⁶ Giacomini, O. et al., (2011), « Entrepreneuriat contraint et volontaire : quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs ? », Revue Internationale PME, 24, 1, à paraître.

¹³⁷ Glancey, K., (1998), "Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms". International Journal of entrepreneurship behaviour and research, 4(1): pp. 18-27.

¹³⁸ Voir, notamment, Le Cornu M.R. et al., (1996), « The small enterprise financial objective function: An exploratory study », Journal of Small Business Management, 34, pp. 1-14.

¹³⁹ Pour quelques exemples célèbres, voir, Baum et Locke, (2004) ; Delmar et Wiklund, (2003).

que les entrepreneurs avec des motivations positives (*pull*) sont susceptibles de réaliser une croissance que ceux avec des motivations négatives (*push*).

C. Antécédents personnels

Les antécédents personnels comprennent des informations générales sur un entrepreneur comme le sexe, l'âge, l'éducation, l'expérience et l'historique familial. Diverses études ont cherché à analyser l'influence du sexe sur la croissance. Certaines montrent que les femmes entrepreneurs ont l'ambition de faire croître leurs entreprises en terme de profit et d'emploi¹⁴⁰, tandis que d'autres observent un lien négatif entre le fait que l'entrepreneur soit une femme et la croissance¹⁴¹. Par contre, d'autres études¹⁴², n'observent aucune relation significative entre le genre du dirigeant et la croissance.

Plusieurs études portant sur l'influence de l'âge indiquent une relation négative entre l'âge du dirigeant et l'ambition de croissance¹⁴³. Certains chercheurs expliquent cette relation négative par l'objectif initial de croissance de l'entrepreneur, le niveau d'énergie plus élevé et la volonté des jeunes entrepreneurs de tester leurs capacités par rapport aux entrepreneurs plus âgés¹⁴⁴. Les recherches dédiées à cet aspect concluent à l'idée selon laquelle les entrepreneurs masculins sont plus susceptibles de faire croître leurs entreprises que les femmes entrepreneurs, et que les plus âgés des entrepreneurs, sont moins susceptibles de faire croître l'entreprise.

Baum et Locke¹⁴⁵ examinaient la relation entre la croissance et le niveau de scolarité de l'entrepreneur. Ils trouvent que la scolarité de l'entrepreneur avait un impact positif sur la croissance, en particulier celle des nouvelles et des petites entreprises. D'autres recherches ont confirmé cette influence positive sur la croissance¹⁴⁶. Ces derniers suggèrent que le haut niveau d'éducation a un impact positif sur la performance de l'entreprise exprimée en termes de croissance. En effet, la scolarité peut contribuer au développement d'habiletés managériales de l'entrepreneur et permettre à celui-ci de définir plus facilement des stratégies,

¹⁴⁰ Voir, par exemple, DuRietz et Henreksson, (2000).

¹⁴¹ voir, Fischer et al., (1993) ; Janssen, (2006) ; Dahlqvist et al. (2000).

¹⁴² Pour quelques exemples célèbres, voir, Delmar, (1999) ; Kalleberg et Leicht, (1991).

¹⁴³ Pour quelques exemples célèbres, voir, Delmar, (1997) ; Autere et Autio, (2000) ; Welter, (2001).

¹⁴⁴ Pour quelques exemples célèbres, voir, Davidsson, 1991; Sapienza et Grimm, (1997).

¹⁴⁵ Baum J.R. et Locke E.A., (2004), "The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth", *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 587-598.

¹⁴⁶ Pour quelques exemples célèbres, voir, Woywode et Lessat, (2001) ; Julien, (2000) ; Sapienza et Grimm, (1997) ; Storey, (1994).

introduire des systèmes de contrôle, recruter du personnel pour des postes stratégiques, et déléguer ses pouvoirs de décision. Par contre, certaines études¹⁴⁷ démontrent une relation négative entre le niveau d'éducation et l'ambition de croître. Cependant, une étude empirique de Wiklund et Shepherd¹⁴⁸ basée sur un grand ensemble de données longitudinales, indique que l'éducation et l'expérience exercent une influence sur la croissance lorsqu'ils sont accompagnés par la motivation de croissance.

La capacité de gestion de l'entrepreneur est également considérée comme un facteur de croissance. Cette capacité peut provenir d'une expérience de travail ou en gestion d'entreprise. Les recherches¹⁴⁹ sur l'influence de l'expérience préalable de l'entrepreneur dans le secteur d'activité sur la croissance de même que celle de son expérience en tant qu'entrepreneur, montrent l'existence d'un lien positif entre ces facteurs et la croissance.

L'expérience entrepreneuriale précédente fournit également la connaissance des routines organisationnelles et des compétences, trouver les ressources nécessaires et la manière appropriée de les utiliser¹⁵⁰. Selon Campbell¹⁵¹, les entrepreneurs expérimentés ont déjà mis en place un réseau d'employés, des fournisseurs, des investisseurs et des clients au cours de leur activité précédente. Ce réseau professionnel joue un rôle crucial pour le succès d'une jeune entreprise. Ces arguments suggèrent que l'expérience entrepreneuriale exerce une influence positive sur la croissance des PME.

Les connaissances industrielles spécifiques telles que les processus de production, les niches de marché, ou la technologie sont également importantes et disponibles uniquement grâce à la participation à l'industrie¹⁵². Les entrepreneurs ayant une expérience dans le secteur d'activité industriel auront une meilleure compréhension de l'environnement industriel, telles que les caractéristiques de la clientèle du marché. Le réseau social au sein de l'industrie peut les aider à obtenir l'engagement des fournisseurs et des clients, ce qui est très crucial pour le succès des PME. On peut alors présumer que la connaissance du secteur industriel, est susceptible d'atténuer les différentes contraintes qui peuvent affecter les entrepreneurs.

¹⁴⁷ Voir, Casson, (1991), Nandram et Samsom (2002), Welter (2001).

¹⁴⁸ Wiklund, J. et Shepherd, D. A., (2003). "Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities". *Journal of Management Studies*, 40(8): pp. 1911-1941.

¹⁴⁹ Pour quelques exemples célèbres, voir, Woywode et Lessat, (2001) ; Baum et Locke, (2004) ; Delmar et Shane (2006).

¹⁵⁰ Pour quelques exemples célèbres, voir, Delmar et Shane, (2006) ; Ripsas, (1998).

¹⁵¹ Campbell C., (1992), "A decision theory model for entrepreneurial acts". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1): pp. 21-27.

¹⁵² Johnson, P., (1986), "New firms: an economic perspective". London : Allen and Unwin.

Les développements précédents montrent que les entrepreneurs hautement qualifiés sont capables de prendre des décisions rationnelles qui conduisent à la croissance de leur entreprise. Une conclusion dont il convient de vérifier la généralisation à des contextes autres que ceux décrits précédemment.

§II. Les déterminants organisationnels

La croissance des entreprises peut être déterminée par le degré d'efficacité et de la capacité avec laquelle les ressources propres à l'entreprise, comme le travail, le capital et les connaissances sont acquises, organisées et transformées en produits et services vendables par le biais des routines organisationnelles et des pratiques¹⁵³. Ainsi, les déterminants des attributs de l'entreprise comme les stratégies des entreprises (orientation marché / orientation entrepreneuriale), les ressources de l'entreprise (y compris le capital humain et les ressources financières) et la structure organisationnelle ont fait l'objet d'étude diverses¹⁵⁴.

A. Les attributs de l'entreprise

Les attributs de l'entreprise se réfèrent à l'âge de l'entreprise et la taille. Le débat sur la relation entre l'âge / taille et la croissance des entreprises trouve son origine dans la loi de Gibrat¹⁵⁵, qui stipule que le taux de croissance d'une entreprise est indépendant de sa taille initiale. Cependant, la majorité des études empiriques infirme cette loi et conclut à une relation négative entre la taille de l'entreprise et la croissance¹⁵⁶. Selon le rapport de l'OCDE¹⁵⁷, une petite entreprise a tendance à croître plus rapidement qu'une grande entreprise. L'une des raisons avancées est que les petites entreprises sont généralement plus flexibles que les grandes.

Certains auteurs¹⁵⁸ affirment que les petites entreprises se développent de façon rapide et relative, car elles doivent atteindre une taille minimale efficace. Cependant, quelques rares études observent un lien positif entre la taille de l'entreprise et sa croissance¹⁵⁹.

¹⁵³ Voir, par exemple, Nelson et Winter, 1982 ; Nickell, (1996) ; Nickell et al., (1997).

¹⁵⁴ D'autres caractéristiques, telles que, la gouvernance, l'historique familial, les variables démographiques ont été étudiées (voir, Janssen, 2011).

¹⁵⁵ Gibrat, R., (1931), « Les inégalités économiques : applications, aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc.: d'une loi nouvelle la loi de l'effet proportionnel ». Recueil Sirey, Paris.

¹⁵⁶ Pour quelques exemples célèbres, voir, OCDE, (2002) ; Delmar, (1999) ; Wiklund, (1999).

¹⁵⁷ OCDE (2002), "High-growth SMEs and employment". OECD, Paris

¹⁵⁸ Audretsch, D. B. et al., (2004a), "Gibrat's law: are the services different?" Review of Industrial Organization, 24: pp. 301-324.

Les chercheurs qui ont étudié la croissance des entreprises dans les différents groupes de taille suggèrent que la loi de Gibrat de l'indépendance de la taille ne vaut que pour les entreprises dépassant un certain seuil de taille¹⁶⁰. Nous pouvons donc impliquer qu'il existe une relation négative entre la taille de l'entreprise et la croissance en particulier pour les entreprises de moins de 250 employés.

Les études qui ont examiné le lien entre l'âge des entreprises et la croissance trouvent un lien négatif¹⁶¹. Ainsi, les jeunes entreprises sont plus susceptibles de croître plus rapidement que les entreprises plus âgées. Toutefois, l'étude menée par Headd et Kirchhoff¹⁶² trouve un résultat différent de celui habituellement trouvé et montre que les jeunes entreprises ne sont pas significativement plus susceptibles de croître que les plus âgées.

Nous pouvons donc soutenir que ces attributs pourraient expliquer la croissance des PME.

B. Les stratégies de l'entreprise

Les recherches sur la stratégie suggèrent que la croissance élevée est caractérisée par une stratégie réussie¹⁶³. Cela signifie que la croissance de l'entreprise n'est pas un fait du hasard, mais le reflet des choix de l'entrepreneur. En effet, derrière le processus de la croissance, il ya des stratégies qui le déclenchent, le dirigent et le consolident. Par conséquent, l'orientation-marché (OM) et l'orientation entrepreneuriale (OE) peuvent être considérées comme des déterminants importants de la croissance.

B.1. L'orientation-marché

Les entreprises avec une orientation-marché sont en mesure de suivre et de répondre aux besoins et préférences des clients. L'OM permet une meilleure satisfaction des clients et des parties prenantes engendrant ainsi, la croissance d'une entreprise¹⁶⁴.

Il existe différentes manières pour définir l'OM. Premièrement, Jaworski et Kohli¹⁶⁵ identifiaient trois types d'activités, à savoir la production de l'intelligence, la diffusion de

¹⁵⁹ Voir, par exemple, Singh et Whittington (1975) ; Roper, (1999).

¹⁶⁰ Voir, par exemple, Bigsten et Gebreeyesus, (2007).

¹⁶¹ Pour quelques exemples célèbres, voir, OCDE, (2002) ; Julien, (2000).

¹⁶² Headd, B. et Kirchhoff B., (2009), "The growth, decline and survival of small businesses: An exploratory study of life cycles". *Journal.Small Bus.Manag.*, 47: pp. 531-550.

¹⁶³ Chan, S.-Y., et Foster, M.J., (1999), "Strategy Formulation in Small Business: The Hong Kong Experience". *International Small Business Journal*, 19(3): pp. 56-71.

¹⁶⁴ Voir, par exemple, Hult et al., (2003) ; Narver et Slater, (1990).

l'intelligence et la réactivité pour décrire l'OM. Deuxièmement, Narver et Slater¹⁶⁶ définissent l'OM sur la base des dimensions de l'orientation client, l'orientation et la coordination-compétition inter-fonctionnelle, dans un cadre axé sur la culture organisationnelle. Néanmoins, quelles que soient les différentes définitions de l'OM, des études empiriques montrent que l'OM est liée de façon significative à la performance globale d'une entreprise¹⁶⁷.

L'entreprise détermine la stratégie pour être compétitive. De nombreuses entreprises à forte croissance optent pour une stratégie de spécialisation. Ces entreprises seraient plus susceptibles d'avoir introduit de nouveaux produits et de se mouvoir dans une niche¹⁶⁸. Une étude américaine¹⁶⁹, relativise ces constatations en fonction de la taille des entreprises : si une stratégie de spécialisation est positivement associée à la croissance des petites entreprises, pour les entreprises moyennes, la croissance est plutôt favorisée par la diversification. Par contre, une petite entreprise qui viserait la croissance devrait se concentrer sur un nombre restreint de produits et combler les niches inoccupées par les grandes entreprises.

Une étude empirique de Weinzimmer¹⁷⁰, constate qu'une complémentarité entre la stratégie et la structure organisationnelle influence positivement la croissance. En effet, une entreprise visant la croissance et qui opte pour une stratégie de diversification doit mettre en place une structure organisationnelle divisionnelle, permettant un contrôle plus efficace des différents groupes de produits. Par contre, une entreprise mono produit devrait choisir une structure fonctionnelle classique. Plus précisément, une entreprise mono produit dotée d'une structure fonctionnelle accroît ses chances de croissance, tout comme une entreprise qui se diversifie et qui choisit une structure divisionnelle.

¹⁶⁵ Jaworski, B. J. et Kohli, A. K., (1990), « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications ». *Journal of Marketing* (April): pp.1-18.

¹⁶⁶ Narver, J. C., et Slater, S. F., (1990), "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54: pp. 20-35.

¹⁶⁷ Jaworski, B. J. et Kohli, A. K., (1993), « Market Orientation: Antecedents and Consequences ». *Journal of Marketing*, 57(3): pp. 53-70.

¹⁶⁸ Pour quelques exemples célèbres, voir, Wyncarczyk et al., 1993 ; Stratos Group, 1990 .

¹⁶⁹ Siegel R. et al., (1993), "Characteristics distinguishing high-growth ventures", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 169-180.

¹⁷⁰ Weinzimmer, L., (1993), *Organization growth of U.S. corporations: environmental, organization and managerial determinants*, thèse de doctorat, University of Wisconsin-Milwaukee, Ann Arbor, U.M.I.

B.2. L'orientation entrepreneuriale

L'école Canadienne, fût la pionnière à présenter les notions clés du concept de l'OE, à travers les écrits de Miller¹⁷¹. L'OE est définie comme la propension d'agir de manière autonome, le degré d'innovation et la prise de risque¹⁷².

L'autonomie est définie comme une action indépendante par un individu ou une équipe visant à mettre en avant un concept d'entreprise. La prise de risque signifie une tendance à prendre des mesures audacieuses, comme explorer de nouveaux marchés inconnus, acquérir une grande partie des ressources. La proactivité est la recherche d'opportunités, les énoncés prospectifs impliquant l'introduction de nouveaux produits ou services avant la concurrence et d'être prévisible à la demande future, afin de créer un changement et façonner l'environnement.

L'innovation se réfère à une volonté de soutenir la créativité et l'expérimentation dans l'introduction de nouveaux produits / services, le leadership technologique et les activités de R&D¹⁷³ dans le développement de nouveaux procédés. La différenciation fondée sur l'innovation peut également stimuler la croissance. Selon Acs et Audretsch¹⁷⁴, elle permet de compenser un désavantage concurrentiel lié à la taille, en présence de barrières à l'entrée. Selon eux les entreprises innovantes croissent jusqu'à deux fois plus rapidement que les entreprises similaires non innovantes¹⁷⁵. Concernant les différents types d'innovations¹⁷⁶, l'innovation de produits présente une supériorité relative en termes de création d'emplois, par rapport à l'innovation de procédés. Plus précisément, l'innovation de produits vise à créer une nouvelle demande, tandis que l'innovation de procédés vise souvent une amélioration de la productivité et s'accompagne éventuellement d'une réduction de l'emploi.

Les entreprises avec une forte OE identifient rapidement les opportunités de marché et y répondent avant leurs concurrents, en introduisant de nouveaux produits / services sur le

¹⁷¹ Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". *Management Science*, 29, pp. 770–791.

¹⁷² Le concept est développé en cinq dimensions avec les autres dimensions de l'autonomie et l'agressivité compétitive (Lumpkin et Dess, 1996, 2001).

¹⁷³ Des études observent également que l'intensité de la R&D est positivement liée à la croissance (Julien, 2000 ; Grinyer et al. 1988).

¹⁷⁴ Acs, Z., Audretsch, D., (1990), "Innovation in large and small firms – an empirical analysis". *American Economic Review*, 78 (4), pp. 678–690.

¹⁷⁵ D'autres auteurs estiment, toutefois, que ce lien n'est pas démontré (Kalleberg et leicht, 1991 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990).

¹⁷⁶ Innovations de produit, de procédé ou organisationnelle.

marché, qui à leur tour apportent un avantage concurrentiel et peuvent conduire à des résultats financiers significativement améliorés¹⁷⁷. L'OE peut être considérée comme une construction influente qui a des implications positives sur la performance. Différentes études¹⁷⁸ montrent un effet positif de l'OE sur la croissance du taux de CA et la performance financière. Un tel effet a été animé par le dynamisme et la disponibilité d'un environnement favorable.

Nous pouvons donc soutenir que les stratégies déployées pourraient expliquer la croissance des PME.

C. Les ressources spécifiques de l'entreprise

Les ressources financières et le capital humain constituent les ressources les plus importantes pour la croissance de la PME¹⁷⁹. Des études antérieures avaient montré que les ressources financières pourront être importantes dans la promotion de la croissance des entreprises¹⁸⁰.

Selon Coad¹⁸¹, seules les entreprises avec un rendement financier supérieur peuvent croître. Bien que certaines études montrent une relation significativement positive entre la performance financière et la croissance¹⁸², d'autres trouvent des effets modérés¹⁸³ et même certains effets négatifs¹⁸⁴. L'une des raisons avancées est qu'il y a un grand nombre de variations inexpliquées dans le taux de croissance.

Le capital humain représente les connaissances, les compétences et l'expérience. Les employés sont considérés comme la ressource la plus importante pour les PME. Les connaissances des individus jouent un rôle crucial dans la construction de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Les petites entreprises sont plus susceptibles de se livrer à des activités d'innovation en raison de leurs contraintes concernant les ressources disponibles et la main-d'œuvre de qualité élevée, donc la poursuite du développement des ressources humaines

¹⁷⁷ Pour quelques exemples célèbres, voir, Wiklund et al., (2007) ; Wiklund, (1998).

¹⁷⁸ Pour quelques exemples célèbres, voir, Wiklund et al., (2007) ; Covin, et al., (2006) ; Wiklund et Shepherd (2005).

¹⁷⁹ Wiklund, J., Patzelt, H. et Shepherd, D. A., (2007), "Building an integrative model of small business growth". Small Business Economics.

¹⁸⁰ Pour quelques exemples, voir, Bamford et al., (1997) ; Sexton et Bowman-Upton, (1991).

¹⁸¹ Coad A., (2007). "Testing the principle of 'growth of the fitter': the relationship between profits and firm growth". Structural Change and Economic Dynamics, 18(3): pp. 370-386.

¹⁸² Pour quelques exemples célèbres, voir, Cooper et al. (1994) ; Storey, (1994).

¹⁸³ Coad, (2007). Op. déjà citée.

¹⁸⁴ Voir, par exemple, Hardwick et Adams, (2002).

au sein de l'organisation est assez importante pour ces entreprises. Robson et Benett¹⁸⁵, montrent empiriquement que les qualités professionnelles des employés ont un impact positif sur la croissance. Julien¹⁸⁶ constate que l'allocation d'un budget important à la formation du personnel stimule la croissance. Certains auteurs¹⁸⁷ effectuaient une analyse empirique basée sur les données longitudinales de 119 propriétaires d'entreprises allemandes et ont constaté que les ressources humaines sont le facteur prédictif de la croissance le plus important pour les PME.

Nous pouvons donc soutenir que les ressources financières et humaines pourraient expliquer la croissance des PME.

D. La structure organisationnelle

Comme évoqué précédemment, les ressources humaines, le travail en d'autres termes, est considéré comme l'apport le plus important pour les PME. Il est donc primordial d'identifier la structure organisationnelle, qui concerne la répartition du pouvoir entre les unités de travail et le mécanisme de coordination entre les unités de travail, car ils sont pertinents à la croissance de l'entreprise¹⁸⁸. La centralisation, la formalisation et la départementalisation sont des dimensions communément convenus¹⁸⁹. La centralisation représente la mesure dans laquelle la prise de décision est déléguée à travers une organisation, elle est à l'opposé de la décentralisation. La formalisation se réfère à la mesure dans laquelle les règles d'organisation, les procédures, la relation d'autorité, la communication, et les normes sont définies. La formalisation avec la normalisation et la coordination sont utilisées pour contrôler et optimiser les procédures organisationnelles. La départementalisation est mesurée par le nombre de départements impliqués dans les activités de l'organisation.

¹⁸⁵ Robson, P. et Bennett, R., (2000), "SME growth: the relationship with business advice and external collaboration". *Small Business Economics*, 15(3): pp. 193-208.

¹⁸⁶ Julien P.-A., (2000), « Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs », Actes du congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.

¹⁸⁷ Rauch, A. et al., (2005), "Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6): pp. 681-698.

¹⁸⁸ Pour quelques exemples, voir, Athey et Roberts, (2001) ; Chaston, (1997) ; Jensen et Meckling, (1992) ; Mintzberg, (1979).

¹⁸⁹ Pour quelques exemples célèbres, voir, Burton et Obel, (1998) ; Geeraerts, (1984) ; Pugh et Hickson, (1976) ; Robbins, (1990).

Divers auteurs¹⁹⁰ examinaient la relation entre les cinq dimensions structurelles et la performance des PME allemandes, à savoir la départementalisation, la spécialisation, la décentralisation, la coordination, et la formalisation. Ils ont constaté une très forte corrélation entre la formalisation et la standardisation, la spécialisation est représentée à travers deux dimensions en termes de tâches (Specialisation tasks) et de compétences (Specialisation skills). Les entreprises ayant une structure décentralisée se comportent généralement indépendamment de leur taille, mais la structure centralisée a également été performante. La structure hiérarchique et centralisée avec des employés strictement spécialisés c'est avéré bien performante en termes de croissance. L'effet de la structure organisationnelle sur la croissance des entreprises est assez complexe en raison de sa dépendance sur d'autres facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur, et la configuration de l'organisation.

Nous pouvons donc soutenir que la structure organisationnelle pourrait expliquer la croissance des PME.

§III. Les déterminants sociaux

Dans cette dimension, une grande attention a été portée à la façon dont les réseaux entre les entrepreneurs, les partenaires commerciaux, financiers, et les entreprises en place influent sur la nature de l'entrepreneuriat¹⁹¹. Les auteurs des écoles évolutionnistes ont montré que la connaissance est largement dispersée entre de nombreux agents hétérogènes et que les interactions et les échanges entre eux sont cruciaux pour la production de nouvelles connaissances¹⁹². Ces agents comprennent les entrepreneurs qui créent et découvrent de nouvelles idées, des acteurs qui développent des actifs complémentaires, des acteurs institutionnels et des clients.

Le développement de partenariats¹⁹³, le recours à des conseillers externes et l'intégration dans un réseau, peuvent donc stimuler la croissance, car ils compensent un désavantage lié à la taille. Dans le cas des PME, des conseillers externes¹⁹⁴ peuvent compenser certaines

¹⁹⁰ Meijaard, J. et al., (2005), "Organizational structure and performance in Dutch small firms". *Small Business Economics*, 25(1): pp. 83-96.

¹⁹¹ Autio, E., et al., (2014), "Entrepreneurial innovation: The importance of context." *Research Policy* 43, pp. 1097–1108.

¹⁹² Amin, A., Cohendet, P., (2000), "Organisational learning and governance through embedded practices". *Journal of Management and Governance*, 4 (1–2), pp. 93–116.

¹⁹³ Le développement de partenariats avec des institutions d'enseignement et des centres de recherche stimule également la croissance (Julien, 2000).

¹⁹⁴ Plusieurs études constatent que les PME ayant recours à des conseillers externes, publics ou privés, croissent plus rapidement (Robson et Bennett, 2000 ; Chrisman et McMullan, 2000 ; Robinson, 1982).

déficiences managériales du dirigeant. Selon Chrisman et McMullan¹⁹⁵, une assistance de ce type peut également faciliter le développement d'un réseau de contacts ou faciliter l'accès au capital. Une étude internationale menée par Stuart¹⁹⁶ sur l'influence des alliances entre entreprises au sein de l'industrie des semi-conducteurs, démontre que l'amélioration des performances d'une entreprise dépend principalement des ressources de son partenaire. Les PME qui ont développé une alliance avec un partenaire de grande taille connaissent une croissance plus rapide. La taille et les ressources technologiques du partenaire seraient donc la source d'une croissance plus forte.

Nous pouvons donc soutenir que le contexte social pourrait expliquer la croissance des PME.

§IV. Les déterminants environnementaux

La différence de croissance entre les entreprises peut résulter de l'environnement dans lequel elles opèrent. La nature de la relation qui existe entre les PME et l'environnement externe exerce une influence déterminante sur leur croissance.

Les PME ont tendance à faire face à une plus grande incertitude et dépendance à l'égard de leur environnement externe comparativement aux grandes entreprises. Cependant, leur flexibilité et leur capacité d'adaptation sont susceptibles de leur permettre de surmonter certaines de ces contraintes environnementales.

L'environnement externe peut avoir une influence sur plusieurs niveaux. Le climat socio-économique spécifique aux villes et régions dans lesquelles les entreprises opèrent, les politiques mises en place par les pouvoirs publics, la dynamique de marché et les tendances et événements au niveau international sont autant de facteurs qui peuvent influencer sur la croissance des PME. Nous regroupons ces facteurs en (A) facteurs externes et (B) position géographique (dimension spatiale).

¹⁹⁵ Chrisman J.J. et McMullan, W.E., (2000), « A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counseling », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 3, pp. 37-53.

¹⁹⁶ Stuart, T.E., (2000), « Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry », *Strategic Management Journal*, 21, pp. 791-811.

A. Facteurs externes

L'environnement varie selon plusieurs dimensions, telles que le dynamisme, l'hétérogénéité, l'hostilité ou la générosité¹⁹⁷. Mintzberg en identifie une autre, à savoir l'intégration des marchés. Les marchés de l'entreprise peuvent être intégrés ou diversifiés. Ces dimensions sont adoptées et développées pour étudier leurs effets sur les PME¹⁹⁸. L'environnement dynamique, soit la dynamique du marché ou de la dynamique de la technologie, est mesurée par le niveau de prévisibilité de l'environnement.

Certains auteurs¹⁹⁹ suggèrent qu'il y a plus de possibilités de croissance quand il y a des changements dans la société, la politique et la technologie.

Certains choix des PME relatifs à la diversification des marchés ont aussi un effet positif sur la croissance. L'exportation est l'un des moyens d'entrer à de nouveaux marchés internationaux. Des études²⁰⁰ montrent qu'une entreprise exportatrice a plus de chance de croître qu'une autre. Certaines entreprises de sous-traitance en partenariat avec des donneurs d'ordre internationaux, affichent un CA totalement à l'export. En conséquence, cette variable n'aurait aucune influence sur la croissance des PME par rapport à l'ensemble des données.

La générosité²⁰¹, représente l'apport du milieu en termes de ressources et des initiatives du pouvoir public pour la croissance des entreprises. Une entreprise dans un tel environnement avec un meilleur accès aux ressources nécessaires a plus de chances de se développer. Au contraire, une étude américaine²⁰², montre un effet significativement modéré de la générosité sur la croissance.

Le soutien gouvernemental désigne les façons dont les différents niveaux gouvernementaux peuvent influencer sur la croissance des PME. Ce soutien peut prendre différentes formes : infrastructures de base, prêts et incitations fiscales, services de conseil et protection contre la concurrence des grandes entreprises. La dimension politique est particulièrement importante

¹⁹⁷ Dess, G. G., et Beard, D. W., (1984), « Dimensions of organizational task environments ». *Administrative Science Quarterly*, 29: pp. 52-73.

¹⁹⁸ Pour quelques exemples, voir, Covin et Covin, (1990) ; Kolvereid, (1992) ; Pelham et Wilson, (1996).

¹⁹⁹ Wiklund, J. et al., (2007). "Building an integrative model of small business growth". *Small Business Economics*.

²⁰⁰ Pour quelques exemples célèbres, voir, Storey et al., (1989) ; Julien et al., (1997) ; O'Gorman, (2001) ; Beck et al. (2005).

²⁰¹ Aldrich, H. E., et Wiedenmayer, G. (1993), "From traits to rates: an ecological perspective on organizational foundings". In J.A. Katz, & R.H. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol. 1: pp. 145-195. Greenwich, CN: JAI Press.

²⁰² Baum, J. R. et al., (2001), *Opp. déjà citée*.

à cause de sa capacité à déterminer l'environnement politico-institutionnel dans lequel opèrent les entreprises. En effet, les politiques gouvernementales peuvent jouer un rôle crucial pour stimuler la croissance et permettre la survie des PME.

Diverses études ont examiné le lien entre la politique de soutien aux entreprises et leur croissance²⁰³. Ainsi, Julien²⁰⁴ montre, dans une étude menée au Québec, une influence positive des subventions gouvernementales, notamment pour la R-D et l'exportation, sur la croissance. D'autres auteurs²⁰⁵, montrent que les contraintes institutionnelles et légales, de même que la corruption, affectent particulièrement la croissance des petites entreprises. Ces variables sont jugées hostiles à l'entrepreneuriat et la croissance des PME.

Un environnement hostile peut également, créer des menaces pour l'entreprise grâce à une forte intensité de la concurrence et une faible qualité des ressources disponibles. Ces derniers réduisent ainsi les opportunités de croissance pour les PME.

B. La position géographique

La localisation est également susceptible d'influencer la croissance des PME. L'appartenance à une région plus dynamique qu'une autre pourrait également influencer la croissance. Selon Gabe et Kraybill²⁰⁶, les conditions macroéconomiques peuvent varier d'une région à une autre, et certaines peuvent connaître des taux de croissance économiques moins importants et/ou des niveaux de revenus plus faibles, entravant la croissance des entreprises. Les entreprises à fortes croissance sont plus concentrées dans les régions où l'activité économique est intense²⁰⁷.

La distinction entre zones rurales et zones urbaines est importante. Dans une zone rurale, les ressources nécessaires à la croissance, telle que des facteurs de production spécialisés, peuvent être plus rares que dans une zone urbaine. Ce type de région est plus susceptible de souffrir de carences en main-d'œuvre spécialisée ou managériale. De même, une entreprise trouvera plus facilement d'éventuels sous-traitants dans une zone urbaine. Selon Woywode et

²⁰³ D'autres études se sont intéressées au lien entre la politique mise en place par les pouvoirs publics et la croissance, et n'observent aucun lien entre ces deux variables (Birley et Westhead, 1990).

²⁰⁴ Julien P.-A., (2000), *Opp.* déjà citée.

²⁰⁵ Beck, T., A. et al., (2005), "Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?" *Journal of Finance*, 60(1), pp. 137-177.

²⁰⁶ Gabe T.M. et Kraybill D.S., (2002), "the effect of state economic development incentives on employment growth of establishments", *Journal of Regional Science*, 42, 4, pp. 703-730.

²⁰⁷ O.C.D.E. (2002), « Les PME à forte croissance et l'emploi », OCDE, Paris.

Lesat²⁰⁸, la densité de population d'une zone urbaine présente également un potentiel de demande plus important que dans une zone rurale. Cependant, la concurrence devrait en principe être plus intense dans une zone urbaine. L'étude menée par certains auteurs²⁰⁹, montre que les zones rurales et les centres urbains sont désavantagés par rapport à des « clusters » d'entreprises, tels que la Silicon Valley, où la disponibilité de capitaux financiers est plus importante. Ces clusters sont riches au niveau du capital humain et la main-d'œuvre spécialisée, la proximité d'institution universitaires ou de parc scientifiques influence positivement la croissance²¹⁰. Le fait que l'entreprise soit localisée dans un parc industriel²¹¹ stimule la croissance²¹². Contrairement aux parcs scientifiques, les parcs industriels n'ont que peu, voir pas de lien avec les institutions académiques.

Au-delà de « la révolution tranquille entrepreneuriale » de Julien²¹³, il est nécessaire que les entreprises puissent croître dans un environnement favorable à la croissance. Dans les écosystèmes dynamiques, les nouvelles entreprises en particulier et les PME en générale ont de meilleures opportunités de croissance et de créer des emplois, par rapport aux entreprises créées dans d'autres endroits. En effet, cette dimension constitue notre objet d'étude au deuxième chapitre.

§V. Le contexte spécifique des gazelles

Nous savons que les déterminants de la croissance générale des entreprises peuvent s'appliquer aussi au cas des gazelles. Mais quels facteurs distinguent les entreprises à forte croissance des autres entreprises ? Selon Julien²¹⁴, quatre variables distinguent les PME à forte croissance des autres : une organisation complexe, décentralisée et participative ; une orientation dynamique et cohérente donnée par la direction ; une différenciation basée sur l'innovation et l'échange des savoirs avec les clients ; un savoir enrichi par la formation

²⁰⁸ Woywode M. et Lessat V., (2001), « Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne », *Revue internationale PME*, 14, 3-4, pp. 17-43.

²⁰⁹ Gilbert B.A. et al., (2006), "New venture growth: A review and extension". *Journal of Management* 32(6): pp. 926-950.

²¹⁰ Voir, par exemple, Colombo et Delmastro, 2002 ; Westhead et Storey, 1994.

²¹¹ Ces parcs peuvent être définis comme des initiatives publiques et/ou privées, qui visent à stimuler et soutenir la création et le développement d'entreprises au travers de services logistiques, techniques, administratifs ou managériaux, de transferts technologiques et du développement de réseaux entre les entreprises qui y sont installées, des universités ou des établissements publics.

²¹² Voir, par exemple, Janssen, (2009) ; Westhead et Storey, (1994).

²¹³ Julien, P.-A., (2005a), « L'entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005 », Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal.

²¹⁴ Voir, Julien, P.-A., (2001). Opp. déjà citée.

continue et des liens privilégiés avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans l'environnement. Nous essayons de mettre en évidence les éléments spécifiques à la croissance des gazelles.

A. Le désir de croître

Tous les entrepreneurs n'ont pas le désir de croître, certains privilégient la pérennité à la croissance²¹⁵. Les dirigeants des PME en forte croissance sont ceux qui ont un désir de faire croître leur entreprise.

Plusieurs études²¹⁶ montrent que les entreprises créées et possédées par plusieurs personnes sont plus enclines à croître que les entreprises n'ayant qu'un seul propriétaire. Chanut-Guieu et Guieu²¹⁷ montrent que charisme, dynamisme et optimisme sont les traits psychologiques dominants des dirigeants de ces PME. Le niveau d'optimisme des dirigeants envers la croissance est supérieur à celui de leurs homologues. Ces caractéristiques et traits psychologiques sont considérés comme des outils nécessaires pour provoquer, puis accompagner la forte croissance. Selon divers auteurs²¹⁸, la capacité à identifier et à surmonter les barrières concurrentielles et organisationnelles est l'élément clé qui distingue les gazelles des autres entreprises.

B. Les caractéristiques distinctives des gazelles

Les gazelles possèdent une capacité d'adaptation et de réorganisation leur permettant d'intégrer de nouvelles ressources et de soutenir l'innovation²¹⁹. L'innovation de produit joue un rôle clé dans le processus de forte croissance de ces entreprises, celles-ci sont beaucoup plus engagées que les autres dans les activités de recherche et développement.

Les entreprises à forte croissance ont une forte orientation-marché, utilisant surtout une stratégie de différenciation des produits. Cette stratégie peut aller jusqu'à une production adaptée à chaque client.

²¹⁵ Julien P.A. et Marchesnay M., (1987), « La petite entreprise », Vuibert, Paris.

²¹⁶ Voir, par exemple, Siegel et al., (1993) ; Feeser et Willard, (1990).

²¹⁷ Voir, Chanut-Guieu C., Guieu G. (2011).

²¹⁸ Chan, Y.E. et al., (2006), « Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms ». *Journal of Small Business Management*, 44(3), pp. 426-440.

²¹⁹ Julien, P.-A., (2002), « Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec, Ste-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 243 p.

Les entreprises à forte croissance se caractérisent²²⁰ par une organisation décentralisée. Le responsable de l'entreprise délègue de nombreuses tâches pour concentrer ses efforts sur la recherche d'opportunités ou sur l'évaluation des facteurs qui constituent une menace pour la croissance de son entreprise²²¹.

Les gazelles sont généralement dirigées par une équipe de direction qualifiée dont les membres ont une formation de base dans différents domaines. Les tâches quotidiennes sont largement déléguées.

Les alliances et les partenariats jouent un rôle essentiel. Les alliances peuvent être formelles ou informelles et sont nouées avec toute une série d'acteurs tels que les clients, les fournisseurs, les filiales, les sous-traitants, et les prestataires de services et les établissements de recherche.

C. Le besoin d'accès aux ressources

Le rythme de croissance rapide qui caractérise les gazelles implique une forte pression sur les ressources. Cela explique leur niveau élevé de financement, de recrutement et d'innovation.

L'accès aux ressources financières est un facteur critique qui peut affecter la capacité des petites entreprises à mettre en œuvre les opportunités de croissance. Selon Carpenter et Petersen²²², le manque des ressources financières peut fonctionner comme une contrainte sur la croissance de l'entreprise, en réduisant la vitesse par laquelle les gazelles voudraient mettre en œuvre ses plans novateurs ou adopter une nouvelle technologie.

Les gazelles font souvent appel à des financements externes. Le financement bancaire n'est pas toujours disponible, en particulier pour les petites entreprises les plus innovantes²²³. Pour réduire leurs besoins financiers, plusieurs gazelles offrent à leurs employés diverses formes de

²²⁰ Les caractéristiques des PME à forte croissance dans cette section ont été relevées dans le document de l'OCDE « Les PME à forte croissance et l'emploi », 2002.

²²¹ Smallbone D. et al., (1995), "The characteristics and strategies of high growth SMEs". *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.*, 1: pp. 45-62.

²²² Carpenter, R. E. et Petersen B. C., (2002), "Is the growth of small firms constrained by internal finance?" *The Review of Economics and Statistics*, 84, pp. 298-309.

²²³ Audretsch, D. B. et Lehmann E. E., (2004), "Financing High-Tech Growth: The Role of Banks and Venture Capitalists", *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, n° 4, pp. 340-357.

bonus ou de participation dans l'entreprise, ce qui permet à l'entreprise de garder un meilleur niveau de liquidités²²⁴.

Le recrutement chez les gazelles connaît souvent des phases d'accélération pour répondre à la demande. Les processus d'innovation sont rapides, faisant passer les innovations en peu de temps à l'état de produits sur des marchés en évolution permanente. L'engagement d'un personnel de qualité est alors capital pour les gazelles. Divers auteurs²²⁵ remarquent que les gazelles consacrent beaucoup d'efforts au recrutement et à la sélection de leurs employés. Plusieurs de ces entreprises complètent aussi leurs ressources par des alliances stratégiques, leur ouvrant un accès à des équipements.

Alors que les déterminants susmentionnés facilitent généralement la croissance des PME, il existe aussi des facteurs qui entravent une telle impérative. Ces facteurs sont intitulés comme obstacles à la croissance.

§VI. Les obstacles à la croissance

Les PME sont plus susceptibles de rencontrer des obstacles à l'entrée et des barrières de croissance par rapport à leurs grands homologues. Généralement, les obstacles liés aux PME comprennent les obstacles institutionnels et les obstacles financiers. En ce qui concerne les obstacles institutionnels, la littérature a mis l'accent sur l'interaction des entreprises avec le gouvernement, la fiscalité et le soutien du gouvernement. L'étude menée par Davidsson et Henreksson²²⁶, montre que certaines institutions utilisent intentionnellement une discrimination à la croissance des PME, agissant comme barrière de croissance et elles sont donc confrontées à un système fiscal défavorable, des règlements et des lois discriminatoires compliquées.

Les obstacles financiers représentent le manque des ressources financières. Certaines études²²⁷ montrent que les contraintes d'accès au crédit, le manque de la dette extérieure, l'indisponibilité des capitaux propres et les fonds de croissance sont les principaux obstacles à

²²⁴ Barringer, B. R. et al., (1998), "A qualitative study of the management practices of rapid-growth firms and how rapid-growth firms mitigate the managerial capacity problem", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 3, n°2, pp. 97-122.

²²⁵ Johnson, J. et al., (1997), « Les jeunes entreprises montantes: se donner les moyens de survivre et de croître », *Statistique Canada - Division de l'analyse micro-économique*.

²²⁶ Davidsson, P. et Henreksson, M., (2002), "Institutional determinants of the prevalence of start-ups and high growth firms: evidence from Sweden". *Small Business Economics*, 19(2), pp. 81-104.

²²⁷ Pour quelques exemples, voir, Haibo Zhou et Gerrit de Wit, (2009) ; Beck, T. et al., (2005) ; Becchetti et Trovato, (2002).

la croissance des PME. Ces dernières pourraient également faire face à des obstacles externes, des obstacles organisationnels internes et des obstacles sociaux qui couvrent les aspects de la position sur le marché, l'accès à un capital humain qualifié, l'accès au réseau et à l'information et le coût élevé de l'information scientifique et technique etc.

Nous pouvons donc soutenir que ces obstacles pourraient entraver la croissance des PME.

Conclusion :

L'objectif principal de cet examen de la littérature était d'identifier les déterminants de la croissance des PME en général et des « gazelles » en particulier.

Nous avons à cet égard identifié quatre déterminants principaux : l'entrepreneur, l'entreprise, le contexte social et l'environnement. Nous avons, par ailleurs, cherché à identifier les obstacles à la croissance des PME.

Il ressort des analyses et développements de ce chapitre que les clés de la croissance sont liées à la capacité du dirigeant, mais aussi à celle de l'ensemble de l'entreprise. La plupart des PME en croissance répondent aux besoins de leurs clients d'une manière nouvelle et précise. Elles sont, ainsi, beaucoup plus engagées que les autres dans la R-D et font largement appel aux nouvelles technologies. Au cas où elles ne disposent pas d'installations de R-D traditionnelles, elles développent des relations avec des laboratoires de recherche, des établissements publics ou universitaires. Ces entreprises sont aussi fortement orientées vers le marché et cultivent une stratégie de différenciation de produit, de laquelle dépendent leurs relations étroites avec les clients.

La croissance génère des problèmes que les PME ne sont pas capables de surmonter seules. Pour une PME entreprise, cela revient à augmenter simultanément le nombre de clients, le nombre de salariés, les flux financiers, mais aussi l'activité productive. Pour cette raison, ces entreprises ont recours à l'environnement externe pour compléter leurs ressources internes. Par ailleurs, certains entrepreneurs préfèrent la pérennité au lieu de la croissance sous la crainte de perdre le contrôle de leur entreprise, en conservant ainsi son indépendance pour mieux aménager leur environnement.

Il ressort également des développements précédents qu'il n'existe pas d'explication simple à une forte croissance, ni à son absence, encore moins à un changement radical d'une PME en gazelle. Les PME ne se heurtent pas à un type unique de difficultés, pas plus qu'elles ne suivent une trajectoire de croissance unique. Ces entreprises demeurent toutefois très importantes pour leur potentiel supérieur de création d'emploi et de richesse et, dans certaines régions, elles sont même un symbole d'innovation entrepreneuriale régionale. Dans ce contexte, les pouvoirs publics déploient des stratégies de promotion de la croissance des PME et s'engagent à créer un environnement favorable qui peut soutenir une telle impérative.

Il importe de concevoir des programmes où il pourra se développer des dynamiques entrepreneuriales axées sur la croissance et d'autres programmes axés sur la forte croissance. Il importe également de mieux comprendre les contextes dans lesquels l'entrepreneur choisit d'agir.

Un des grands défis de la mise en place de soutiens à la croissance est de nature holistique et consiste à mettre en place un ensemble de moyens pour organiser la mise en place d'un ESE dynamique, une communauté où l'innovation sera présente partout dans les entreprises et où la création d'entreprises axées sur la croissance proliférera davantage. C'est ce que nous essayerons d'approfondir dans le chapitre suivant.

Chapitre II- Les écosystèmes entrepreneuriaux : structure et attributs

Introduction du chapitre

La croissance des PME est, plus que jamais, au cœur des politiques publiques et des interrogations des chercheurs au niveau international. Convaincus de la pertinence de l'approche éco systémique entrepreneuriale pour analyser le phénomène de la croissance des PME dans le cadre d'une complémentarité des dynamiques des entreprises et des territoires, les chercheurs développent, depuis le début de la décennie 2010, des recherches orientées vers l'analyse de la structure, des attributs et de la dynamique de ces organisations territoriales. Une telle conviction gagne de plus en plus le terrain des praticiens. Ce qui nous conduit à poser la question des conditions favorables à l'émergence d'un ESE, qui soutient la croissance des PME.

Désormais, tout le monde est convaincu qu'un entrepreneuriat de qualité est de moins en moins lié uniquement à l'héroïsme d'une personne et à la valeur d'une idée, qu'à l'action collective d'un groupe de parties prenantes (publiques et privées) engagées dans la promotion d'un entrepreneuriat orienté croissance, et à la création d'écosystème pour actualiser leur vision. Ces acteurs peuvent jouer un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de croissance économique tel que défini au cours des dernières années par les dirigeants du Sommet G20²²⁸.

Au Maroc, le tissu économique est largement dominé par les PME. Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont déployé des politiques de promotion des PME de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

²²⁸ GAP (2014), "The G20 Agenda for Growth: Opportunities for SMEs", Conference, Sydney, Global Access Partners Pty Ltd.

Ce chapitre est articulé en trois axes principaux :

Nous commençons par définir l'ESE (section1). Nous étudions d'abord ses différentes approches d'évaluation et sa modélisation (paragraphe1). Nous présentons ensuite ses caractéristiques et facteurs d'émergence (paragraphe2).

Nous enchainons par la mise en évidence des politiques gouvernementales (section2). Nous étudions d'abord le design de l'ESE à travers l'évolution des politiques en faveur des PME (paragraphe1), ensuite, nous présentons le rôle des politiques dans l'ESE (paragraphe2).

Nous terminons ce chapitre par l'étude des politiques étatiques au Maroc (section3). L'accent sera mis, au préalable, sur le plan Maroc innovation et la création du Comité National de l'Environnement des Affaires (paragraphe1), et puis sur le plan d'accélération industrielle et le rôle de « Maroc PME » (paragraphe2).

Section I. L'ESE : un environnement favorable à la croissance des PME

Il appartient à l'économiste Schumpeter d'avoir été le premier à lier l'innovation et l'entrepreneuriat. Baumol²²⁹ a, par la suite, montré que l'innovation entrepreneuriale constitue une véritable source d'avantage concurrentiel national. Convaincus de l'importance de l'association de l'entrepreneuriat et de l'innovation, de nombreux pays et régions ont adopté des politiques pour stimuler l'innovation des PME, dans l'espoir de faciliter leur croissance.

Le concept ESE²³⁰, se réfère à l'interaction qui a lieu entre un éventail d'intervenants institutionnels et individuels de manière à favoriser l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME.

§I. Qu'est-ce qu'un ESE ?

Avant de proposer une modélisation du concept, nous définissons d'abord l'ESE, nous présentons les attributs d'une communauté de démarrage, nous précisons, par la suite, les principes pour l'émergence d'un tel environnement et enfin, nous énonçons les approches d'évaluation.

A. Définitions

L'approche en termes d'ESE²³¹ remonte à peine aux années 2010. Elle ne dispose pas encore de définition largement partagée par les différents auteurs et organismes.

Le terme se compose de deux éléments : « écosystème » et « entrepreneurial ». Le premier renvoie, au plan de son interprétation biologique²³², à l'idée d'interaction des organismes

²²⁹ Baumol, W., (2002), "The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism". Princeton University Press, Princeton.

²³⁰ Isenberg, D. J., (2010), "How to start an Entrepreneurial Revolution," Harvard Business Review 88(6): pp. 40-51.

²³¹ Le terme «écosystème entrepreneurial» a été utilisé par d'autres chercheurs tels que Prahalad (2005), Cohen (2005) et Bernardez (2009) pour décrire les conditions dans lesquelles l'individu, l'entreprise et la société, génèrent la richesse et la prospérité économique. Cependant, Venkataraman (2004) a décrit les conditions pour la promotion de « l'entrepreneuriat » dans les régions avant cela.

²³² Pour expliciter des concepts et des théories, le recours à la métaphore est fréquent en sciences des organisations (Cornelissen, 2005). La nature des transpositions est alors étudiée au regard des deux modèles dominants de la métaphore développés pour étudier la Théorisation des Organisations : le modèle transformationnel de Tsoukas (1991) qui repose sur la méthodologie de modélisation scientifique de Beer (1984) et le modèle d'interaction des domaines de Cornelissen (2005) qui repose notamment sur les résultats de la psychologie cognitive (Black, 1979 ; Gentner, 1983), La construction du l'approche écosystémique transposé au monde des affaires est concernée par ce dernier modèle, parce qu'il exploite une métaphore biologique (Moore, 1993, 1996).

vivants avec leur environnement physique²³³. Or comme, le souligne Stam, l'entrepreneuriat a lieu dans une communauté d'acteurs interdépendants. Le contexte social joue un rôle important dans l'accélération ou la limitation de l'activité entrepreneuriale²³⁴.

La deuxième composante, « entrepreneurial » fait référence à un processus d'exploration, d'évaluation et de concrétisation des opportunités de création de valeur et/d'organisations²³⁵.

L'approche en termes d'ESE met l'accent sur l'environnement commercial externe ce qui rapproche le concept ESE d'autres concepts comme les clusters, les grappes, les districts industriels, les systèmes d'innovation, les régions d'apprentissage, ... une telle approche diffère, cependant, de ces concepts par le fait que l'entrepreneur, plutôt que l'entreprise, est le point focal. L'approche par ESE se concentre, en effet, sur l'entrepreneur plutôt que sur l'entreprise, mais souligne également le rôle du contexte de l'entrepreneuriat. Et cette approche est étroitement liée à d'autres approches récentes de l'entrepreneuriat, qui visent à combler les études sur les systèmes entrepreneuriaux.

Sur un autre plan, il est utile de noter que la littérature disponible utilise trois déclinaisons : l'écosystème d'affaires²³⁶, l'écosystème d'innovation et l'écosystème entrepreneurial. Ces trois termes utilisés de façon quasi-équivalente s'inspirent de la métaphore naturelle de l'écosystème biologique.

Certains auteurs marquent leur préférence pour l'expression « écosystème d'innovation » appréhendé comme l'ensemble des acteurs impliqués dans un processus interactif, des cadres réglementaires et des politiques publiques en faveur de la recherche et de l'innovation²³⁷. D'autres auteurs parlent d'écosystèmes de croissance, de clusters, etc.²³⁸

²³³ Stam Erik (2015), "Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique". Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans, Research Institute Discussion Paper Series, pp. 15-07.

²³⁴ Pour quelques exemples célèbres, voir, Sternberg, (2007) ; Ylinenpää, (2009); Acs et al., (2014) ; Levie et al., (2014).

²³⁵ Shane S. et Venkataraman S., (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review* 25(1): pp. 217–226.

²³⁶ Voir, notamment,

- Moore J., (2006), « Business ecosystems and the view from the firm », *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, n°1. Voir aussi, J. Moore, 1993 ; 1996.

- Iansiti, M., et Levien, R. (2004), "The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability". Boston: Harvard Business School Press.

²³⁷ Miller R., X. Olleros., (2008), « To Manage Innovation, Learn The Architecture », *Research Technology Management*, vol. 51, n° 3, pp. 19-27.

²³⁸ Largier A. et al., (2008), « Clusters mondiaux. Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux », Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France, Etude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Ile-de-France.

Cette diversité reflète la variété des contextes dans lesquels l'expression est actuellement utilisée.

L'étude du rôle de la culture entrepreneuriale et de l'innovation dans l'écosystème a retenu l'attention de nombreux auteurs²³⁹. L'écosystème entrepreneurial trouve son importance dans l'intégration des systèmes entrepreneuriaux comme base fondamentale²⁴⁰, l'enrôlement des entrepreneurs et la présence de PME flexibles et innovantes, qui leur permet l'accès aux ressources matérielles et immatérielles indispensable à leur croissance. Ces ressources circulent à travers des réseaux sociaux denses et solides. Il a pour objectif principal la diffusion de l'innovation, certes, mais aussi et surtout le regroupement par et pour l'innovation ouverte, d'où le terme écosystème d'innovation qui reflète la raison d'être de ce regroupement d'affaires. En effet, l'écosystème d'innovation et l'écosystème d'affaires constituent les deux faces d'un même concept, l'écosystème entrepreneurial. Ce foisonnement ne doit pas paraître comme source de confusion mais comme une richesse, car les auteurs ne partagent pas les mêmes assises épistémologiques et ontologiques.

Nous retenons, dans le cadre de ce travail, la conception d'ESE développée par Isenberg²⁴¹. Ce dernier parle également de stratégie de « l'écosystème de l'entrepreneuriat²⁴² » pour le développement économique²⁴³ pour justifier l'importance d'une telle approche comme cadre stratégique efficace pour stimuler la prospérité économique. Selon lui, cette approche « remplace » ou devient une « condition préalable » pour la réussite du déploiement des stratégies de cluster, les systèmes d'innovation, l'économie de la connaissance ou les politiques de compétitivité nationale.

Selon cet auteur²⁴⁴, « The entrepreneurship ecosystem consist of a set of individual elements such as leadership, culture, capital markets, and open minded customers that combine in complex ways. In isolation, each is conducive to entrepreneurship but insufficient to sustain

²³⁹ Pour quelques exemples célèbres, voir Isenberg (2010, 2011a) ; Mason C. et Brown R., (2014).

²⁴⁰ Voir l'approche d'évaluation de l'ESE par Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI).

²⁴¹ Isenberg, D (2011a), « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project », Babson College, Babson Park: MA.

²⁴³http://www.babson.edu/executive-education/custom-programs/entrepreneurship/Pages/entrepreneurship_ecosystem.aspx

²⁴⁴ Isenberg, D. J., (2010), "How to start an Entrepreneurial Revolution," Harvard Business Review 88(6): pp. 40-51.

it. That's where many governmental efforts go wrong if they address only one or two elements. Together, however, these elements turbo charge venture creation and growth. When integrating them into one holistic system".²⁴⁵

En 2011, Isenberg ajoute que "This entrepreneurship ecosystem consists of a dozen or so elements (which we consolidate into six domains for convenience sake; see the diagram) that, although they are idiosyncratic because they interact in very complex ways, are always present if entrepreneurship is self-sustaining. So although the combinations are always unique, in order for there to be self-sustaining entrepreneurship, you need conducive policy, markets, capital, human skills, culture, and supports"²⁴⁶.

Il ressort de ces définitions, qu'un écosystème entrepreneurial ou de l'entrepreneuriat²⁴⁷ « idéal » est façonné par des initiatives des grandes entreprises, des pouvoirs publics et qui est optimal en termes d'encouragement à l'entrepreneuriat. L'ESE se compose de six éléments ou domaines en interaction : la politique, la finance, les marchés, la culture, le capital humain et le système de soutiens. Chacun incluant des sous- éléments au sein d'un territoire, qui ont une influence sur la formation et la trajectoire des entrepreneurs et des entreprises. Par ailleurs, cela dépende de l'échelle spatiale sur laquelle ces éléments sont atteints, d'une part, et comment ils sont limités, d'autre part. Pour la plupart des éléments du système, il semble possible de les délimiter à un niveau régional, tandis que les lois et règlements nationaux peuvent être conçus au niveau national puis une déclinaison au niveau régional.

En 2014, Isenberg²⁴⁸ introduit pour la première fois la théorie de l'acteur réseau: "by definition an ecosystem is a dynamic, self-regulating network of many different types of actors. In every entrepreneurship hotspot, there are important connectors and influencers who

²⁴⁵ Notre traduction : « L'ESE se compose d'un ensemble d'éléments individuels - tels que le leadership, la culture, les marchés financiers et les clients ouverts d'esprit - qui se combinent de manière complexe. Chaque élément est propice à l'entrepreneuriat mais insuffisant pour le soutenir. C'est là que de nombreux efforts gouvernementaux échouent s'ils traitent qu'un seul élément ou deux. Cependant, en les intégrant dans une politique holistique, ces éléments stimulent la création d'entreprises et la croissance ».

²⁴⁶ Notre traduction : « Cet écosystème entrepreneurial comprend une douzaine d'éléments (que nous consolidons en six domaines pour plus de commodité) qui, bien qu'ils soient idiosyncrasiques car ils interagissent de manière très complexe, sont toujours présents si l'entrepreneuriat est autonome. Ainsi, bien que les combinaisons soient toujours uniques, pour qu'il existe un entrepreneuriat autonome, il faut des politiques, des marchés, des capitaux, des compétences humaines, une culture et des soutiens favorables ».

²⁴⁷ Certains auteurs utilisent le terme écosystème entrepreneurial (Feld, 2012), d'autres écosystème de l'entrepreneuriat (Isenberg, 2011). Il s'agit notamment du même concept.

²⁴⁸ Isenberg, D. (2014), « What an Entrepreneurship Ecosystem actually is », Harvard Business Review, May 12, 2014, accessed under <http://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurialecosystem-actually-is/> on June 14th. 2017.

many not be entrepreneurs themselves”²⁴⁹. Le mécanisme d'autorégulation exige que les coûts et les avantages de l'ESE soient échangés les uns contre les autres et que les acteurs intéressés puissent coordonner et motiver les acteurs de l'ESE au moyen d'une «main invisible». D'où l'importance de soulever la question de la gouvernance des ESE, puisque cette dernière est principalement coordonnée et motivée de manière autorégulée par les intérêts des différentes parties prenantes, telles que les banques, les agents publics, les entrepreneurs, les investisseurs et les grandes entreprises.

Une synthèse des définitions existantes dans la littérature en 2014, a été entreprise par un document de l'OCDE²⁵⁰ et qui appréhende un ESE comme : « a set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organisations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes (e.g. the business birth rate, numbers of high growth firms, levels of 'blockbuster entrepreneurship', number of serial entrepreneurs, degree of sell-out mentality within firms and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment »²⁵¹.

Stam²⁵² définit l'ESE “as a set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship”²⁵³. Cet auteur ajoute à la définition de l'ESE le concept de l'interdépendance emprunté de la métaphore biologique²⁵⁴. Cependant, certains spécialistes²⁵⁵ ont averti que cette analogie ne devrait pas être prise à la lettre, car l'ESE est un système créé par l'homme, et non un phénomène naturel. Ainsi, Stam affirme que “The systemic conditions are the heart of the ecosystem: networks of entrepreneurs, leadership,

²⁴⁹ Notre traduction : « Par définition, un écosystème est un réseau dynamique et autorégulateur composé de nombreux types d'acteurs. Dans chaque composant de l'entrepreneuriat, il existe des connecteurs et des influenceurs importants dont beaucoup ne sont pas des entrepreneurs eux-mêmes ».

²⁵⁰ Mason C. et Brown R. (2014), “Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship”. Final Report to OECD. Paris, OECD.

²⁵¹ Notre traduction : « un ensemble d'entreprises interconnectées (à la fois actuelles et potentielles), les organisations entrepreneuriales (par exemple, les entreprises, les sociétés de capital-risque, business angels, banques), des institutions (universités, organismes du secteur public, les organismes de financement) et des processus d'entreprise (par exemple, le taux de création des entreprises, nombre d'entreprises à forte croissance, les niveaux de «l'entrepreneuriat blockbuster », nombre d'entrepreneurs en série et le niveau d'ambition entrepreneuriale) ».

²⁵² Stam E., (2015), *Opp.* Déjà citée.

²⁵³ Notre traduction : « en tant qu'élément d'acteurs et de facteurs interdépendants coordonnés de telle sorte qu'ils permettent un entrepreneuriat productif ».

²⁵⁴ La dynamique des écosystèmes est analysée à l'aide de concepts écologiques tels que la diversité, la sélection, la diversification associée, la résilience et l'adaptation (voir par exemple, Auerwald et Dani, 2017 ; Boschma, 2015).

²⁵⁵ Mack et Qian, (2016) ; Stam et Spigel, (2016).

finance, talent, knowledge, and support services”²⁵⁶. La présence de ces ressources entrepreneuriales, leur qualité et leur interaction déterminent principalement la performance de l’ESE. Ainsi, l’approche par ESE ne dépend pas seulement de la nécessité d’accroître le nombre d’entreprises à fort potentiel de croissance, mais également de l’interaction de ces éléments de manière à ce que l’ESE soit autonome.

Audretsch et Belitski²⁵⁷ incluent à la définition d’ESE, l’existence des systèmes entrepreneuriaux²⁵⁸ “we define systems of entrepreneurship (further ecosystem) as institutional and organisational as well as other systemic factors that interact and influence identification and commercialisation of entrepreneurial opportunities”²⁵⁹.

Une question pertinente est de savoir si le terme ESE, issue de la métaphore biologique et écologique, a une signification particulière et si cela le distingue du concept de système entrepreneurial. Parfois, la littérature sur l’ESE souligne que les systèmes et les écosystèmes ne sont pas nécessairement les mêmes. Cependant, elle ne fait pas de distinction nette entre les deux et, en effet, les utilise souvent de manière interchangeable. De plus, la littérature sur l’ESE cite souvent des ouvrages faisant référence aux «écosystèmes biologiques» et aux «systèmes régionaux d’entrepreneuriat ».

Spigel²⁶⁰ montre que “Ecosystems are the union of localized cultural outlooks, social networks, investment capital, universities, and active economic policies that create environments supportive of innovation-based ventures”²⁶¹. Cet auteur insiste sur la création d’un environnement favorable à la dynamique entrepreneuriale et de croissance des jeunes entreprises innovantes, ainsi, que l’importance des ressources de la région.

Une définition qui semble largement applicable est celle de l’écosystème entrepreneurial en tant que réseau dynamique, autorégulé et complexe d’acteurs et un ensemble d’éléments

²⁵⁶ Notre traduction : « Les conditions systémiques sont au cœur de l’écosystème : réseaux d’entrepreneurs, de leadership, de finance, de talent, de connaissances et de services de soutien ».

²⁵⁷ Audretsch, D. B., et Belitski, M., (2016), “Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions”. The Journal of Technology Transfer, 42(5), p. 2.

²⁵⁸ Divers exemples sont cités à cet égard par ces auteurs, notamment Austin, le Texas, Cambridge et Oxford en Angleterre, la région de Boston dans le Massachusetts et Aalto en Finlande, sont des exemples de villes dotées d’écosystèmes entrepreneuriaux.

²⁵⁹ Notre traduction : « Nous définissons les systèmes d’entrepreneuriat (autre écosystème) comme des facteurs institutionnels et organisationnels ainsi que d’autres facteurs systémiques qui interagissent et influencent l’identification et la commercialisation des opportunités entrepreneuriales ».

²⁶⁰ Spigel, B., (2017a), “The relational organization of entrepreneurial ecosystems”. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(1), p. 49.

²⁶¹ Notre traduction : « Les écosystèmes sont l’union des perspectives culturelles localisées, des réseaux sociaux, des capitaux d’investissement, des universités et des politiques économiques actives qui créent des environnements favorables aux entreprises basée sur l’innovation ».

(matériels et immatériels) interdépendants coordonnés, de telle sorte qu'ils permettent un entrepreneuriat productif. Dans ce cas, l'activité entrepreneuriale est considérée comme le processus par lequel les individus créent des opportunités d'innovation. Cette innovation finira par générer une nouvelle valeur dans la société, ce qui est donc le résultat ultime d'un écosystème entrepreneurial, alors que l'activité entrepreneuriale serait plus une sortie intermédiaire du système²⁶². Cette activité entrepreneuriale a de nombreuses manifestations, telles que les start-ups innovantes, les start-up à fort potentiel de croissance et les Spin-offs. En particulier, les employés d'entreprise ont une grande importance pour une nouvelle création de valeur. Le terme « entrepreneuriat productif » désigne « toute activité entrepreneuriale qui contribue directement ou indirectement à la production nette de l'économie ou à la capacité de production supplémentaire »²⁶³. Stam l'interprète comme une activité entrepreneuriale qui crée des augmentations globales de bien-être. L'entrepreneuriat productif pourrait également inclure des entreprises échouées qui ont fourni une expérience pour les projets ultérieurs.²⁶⁴

En somme, la question se pose de savoir quel cadrage théorique adopter pour appréhender l'ESE ?

L'ESE peut être présenté à la fois comme un ensemble d'acteurs en interaction mais aussi comme un contexte social, organisationnel, industriel/technologique, institutionnel et politique. Cette double lecture peut amener à retenir un positionnement théorique permettant de concilier la théorie de l'acteur réseau et l'approche en termes des ressources du travail institutionnel, pour comprendre comment émerge et peu se transformer un ESE.

B. Les attributs d'une communauté de démarrage réussie

La littérature dédiée aux ESE met l'accent sur les dirigeants entrepreneurs et les décideurs politiques considérés comme principaux intervenants de l'écosystème. La réussite des ESE dépend, cependant de plusieurs facteurs. Le tableau suivant présente neuf attributs d'ESE réussis (Feld) :

Tableau 1. Neuf attributs d'une communauté de démarrage réussie

Attributs	Description
-----------	-------------

²⁶² Stam E. (2015), Opp. Déjà citée.

²⁶³ Baumol, (1993), p. 30

²⁶⁴ Davidsson P., (2005) utilise le terme «entreprises catalyseurs».

Leadership	Un groupe d'entrepreneurs ambitieux qui sont visibles, accessibles et engagés dans la région, qui constitue un excellent endroit pour démarrer et développer une entreprise.
Intermédiaires	Des mentors et conseillers, ainsi, une présence solide d'accélérateurs et d'incubateurs efficaces, visibles et bien intégrés.
Densité du réseau	Une communauté de start-ups et d'entrepreneurs en pleine expansion et bien connectée, ainsi que des investisseurs, des conseillers, des mentors engagés et visibles. Chacun doit être prêt à servir sa communauté.
Gouvernement	Soutien solide du gouvernement et une compréhension du rôle des start-ups à la croissance économique.
Talents	Un large éventail d'employés talentueux dans tous les secteurs et domaines d'expertise. Les universités sont une excellente ressource pour l'émergence des compétences et devraient être bien connectées à la communauté.
Services de soutien	Les services professionnels (juridique, comptable, immobilier, assurance, conseil) sont intégrés, accessibles, efficaces et à prix raisonnable.
Engagement	Un grand nombre d'événements pour les entrepreneurs et la communauté pour se connecter, avec des participants visibles et authentiques (par exemple, rencontres, journées de jeu, week-end de démarrage, camps de démarrage et compétitions etc.).
Entreprises	Les grandes entreprises qui sont l'ancrage d'une ville devraient créer des départements et des programmes spécifiques pour encourager la coopération avec des start-ups à fort potentiel de croissance.
Capital	Une communauté de soutien forte et dense de capital-risque, de business angels, Crowdfunding, d'investisseurs et d'autres formes de financement, visible et accessible dans tous les secteurs, la

Source : Feld, (2012), pp. 186-187

Ainsi, à côté du rôle clé des entrepreneurs en tant que moteurs du développement de l'ESE et que mentors ou conseillers, Feld, met l'accent sur l'interaction entre les acteurs et une forte densité de réseaux, de nombreux événements de connexion, de grandes entreprises collaborant avec les start-ups locales et l'accès à toutes sortes de ressources pertinentes (talent, services, capitaux), avec un rôle habilitant du gouvernement²⁶⁵.

L'ESE est, ainsi, constitué d'un réseau d'acteurs coordonnés ou non coordonnés travaillant au développement d'un environnement d'affaires. Certaines études relient le rôle joué par l'ESE dans l'économie à l'intensité de la collaboration interne, donc à la capacité des acteurs à identifier et à assister suffisamment les jeunes entreprises à croissance potentielle²⁶⁶.

L'idée de complémentarité des compétences comme facteur de génération de la croissance est reconnue par de nombreux chercheurs²⁶⁷. Un tel système doit avoir conscience de l'intégralité et de la cohérence de son développement selon les régimes institutionnels (entrepreneuriaux ou routiniers) qui y sont mobilisés²⁶⁸.

C. Les principes pour l'émergence d'un ESE

L'identification des relations causales est d'un intérêt limité. Isenberg²⁶⁹ insiste sur l'importance du contexte : « each ecosystem emerges under a set of unique conditions and circumstances »²⁷⁰. L'auteur suggère qu'il n'existe pas de formule exacte pour la création d'un tel écosystème, mais les leaders (publics) peuvent suivre neuf principes lors de développement d'un ESE. C'est plutôt l'entrepreneur ambitieux qui crée son propre environnement. Ce dernier émerge et se développe dans des conditions spécifiques. L'intervention des décideurs publics évolue sous l'influence des entrepreneurs et en fonction de leurs exigences. Les principes énoncés par Isenberg pour l'émergence d'ESE, mettent l'accent sur le rôle des conditions locales et des processus ascendants :

²⁶⁵ Feld, B. (2012), « Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city », Hoboken: NJ, Wiley.

²⁶⁶ Napier, G. et al. (2012), "Final report- The Nordic growth entrepreneurship review". Nordic Innovation Publication 2012, p. 25.

²⁶⁷ Voir, par exemple, Phelps (2007).

²⁶⁸ Pour plus de précision voir Section III.

²⁶⁹ Isenberg, D. J., (2010), "How to start an Entrepreneurial Revolution," Harvard Business Review **88**(6): pp. 40-51.

²⁷⁰ Notre traduction : « Chaque écosystème émerge sous un ensemble unique de conditions et de circonstances ».

- **Arrêter l'émulation de la Silicon Valley :** La Silicon Valley est un succès entrepreneurial unique pour sa région et peu susceptible d'être reproduit dans d'autres zones.
- **Préparer l'écosystème autour des conditions locales :** Chercher des industries locales disposant de potentiel de croissance et de capacités et construire sur la base de ces fondations.
- **Engager le secteur privé dès le début :** Les ESE doivent être dirigés par le secteur privé et le rôle du gouvernement est d'essayer de faciliter et non de diriger ou de contrôler.
- **Favoriser les hauts potentiels :** Cibler tous les types d'affaires, l'attention devrait être accordée à la promotion de la croissance des PME avec une capacité d'innovation et un engagement sur le marché mondial.
- **Obtenir une grande victoire :** Le succès stimule et motive les autres. Les entrepreneurs à succès doivent servir d'exemple pour les autres.
- **Relever les défis :** L'activité entrepreneuriale dans certaines régions peut être marquée par une culture bien établie (aversion au risque). Des programmes actifs de communication et d'éducation peuvent résoudre les problèmes liés au conservatisme des acteurs.
- **Souligner les racines :** Les entreprises axées sur la croissance ne doivent pas avoir accès à de «facile argent» grâce à des subventions ou des flux de capital-risque. Les entreprises doivent être rentables et durables avec une bonne gestion financière.
- **Ne pas surestimer les grappes, les aider à se développer de manière organique :** l'enthousiasme du gouvernement pour la construction de clusters (forme primitive d'un ESE qui aurait évolué pour faire face aux mutations technologiques) doit être réalisé grâce aux industries existantes qui émergent organiquement et non des tentatives de «choisir les gagnants» ou la construction de champs verts «parcs scientifiques».
- **Réformer les cadres juridique, bureaucratique et réglementaire :** Un rôle clé pour le gouvernement est d'aborder les questions juridiques, bureaucratiques et réglementaires telles que la fiscalité, l'octroi de licences et de la conformité de sorte qu'il n'y a pas d'obstacles inutiles à l'entrepreneuriat et à la PME axée sur la croissance.

Le gouvernement assure, essentiellement, le rôle de facilitateur et son rôle de leadership est indirect. Un autre point important dans cette liste est la nécessité de construire un ESE sur les fondations de l'industrie locale en favorisant la croissance organique des industries existantes, pas nécessairement des entreprises high-tech. Ainsi, il est impossible de choisir des modèles gagnants, en essayant de reproduire la Silicon Valley ou en se concentrant sur la « Silicon Valley Business Model » comme solution primaire, qui sera potentiellement un échec²⁷¹.

L'accent mis sur le rôle des conditions locales et des processus ascendants est en grande partie conforme aux travaux scientifiques récents sur l'innovation et la croissance régionales²⁷², tandis que l'accent mis sur l'entrepreneuriat et les institutions, est également un élément clé de la recherche sur l'entrepreneuriat universitaire²⁷³.

La question qui se pose, est de savoir comment les mécanismes causaux permettent de réaliser ces différents résultats ?

D. Les approches d'évaluation d'un ESE

Il existe un certain nombre de modèles d'ESE. Avant de préciser le modèle à retenir dans le cadre de notre recherche, il convient de citer les différentes approches d'évaluation d'un ESE. Le processus de développement d'un ESE a reçu une attention considérable des gouvernements, des agences de développement et des universitaires. Des organisations comme le Conseil de la compétitivité (CoC) aux États-Unis, l'Association GSM, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Banque mondiale et le Forum économique mondial ont développé des outils de diagnostic complets pour évaluer et suivre le Développement de l'ESE. En plus, des cadres évaluatifs similaires ont été développés par des sociétés de capital-risque, des consultants en développement et des universités. Nous examinons sept approches distinctes dans le cadre de notre recherche :

- **Babson College - The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP)**²⁷⁴

Le projet de l'ESE Babson découle de l'observation selon laquelle, dans toutes les sociétés dans lesquelles l'entrepreneuriat a lieu avec une régularité ou une autonomie, il existe un environnement ou un écosystème unique et complexe, une douzaine d'éléments qui

²⁷¹ Pour quelques exemples, voir, Hirsch-Kreinsen et al., (2008) ; Reboud et al., (2014).

²⁷² Pour quelques exemples célèbres, voir, Boschma et Martin, (2010) ; Cooke et al. (2011).

²⁷³ Pour quelques exemples célèbres, voir, Henrekson et Johansson, (2009) ; Stam et al., (2012).

²⁷⁴ <http://entrepreneurial-revolution.com/>

interagissent de façon complexe. Ainsi, afin de promouvoir l'entrepreneuriat, une approche holistique doit être prise.

Le BEEP classe son cadre dans six domaines. (i) la politique et le soutien de l'entrepreneuriat ; (ii) le financement ; (iii) la culture tient compte des normes ; (iv) les supports : l'infrastructure physique, les institutions non gouvernementales et la présence de professions de soutien telles que les avocats, les comptables et les banques d'investissement. (v) le capital humain : la qualité du système d'enseignement supérieur et le niveau de compétence de la main-d'œuvre, enfin, (vi) les marchés : les réseaux entrepreneuriaux et la présence de clients potentiels.

- **L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) - Cadre de mesure de l'entrepreneuriat²⁷⁵**

Le cadre de mesure de l'entrepreneuriat élaboré par l'OCDE vise à informer les décideurs politiques et à créer une base solide pour des indicateurs de l'entrepreneuriat comparables à l'échelle internationale. Ce cadre examine les facteurs qui motivent ou entravent l'entrepreneuriat (déterminants) et fournit également des indicateurs sur l'état actuel de l'entrepreneuriat (performance entrepreneuriale) et les résultats (impact) de l'entrepreneuriat sur l'économie dans son ensemble. L'OCDE utilise une définition unique de l'entrepreneuriat, elle considère les activités entrepreneuriales comme la recherche de la création de valeur par la création ou l'expansion de l'activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés. Cette définition ne limite pas l'entrepreneuriat à de nouvelles entreprises ou à des petites entreprises et permet aux grandes entreprises d'être entrepreneuriales.

Selon cette organisation, l'ESE est conceptualisé comme la combinaison de trois facteurs : les opportunités, les personnes qualifiées et les ressources. Ces trois facteurs sont influencés par deux composants importants : la culture et le cadre réglementaire. Ces facteurs et ces composants peuvent être simplifiés en six déterminants clés : le cadre réglementaire, les conditions du marché, l'accès au financement, la R & D et la technologie, les capacités entrepreneuriales et la culture. Le cadre élaboré par les spécialistes de l'OCDE, précise également la variété des indicateurs qui peuvent être utilisés pour évaluer chacun de ces déterminants.

²⁷⁵ <http://www.oecd.org/industry/business-stats/>

- **Global Entrepreneurship and Development Index - George Mason University²⁷⁶**

L'approche du GEDI est basée sur une théorie émergente des Systèmes Nationaux d'entrepreneuriat (SNE). Cette extension de la théorie des systèmes nationaux d'innovation (SNI) met l'accent sur l'importance de diverses institutions pour favoriser l'entrepreneuriat. Bien que le GEDI suggère que le cadre institutionnel est essentiel, il examine également les données au niveau individuel et au niveau de l'entreprise, pour mieux évaluer la qualité des acteurs opérant dans ce cadre afin de mieux évaluer l'ESE.

- **Council on Competitiveness (Conseil de la compétitivité) - Asset Mapping Roadmap²⁷⁷**

Le Conseil de la compétitivité (CoC) adopte une approche globale pour cartographier des actifs afin d'évaluer les atouts clés qui façonnent un ESE, ainsi que les principaux domaines qui nécessitent des investissements supplémentaires. Il vise également à créer une base de référence permettant de mesurer les progrès futurs. Le Conseil recommande huit catégories d'actifs, (i) le capital humain, (ii) les institutions de recherche et de développement, (iii) le capital financier, (iv) la base industrielle, (v) les organisations connectives, (vi) l'environnement juridique et réglementaire, (vii) l'infrastructure physique et (viii) la qualité de vie.

Le cadre du CoC prend également en compte les réseaux régionaux formels et informels entre ces actifs qui permettent la mise en place de partenariats et un développement économique collaboratif. Enfin, le CoC considère la culture comme un élément essentiel qui peut favoriser la collaboration et l'innovation.

- **GSM Association - Mobile for Development Network²⁷⁸**

Le cadre GSMA se concentre principalement sur l'innovation dans les TIC et sur l'écosystème de soutien qui peut attirer les investissements et stimuler le développement économique à long terme dans le secteur. Ce cadre cible plusieurs groupes d'acteurs qui influencent l'ESE

²⁷⁶ <http://www.thegedi.org/>

²⁷⁷ <http://www.compete.org/publications/detail/33>

²⁷⁸ <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/>

des TIC. Il s'agit des entrepreneurs, des investisseurs, des organisations de soutien, des centres de recherche, des opérateurs mobiles et des gouvernements. Ces groupes d'intervenants sont analysés au moyen de diverses méthodes de recherche, des enquêtes, des entretiens et des groupes de discussion, afin d'informer les thèmes de recherche suivants: contexte et perspectives socio-économiques, contexte et perspectives de l'industrie des télécommunications et des TIC, barrières commerciales, techniques financières pour la croissance et la durabilité à plus long terme des TIC et de l'industrie mobile.

- **Koltai and Company LLC - Six + Six Model²⁷⁹**

Le modèle Six + Six de Koltai et Company (KolCo) est conçu pour aider à identifier quantitativement et qualitativement les forces et les faiblesses d'un ESE. Cette analyse porte sur six « piliers » ou activités qui soutiennent un ESE, ainsi que six participants qui mènent ces activités.

KolCo cherche à examiner comment les entrepreneurs sont : identifiés, formés, connectés à des réseaux et financés par des cadres réglementaires. Kolco examine également les participants chargés de faciliter ces activités. Notamment, les ONG, les fondations, les établissements universitaires, les investisseurs, les gouvernements et les entreprises. Le modèle intègre une combinaison d'indices existants et de travaux sur le terrain pour informer le cadre Six + Six.

- **Le forum économique mondial – L'ESE²⁸⁰**

Le forum économique mondial (FEM) examine l'avantage des initiatives visant à soutenir l'entrepreneuriat, comme les programmes d'incubation et l'ESE. Il considère que les entrepreneurs s'appuient sur quatre couches de soutien et que leur combinaison permet la réussite des entrepreneurs. Il s'agit notamment des facilitateurs tels que les mentors et l'éducation, des facilitateurs financiers tels que les investisseurs bancaires et la micro finance, des facilitateurs des entreprises, comme les incubateurs et les associations de réseautage, et enfin des facilitateurs environnementaux tels que le cadre réglementaire, l'infrastructure et la culture.

Ce cadre d'analyse permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'ESE et de recommander des politiques pour combler les lacunes.

²⁷⁹ <http://www.stevenkoltai.com/about-us>

²⁸⁰ <http://www.weforum.org/>

E. La modélisation de l'ESE

Plusieurs approches d'évaluation d'un ESE sont développées. Par conséquent, les composants d'un ESE peuvent varier selon la source et le but pour lequel l'analyse a été menée.

Le modèle sélectionné est adapté de celui d'Isenberg de Babson College²⁸¹ et le Forum économique mondial²⁸². Il est illustré par la figure 2 où on peut voir les composants ou mécanismes générateurs. Ceux-ci concernent les paramètres de stratégie gouvernementale pour les aspects macro et micro de l'économie, les cadres juridiques et réglementaires, ainsi que l'infrastructure. L'importance est également accordée aux ressources financières, formelles et informelles pour les PME en croissance. La culture assure un rôle important par rapport à la tolérance au risque et à l'échec, à condition qu'il existe des modèles entrepreneuriaux réussis et un désir d'adopter de nouvelles idées (l'innovation). Cela implique la disponibilité de mentorat d'affaires, services consultatifs et de soutien, l'engagement des universités à l'éducation et à la formation des entrepreneurs et des employés. L'éducation et la formation génèrent le capital humain et la main-d'œuvre technique qualifiée que les ESE exigent, y compris la possibilité d'accéder au travail. Enfin, la possibilité d'accès aux marchés nationaux et internationaux par le biais des chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises et du gouvernement.

Chacun de ces composants fera l'objet d'analyse approfondie, pour déterminer les plus importants pour la croissance des PME, puis scindé en sous composants (tableau 2).

²⁸¹ Voir, Isenberg, D., (2010). Op. déjà citée.

²⁸² WEF (2013), « Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics », Geneva, Switzerland, World Economic Forum.

Figure 2 : Modélisation de l'écosystème entrepreneurial. Source : Isenberg D., (2010) et le Forum économique mondial, (2013).

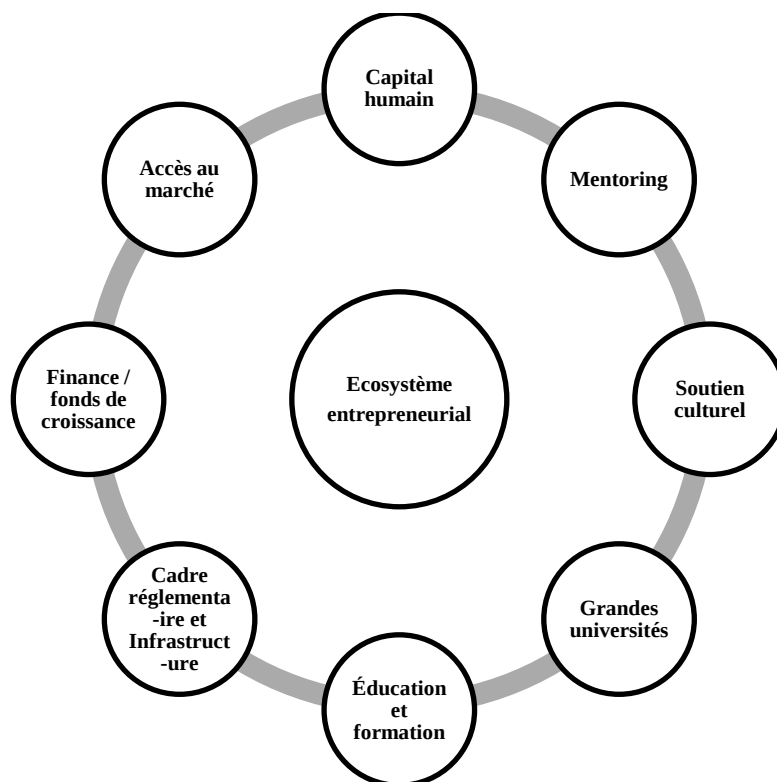


Tableau 2 : Détail des Composants de l'écosystème entrepreneurial

Détail des Composants de l'écosystème entrepreneurial	
L'accès aux marchés	Capital humain/ main d'œuvre
• Marché intérieur - Grandes entreprises comme des clients • Marché intérieur – PME comme des clients • Marché intérieur - Les gouvernements comme des clients • Marché étranger - Grandes entreprises comme des clients	• Talent Managérial • Talent technique • Expérience entrepreneuriale • Disponibilité d'externalisation • L'accès à la main-d'œuvre immigrante

• Marché étranger – PME comme des clients • Marché étranger - gouvernements comme des clients	
Fonds et financement	Système de support
• Amis et famille • Business angel • Private Equity • Capital risque • L'accès à la dette	• Mentors / Conseillers • Services professionnels • Incubateurs / Accélérateurs • Réseau Entrepreneurial peer to peer
Cadre réglementaire et Infrastructure	Education et formation
• Facilité de Démarrage d'une entreprise • Incitations fiscales • Législation / Politique • L'accès aux infrastructures de base (eau, électricité) • L'accès aux télécommunications • L'accès aux transports	• Disponibilité de main-d'œuvre avec niveau d'enseignement pré-universitaire • Disponibilité de main-d'œuvre avec niveau d'enseignement universitaire • Formation à l'entrepreneuriat
Grandes universités	Soutien culturel
• Grandes universités - promouvoir une culture de respect à l'entrepreneuriat • Grandes universités jouent un rôle clé dans la formation pour la création des nouvelles entreprises • Grandes universités jouent un rôle clé dans la fourniture des diplômés pour les nouvelles entreprises	• Tolérance pour le risque et l'échec • Préférence pour l'auto-emploi • Histoires de réussite / Rôle des modèles positifs • Culture de recherche • Image positive de l'entrepreneuriat • Célébration de l'innovation

Source : Isenberg D., (2010) et le Forum économique mondial, (2013).

L'approche par ESE offre donc une perspective nouvelle sur le regroupement de l'activité économique, qui est ignorée et/ou sous-estimée dans les études précédentes.

- Premièrement, la priorité est accordée à l'activité entrepreneuriale et en particulier aux entreprises à fort potentiel de croissance.

- Deuxièmement, l'importance est accordée aux milieux locaux (régionaux) et aux conditions requises pour générer et soutenir l'entrepreneuriat.
- Troisièmement, l'approche se focalise sur les interactions entre les conditions structurelles et l'environnement géographique local / régional.

Les attributs, les principes et les mécanismes générateurs répertoriés, montrent que l'approche par ESE comporte un changement de la pensée économique traditionnelle sur les entreprises, et surtout sur les marchés et l'échec du marché, vers une nouvelle vision économique des personnes, des réseaux et des institutions²⁸³. Ce changement est marqué par l'engagement des entrepreneurs dans un processus de Co-crédation de valeur et d'offre, structurée par différents modes de gouvernance, activées et confinées dans un contexte institutionnel spécifique.

En effet, les entrepreneurs sont les principaux moteurs du progrès économique et social. Les PME à forte croissance sont souvent considérées comme des sources importantes d'innovation, de croissance de la productivité et de l'emploi. De nombreux gouvernements cherchent ainsi à promouvoir activement l'entrepreneuriat à fort potentiel de croissance à travers diverses formes de soutien.

Si l'approche ESE a émergé dans un contexte de promotion des gazelles, il serait important de comprendre la place des autres PME d'une part et les composants d'un ESE qui favorisent la croissance de ces entreprises, d'autre part.

Le Forum économique mondial, en collaboration avec l'Université de Stanford, Ernst, Young et Endeavor²⁸⁴, ont sondé plus de 1000 entrepreneurs du monde entier dans le but de mieux comprendre les conditions dans lesquelles les PME accèdent à de nouveaux marchés, deviennent évolutives et s'assurent une forte croissance. Ce rapport représente la première étude à grande échelle, qui examine systématiquement les composants d'un ESE, considérés comme les plus importants pour les entrepreneurs, quand il s'agit de maintenir la croissance de leurs entreprises.

Le rapport distingue trois composants au sein d'un ESE. Ces composants considérés comme importants pour la croissance des entreprises sont l'accès aux marchés, le capital humain et le financement/ fonds de croissance.

²⁸³ Stam Erik (2015), "Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique". Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series, pp. 15-07.

²⁸⁴ WEF (2013), « Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics », Geneva, Switzerland, World Economic Forum.

S'intéressant aux facteurs de succès des ESE, Mason et Brown²⁸⁵ qualifient ces trois composants de causes superficielles du succès. Les ressources humaines et financières, dépendent en grande partie des institutions sous-jacentes en matière d'éducation et de marchés financiers. Pour une explication adéquate, il est nécessaire d'établir une distinction entre les conditions nécessaires et les conditions éventuelles, alors que pour la réflexion sur les politiques, il est indispensable de définir clairement le rôle du gouvernement et d'autres organismes publics²⁸⁶.

§II. Les caractéristiques et facteurs d'émergence des ESE

Les ESE peuvent émerger d'une industrie spécifique et inclure d'autres industries. Ils ne se limitent pas à une échelle géographique spécifique (ville, région). Ils ne sont pas liés à des tailles particulières. Ce type d'environnement, est propice à l'émergence d'entreprises à fort potentiel de croissance.

Nous énonçons d'abord les caractéristiques des ESE, en suite, nous analysons la dynamique de ces lieux de croissance et enfin, nous précisons les faiblesses de l'approche éco systémique entrepreneuriale.

A. Caractéristiques d'un ESE

L'approche ESE a émergé comme un cadre d'étude adapté à la croissance des PME en général et des jeunes entreprises en particulier²⁸⁷. Elle admet que les entreprises à fort potentiel de croissance émergent dans des environnements distinctifs. Les ESE sont considérés comme des processus continus de développement et de flux de ressources entrepreneuriales telles que le capital humain et financier, le savoir-faire entrepreneurial, la connaissance du marché et les attitudes culturelles. L'argument principal de cette approche récente est que les caractéristiques d'un ESE réussi permettent aux PME d'identifier des niches de marché inexploitées et de tirer parti des ressources locales, du soutien et du financement.

A.1. La proximité géographique

L'ESE n'a pas de frontières. Il peut être local, régional, national ou même international, il peut se rétrécir ou s'élargir en fonction des acteurs qui le composent.

²⁸⁵ Mason et Brown (2014). Op. déjà citée.

²⁸⁶ Ibid.

²⁸⁷ Voir, notamment, Stam Erik et Spigel Ben, (2016), "Entrepreneurial Ecosystems", Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion, Paper Series 16-13.

L'ESE émerge généralement dans des endroits productifs, qui ont une base de connaissance déjà établie et très appréciée. Selon Smith²⁸⁸, l'émergence d'Oxford comme un ESE est sans doute liée à son emplacement stratégique à l'égard de Londres et l'aéroport d'Heathrow, sa qualité de vie, son université, la marque globale associée et son ensemble unique de laboratoires gouvernementaux du Royaume-Uni. Les ESE sont généralement des endroits qui ont une meilleure qualité de vie, soit en raison de leurs activités culturelles ou de leurs attributs physiques qui offrent des possibilités d'activités en plein air²⁸⁹. Dans certains cas, un ESE peut émerger d'une industrie existante. Divers exemples sont cités à cet égard, notamment l'industrie aéronautique dans la région de Solent Angleterre²⁹⁰ et la technologie médicale suisse²⁹¹.

A.2. La présence des grandes entreprises

Dans un ESE en général, il existe au moins une ou plusieurs grandes entreprises, avec des fonctions importantes de gestion (siège social, division / filiale) et qui mènent des activités de R & D et de production. Ces entreprises assurent un rôle important dans le développement de l'ESE.

Divers auteurs²⁹² supposent que les grandes entreprises attirent des talents, recrutant un grand nombre de personnels qualifiés, dont plusieurs sont récemment diplômés à l'extérieur de la région. Cela représente une ressource précieuse pour les PME, car les grandes entreprises sont source de nouvelles entreprises, comme certain nombre du personnel quitteront leur première organisation pour démarrer leurs propres entreprises. Cela se traduit par un processus de spin-off, qui est la source de plusieurs activités dérivées.

Les grandes entreprises contribuent également à la création de l'espace et des ressources pour start-ups locales en particuliers et les PME en général et la création de programmes visant à

²⁸⁸ Lawton Smith, H., (2013), « Oxfordshire: key drivers of an entrepreneurial ecosystem ». Presentation to OECD LEED Programme, Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November.

²⁸⁹ Florida, R., (2002), "The Rise of the Creative Class: And How it's transforming work, leisure, community and everyday life". New York: Perseus Book Group.

²⁹⁰ Mason C. et Brown R., (2013), "Creating good public policy to support high growth firms", Small Business Economics, 40, pp. 211-225.

²⁹¹ Vogel, P., (2013a), « Building and assessing entrepreneurial ecosystems ». Presentation to OECD LEED Programme, Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November.

²⁹² Feldman, M. A. et al., (2005), "Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters", Regional Studies, 39, pp. 129-141.

encourager les start-ups et le développement des entreprises qui renforcent leurs propres ESE dans un processus d'apprentissage mutuel.

Il est important de comprendre comment les ressources, sont-elles produites par des mécanismes internes tels que le recyclage entrepreneurial ? Et comment elles circulent au sein de l'ESE ?

Les ressources entrepreneuriales importantes sont souvent liées aux réseaux sociaux. Les entrepreneurs qui développent activement des réseaux dans la communauté entrepreneuriale d'une région en assistant à des événements et en développant des liens sociaux avec d'autres entrepreneurs apparaîtront comme des membres plus légitimes de la communauté, facilitant ainsi l'accès aux ressources éco systémiques.

La circulation de ces ressources suppose des relations coopératives et ouvertes. La coopération et l'apprentissage mutuel sont facilités par un faible degré de concurrence entre les PME dans de nombreux écosystèmes²⁹³.

Cependant, les start-ups et les PME dans un écosystème sont toujours confrontées à la concurrence mondiale, même si elles ne sont pas directement en concurrence avec leurs homologues locaux. De cette manière, elles peuvent bénéficier d'un apprentissage entrepreneurial interactif dans un environnement basé sur la confiance tout en étant affinis par la concurrence mondiale.

Cependant, les entreprises qui sont les plus efficaces pour stimuler l'ESE sont celles qui ont leur siège social au niveau local. Isenberg²⁹⁴ montre sur la base de la «loi des petits nombres», qu'un nombre restreint de réussites entrepreneuriales est nécessaire pour avoir des avantages importants pour l'ESE, avec des retombées en termes d'activité dérivée, d'entrepreneurs en série, des business angels, du capital-risque, des conseillers et des mentors. Différents exemples illustrent cette situation²⁹⁵.

²⁹³ Pour quelques exemples, voir, Mack et Mayer, (2015) ; Motoyama et Knowlton, (2016).

²⁹⁴ Isenberg, D (2011b), « When big companies fall, entrepreneurship rises », Harvard Business Review.

²⁹⁵ Mayer, H., (2013), "Entrepreneurship in a Hub and Spoke Industrial District : Firm Survey Evidence from Seattle's Technology Industry", *Regional Studies*, 47, pp. 1715-1733 ;

- Mason C. et Brown R. (2014) ; citent des exemples, notamment le rôle de Microsoft dans l'évolution de Seattle vers un centre dynamique pour le développement de logiciels. Au cours des années 1990, le nombre d'emploi dans le secteur de développement informatique a augmenté six fois, de 11 800 à 60 800 entraîné par près de 148 activités dérivées, liées à Microsoft à Seattle. Un autre exemple, celui de Nokia en Finlande, qui a fourni le terrain d'entraînement pour un grand nombre de nouvelles start-ups. Cependant, lorsque l'ESE en Finlande est solidifié, il a changé de base autour d'une seule entreprise (Nokia) à une situation où les petites entreprises (start-ups) sont plus fréquentes, ce qui témoigne de la dynamique de l'ESE.

La plupart des effets d'entraînement des grandes entreprises étant établis, il est également important de signaler un paradoxe. C'est le cas où les grandes entreprises, face à des difficultés, sont conduites à libérer du personnel qualifié et que ces derniers vont soit démarrer leur propre entreprise, soit être recrutés par des petites entreprises. Cette situation peut avoir un impact positif sur l'ESE. C'est le cas lorsque le déclin de l'entreprise Nokia en 2010 a donné lieu à une vague de nouvelles start-ups à Helsinki. L'enrichissement des ESE fournis par les défaillances des grandes entreprises a été qualifié par Isenberg de « whale fall »²⁹⁶.

A.3. Processus de recyclage entrepreneurial

Mason et Harrison²⁹⁷, supposent que la croissance des PME est stimulée par les défaillances des grandes entreprises, appelé processus de « recyclage entrepreneurial », une des caractéristiques principales des ESE. Comme indiqué précédemment, les employés qualifiés qui quitteront leur ancienne organisation, deviennent une source importante de plusieurs activités entrepreneuriales. Selon Mason et Brown²⁹⁸, Certains deviendront des entrepreneurs en série et démarrent de nouvelles entreprises. D'autres des business angels, en fournissant des fonds de démarrage pour les nouvelles entreprises et en contribuant par leur expérience à une bonne gestion à travers un poste au conseil d'administration. Certains peuvent mettre en place un fonds de capital-risque, d'autres deviendront des conseillers et des mentors et s'engagent même dans l'enseignement de l'entrepreneuriat. Certains entrepreneurs s'impliquent dans le soutien et la création des activités qui améliorent l'environnement d'entreprise, en faisant pression sur le gouvernement pour la création d'organisations qui soutiennent l'activité entrepreneuriale.

Les entrepreneurs impliqués dans ces initiatives reconnaissent que la construction d'une économie entrepreneuriale dynamique et durable demande du temps. Feld²⁹⁹ doute de l'efficacité de l'action du gouvernement en faveur de la stimulation des ESE en raison, notamment, de l'influence du cycle électoral dont la durée est par nature courte. Cet auteur

²⁹⁶ Isenberg, D. (2011b). Op. déjà citée.

²⁹⁷ Mason, C. et Harrison, R.T., (2006), "After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling", *Regional Studies*, 40, pp. 55 - 73

²⁹⁸ Mason C. et Brown R. (2013), Op. déjà citée.

²⁹⁹ Feld, B. (2012), Op. déjà citée.

montre que “when a start-up community starts relying on government to be a leader, bad things happen”³⁰⁰.

Le processus de recyclage entrepreneurial est entraîné par les Spin-Offs. Cela exige que les entrepreneurs soient en mesure de faire croître leurs entreprises au point de créer une valeur importante. Pour atteindre ce point, Mason et Brown³⁰¹ supposent que les entrepreneurs se trouvent dans la nécessité d’avoir accès à différentes sources de financement. Les entreprises qui sont dans l’incapacité de lever de nouveaux fonds à des conditions appropriées, sont susceptibles de réduire les possibilités de recyclage entrepreneurial, limitant à la fois la valeur qui est Co-créée et l’apprentissage entrepreneurial qui a eu lieu.

A.4. La disponibilité du financement

La disponibilité du financement est une caractéristique essentielle des ESE. La participation d’une masse importante d’investisseurs, est nécessaire pour assurer le financement et soutenir les entreprises au démarrage (start-up).

Les business angels (entrepreneurs actuels et gestionnaires de haut niveau) assurent un rôle essentiel. Les fonds de capitaux d’amorçage et d’accélérateurs de croissance sont également importants. Mason et Brown³⁰² affirment, que la présence des fonds de capital-risque n’est pas indispensable, car ils peuvent être « importés ». Toutefois, cela suppose que les investisseurs locaux ont des liens avec des fonds de capital-risque national et international qui font des investissements plus importants et fournissent le soutien requis pour les entreprises en croissance.

Certains auteurs montrent que des liens mondiaux permettent aux entreprises de se connecter à des marchés plus larges³⁰³. Cela est important dans le développement des ESE. En plus de s’engager dans l’apprentissage local, les entreprises cherchent également à établir des canaux de communication avec des partenaires extérieurs, d’accéder aux connaissances et à des actifs plus spécialisés qui ne sont pas disponibles localement. Ces liens globaux sont importants dans les premières étapes de la formation de l’ESE, ils permettent l’accès aux marchés, aux ressources et aux connaissances.

³⁰⁰ Notre traduction : « quand une communauté de start-up commence à s’appuyer sur le gouvernement pour être un leader, de mauvaises choses arrivent ».

³⁰¹ Mason C. et Brown R. (2013). Op. déjà citée.

³⁰² Ibid.

³⁰³ Bathelt, H. et al., (2004), “Clusters and knowledge, local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation”, *Progress in Human Geography*, 28 (1), pp. 31-56.

A.5. La disponibilité d'information

Les ESE sont caractérisés comme étant riches en information. Dans un tel environnement les entrepreneurs peuvent accéder à des informations et des connaissances sur les nouveaux besoins des clients, la disponibilité des machines, services et concepts de marketing, les nouvelles évolutions technologiques, les possibilités d'exploitation ou de livraison³⁰⁴.

La proximité géographique et le partage des connaissances sont souvent liés. Les réunions et conférences organisées sont les principaux canaux par lesquels cette information est partagée. Mais cela suffit-il pour que les informations et connaissances soient partagées efficacement ?

Les ESE auront également des connecteurs entrepreneuriaux qui servent à relier les personnes, les idées et les ressources. Selon Napier et Hansen³⁰⁵, la plupart des connecteurs « dealmakers » dans un ESE ne considèrent pas ce rôle comme une tâche officielle. Ce rôle de connecteur peut être rempli par des entrepreneurs, des investisseurs ou des fournisseurs de services agissant de manière informelle, ce qui garantit l'efficacité et l'influence de leur action. Ils sont, en effet, en mesure d'aider les PME à réaliser leur potentiel de croissance. Leur présence locale peut être considérée comme une condition de réussite des ESE régionaux.

A.6. La culture

La culture est l'une des caractéristiques les plus importantes des ESE. Feld³⁰⁶ identifiait plusieurs aspects de la culture au sein de l'ESE de Boulder au Colorado. Une attitude de la culture « give-before-you-get »³⁰⁷ est intégrée dans la communauté des start-up, le partage de l'expérience et des connaissances, ainsi, que la tolérance à l'échec.

Selon cet auteur, « The local community quickly absorbs the people involved into other companies. Entrepreneurs aren't shamed when they fail; it's quite the opposite reaction They immediately are welcomed as advisers for other companies, entrepreneurs in residence for VC firms, and mentors or executives for accelerators ... Although many take a short break to

³⁰⁴ Gertler, M., (2003), "Tacit Knowledge and the economic geography of context, or The indefinable tacitness of being (there)", *Journal of Economic Geography*, 3, pp. 75-99.

³⁰⁵ Napier, G. et Hansen, C., (2011), « Ecosystems for Young Scaleable Firms », FORA Group.

³⁰⁶ Feld, B., (2012), « Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city », Hoboken: NJ, Wiley. p. 50.

³⁰⁷ Notre traduction : « donner-avant-vous-obtenez ».

catch their breath, they often get back in the game quickly. That's what entrepreneurs do »³⁰⁸. Ainsi, La communauté locale accepte que les gens se déplacent d'une entreprise à l'autre, « when someone leaves one company for another, they aren't shunned »³⁰⁹.

A.7. Les grandes universités

Les universités assurent également un rôle important dans les ESE, mais pas le rôle éminent qui leur est souvent attribué. Les grandes universités axées sur la recherche ne sont pas présentes dans tous les ESE. Selon Ebdstrup³¹⁰, l'écosystème pharmaceutique de Copenhague a vu le jour malgré l'absence d'une des meilleures universités du monde. Une étude menée au Royaume-Uni par Harrison et Leitch³¹¹ montre que, les entreprises spin-offs universitaires sont généralement de petite taille et les entreprises à forte croissance sont rares.

Feld³¹² rejette « the premise that the start-up community is dependent on the university »³¹³. Selon cet auteur, la contribution la plus importante des universités à une communauté de start-ups, est ses étudiants qui apportent de nouvelles idées et développent la capacité intellectuelle de la communauté.

A.8. Les prestataires de services

Enfin, il est important de ne pas négliger la présence de prestataires de services, avocats, comptables, agences de recrutement et les consultants d'affaires, pouvant aider les jeunes entreprises à éviter divers obstacles. Certains auteurs³¹⁴ suggèrent que ces prestataires, sont souvent engagés et prêts à offrir leur soutien aux start-ups sans rémunération financière (directe et/ou indirecte), avec l'espoir que les relations d'affaires à long terme vont émerger en temps voulu.

³⁰⁸ Notre traduction : «La communauté locale absorbe rapidement les personnes impliquées dans d'autres entreprises. Les entrepreneurs ne sont pas déshonorés quand ils échouent, il est tout à fait la réaction opposée. Ils sont immédiatement accueillis comme conseillers pour d'autres entreprises, entrepreneurs en résidence pour les sociétés de capital-risque, des mentors ou des cadres pour les accélérateurs ... Bien que beaucoup prennent une courte pause pour reprendre leur souffle, ils reviennent souvent dans le jeu rapidement. Voilà ce que font les entrepreneurs ». (Feld, 2012 : p. 50).

³⁰⁹ Notre traduction : « quand quelqu'un quitte une entreprise pour une autre, il n'est pas rejeté ». Feld, B., (2012), p. 53.

³¹⁰ Ebdstrup, T., (2013), « Understanding business ecosystems », FORA.

³¹¹ Harrison, R. et Leitch, C., (2010), « Voodoo Institution or Entrepreneurial University? Spin-Off Companies, the Entrepreneurial System and Regional Development in the UK », *Regional Studies*, 44, pp. 1241-1262.

³¹² Voir, Feld (2012).

³¹³ Notre traduction : « La prémisse que la communauté des start-ups dépend de l'université ». Feld, B. (2012), p.37.

³¹⁴ Mason C. et Brown R., (2014). Op. déjà citée.

B. La dynamique évolutive des ESE

La littérature dédiée à la question montre que l'identification des caractéristiques génériques des ESE se heurte à des limites. Tout d'abord, chaque écosystème émerge sous un ensemble unique de conditions et de circonstances. Deuxièmement, la dimension temporelle est importante.

Après avoir présenté les facteurs d'émergence, nous nous intéressons à la croissance de l'activité entrepreneuriale.

B.1. Facteurs d'émergence

Les ESE émergent généralement dans des endroits où existent déjà des systèmes entrepreneuriaux (SNE) et une base de connaissances établie et très appréciée, qui emploie un nombre important de scientifiques et d'ingénieurs. Ces organisations sont la source du personnel qualifié qui démarrent leurs propres entreprises. Les institutions de la connaissance (les universités de recherche, les laboratoires de recherche publics, privés et les entreprises de R & D), remplissent plusieurs rôles dans l'ensemencement d'une grappe³¹⁵. Premièrement, leurs recherches génèrent des découvertes scientifiques, des progrès technologiques et le partage des connaissances qui constituent la base pour la création de nouvelles entreprises. Deuxièmement, ils attirent des personnes qualifiées sous la forme d'éminents chercheurs, des étudiants compétents, des scientifiques ambitieux et des ingénieurs, venant renforcer la capacité technologique de la région et pourraient devenir des entrepreneurs et futurs employés³¹⁶. Troisièmement, cette base de recherche attire le financement gouvernemental de la recherche.

En effet, les progrès technologiques engendrent des innovations de ruptures, créant ainsi des discontinuités et produisant plus de nouvelles opportunités pour les PME. Cela se manifeste par un processus d'innovation qui commence par l'exploration de nouveaux territoires, en l'occurrence d'autres innovations (nouveaux procédés, nouveaux produits) vont être engendré à la base de cette exploration³¹⁷.

³¹⁵ Ibid.

³¹⁶ Pour quelques exemples, voir, Norton (2001) ; Saxenian, (2002) ; Wadhwa et al. (2012).

³¹⁷ Comme le rappelle David Lévy, Apple n'a rien inventé au début, il n'a fait que copier Xerox. Facebook non plus n'a pas inventé de nouvelles technologies, il a simplement utilisé l'existant pour proposer un service d'excellente qualité en suivant une stratégie marketing et commerciale efficace.

Les organisations et institutions de la connaissance sont des incubateurs efficaces pour accueillir les futurs entrepreneurs. Ces derniers acquièrent des compétences techniques, la connaissance du marché et développent la compréhension des structures organisationnelles appropriées, des stratégies et des systèmes. Dans le cadre de cette expérience de travail, ils remarquent des opportunités de marché et identifient les moyens de les exploiter³¹⁸. Les incubateurs efficaces peuvent également fournir à leurs employés un accès aux pratiques technologiques, la connaissance des marchés et des clients pour identifier les opportunités entrepreneuriales. En revanche, les succursales, qui sont généralement des activités externalisées (R & D...), ont une exposition limitée au marché³¹⁹.

Toutefois, la plupart des ESE dans les économies émergentes ressemble fortement à ce modèle tronqué, fortement médiatisée par l'investissement direct étranger (IDE)³²⁰. L'intervention du gouvernement engage des formes beaucoup plus proactives d'intervention pour compenser un manque d'autonomie³²¹ de la filiale locale.

Il y a une tendance irrésistible pour les entreprises spin-offs de se situer à proximité de l'organisation de l'incubateur. Cela se traduit par le regroupement. L'argument principal est que les entrepreneurs ont besoin d'utiliser leurs réseaux de partenaires d'affaires et anciens employés pour accéder à la connaissance, le capital humain et d'autres ressources nécessaires pour démarrer et assurer la croissance de leurs entreprises³²².

Enfin, certains ESE ont émergé pour des raisons exogènes. Feldman³²³ attribue la réduction des effectifs du gouvernement fédéral comme un facteur clé pour l'émergence de l'écosystème de la technologie à Washington dans les années 1970 et 1980. Cela signifiait que l'entrepreneuriat est devenu un choix de carrière viable pour de nombreux employés. Les opportunités entrepreneuriales ont également été ouvertes à la suite de changements dans le

³¹⁸ Pour quelques exemples célèbres, voir, Harrison et al (2004) ; Garnsey et Heffernen (2005).

³¹⁹ Pour quelques exemples célèbres, voir, Haug, (1986) ; McCallman, (1992) ; Turok, (1993) ; Brown, (2002).

³²⁰ Mason C. et Brown R. (2014). Op. déjà citée.

³²¹ Par exemple, en raison de l'augmentation récente des coûts du travail en Chine, le gouvernement local dans Dalang, qui est dominé par des entreprises de tricots à capitaux étrangers, a utilisé des fonds publics pour acheter 40.000 machines à tricoter informatisées, réduisant le besoin de 200.000 travailleurs (Sevastopulo 2014).

³²² Sorsenson, O., (2003), "Social networks and industrial geography", *Journal of Evolutionary Economics*, 13, pp. 513-527.

³²³ Feldman, M. P., (2001), "The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context", *Industrial and Corporate Change*, 10: pp. 861-891.

régime IP et à l'appui financier du gouvernement fédéral pour les nouvelles entreprises de technologie ouverte³²⁴.

Il survient souvent des périodes critiques dans l'histoire des entreprises, la vente ou la défaillance d'une entreprise peuvent aussi stimuler la création d'une nouvelle entreprise (processus Spin-off).

B.2. La croissance de l'activité entrepreneuriale

La croissance de l'activité entrepreneuriale se produit par un processus de spin-off. Une fois ce processus prend de l'ampleur, il met en mouvement, un processus d'auto-renforcement vertueux qui conduit à la création d'un écosystème qui nourrit et soutient également l'activité entrepreneuriale.

Les entreprises qui réussissent sont des modèles et apportent une légitimité pour plus d'activité entrepreneuriale. L'étude menée par Jurvetson³²⁵ dans le contexte de la « Silicon Valley », montre que le processus entrepreneurial semble moins mystérieux et redoutable pour eux que pour ceux de l'extérieur de la région. Les spin-offs ont aussi pour effet de diffuser l'expertise et les compétences de haut niveau dans la région, lorsque les individus porteurs de technique de gestion, de connaissance et de l'expertise, se déplacent vers de nouveaux organismes comme fondateurs ou employés, en prenant des idées qu'ils ont acquise dans d'autres organisations locales, ce qui conduit à la création d'un processus d'apprentissage collectif régional³²⁶. Selon Kenney et Patton³²⁷, les spin-offs créent également une masse critique qui stimule l'émergence d'un réseau de soutien à l'entrepreneuriat, qui soutient la création et la croissance de l'activité entrepreneuriale. Ce réseau comprend trois types de services :

³²⁴ Par exemple, les origines de la Silicon Gorge, un groupe d'environ 30 sociétés de puces autour de Bristol et Bath dans le Sud-Ouest de l'Angleterre, l'une des plus grandes concentrations de compétences de conception de semi-conducteurs en Europe, on peut faire remonter à la décision de l'ancien gouvernement travailliste en 1979 à créer INMOS, une société d'État pour créer une industrie de la microélectronique au Royaume-Uni, en recevant 211 millions de livres de financement du gouvernement sur six ans (Feldman, 2001).

³²⁵ Jurvetson, S., (2000), "Changing everything: the internet revolution and Silicon Valley". In C. M. Lee, W. F. Miller, M. G. Hancock et H. S. Rowen, (eds) *The Silicon Valley Edge: a habitat for innovation and entrepreneurship*. Stanford University Press: Stanford, CA, pp. 124-149.

³²⁶ Keeble, D. et Wilkinson, F., (1999), "Collective Learning and Knowledge Development in the Evolution of Regional Clusters of High Technology SMEs in Europe", *Regional Studies*, 33 (4): pp. 295-303.

³²⁷ Kenney, M. et Patton, D., (2005), "Entrepreneurial geographies: support networks in three high-technology industries", *Economic Geography*, 81: pp. 201-228.

- ✓ **Les services spécialisés aux entreprises** : notamment, les cabinets d'avocats possédant une vaste expertise dans le traitement de la propriété intellectuelle, les entreprises de marketing, cabinets de recrutement, les pratiques comptables pour les besoins uniques des start-up technologiques, marketing de la technologie et des entreprises de relations publiques, consultants en gestion et en évaluation de la technologie.
- ✓ **Les services techniques** : usinage de précision, prototypage, moulage de précision, les tests, etc.
- ✓ **Les fournisseurs de financement** : les sociétés de capital-risque, banques d'investissement spécialisées en introductions en bourse.

Ces services de soutien facilitent le processus de démarrage et la croissance, en permettant aux PME de se concentrer sur leur domaine. Ce réseau fournit également des incubateurs, des centres d'innovation et parcs scientifiques, représentant un espace physique et immatériel pour les nouvelles entreprises. Il fournit également les organisations de partenariat, comprenant généralement le gouvernement, les universités et le secteur privé, afin de promouvoir la mise en réseau et la collaboration entre les acteurs de la région à la fois interne et externe. Les expériences, de par le monde développé, montrent que le processus de recyclage entrepreneurial est plus efficace lorsqu'il est entraîné par des entrepreneurs ambitieux et des modèles positifs.³²⁸

Cela étant, la popularité de l'approche par l'ESE ne constitue pas une garantie de sa profondeur. Le concept d'ESE est attractif, mais il existe des aspects qui sont problématiques. L'approche s'est heurtée à de nombreuses questions fondamentales conceptuelles, théoriques et empiriques.

C. Faiblesses de l'approche éco systémique entrepreneuriale.

Le phénomène ESE apparaît d'abord tautologique³²⁹, les ESE sont des processus produisant un entrepreneuriat prospère et des entrepreneurs réussis, il existe apparemment un bon ESE. Un tel raisonnement tautologique offre peu de perspicacité pour les politiques publiques.

³²⁸ Voir, Garnsey et Heffernen, (2005) ; Garnsey et al, (2008) ; Ferriani et al, (2012).

Pour quelques exemples célèbres, voir, Norton (2001) ; Saxenian, (2002) ; Wadhwa et al. (2012). Garnsey et Heffernen, (2005) ; Garnsey et al, (2008) ; Ferriani et al, (2012).

³²⁹ Stam Erik, (2015), "Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique". Utrecht School of Economics Tjalling C., Koopmans Research Institute Discussion Paper Series, pp. 15-07.

Deuxièmement, l'approche ne fournit encore que de longues listes de facteurs pertinents sans un raisonnement clair de cause à effet. Ces facteurs sont attrayants, mais ils n'offrent aucune explication cohérente ou leurs effets interdépendants sur l'entrepreneuriat.

Troisièmement, la dimension spatiale de cette approche. Il peut s'agir d'une ville, une région ou un pays. Il peut s'agir également d'autres systèmes, moins strictement définis dans l'espace, tels que les secteurs ou les entreprises.

Quatrièmement, tout en étant un concept systémique, l'ESE n'a pas encore pleinement exploité les connaissances de la théorie de l'acteur réseau. L'ESE est présenté comme un système ou un réseau constitué de nombreux éléments en interaction ayant des relations complexes. La littérature sur l'ESE suggère que les réseaux connectent des éléments au niveau global, mais considère également les réseaux comme un élément faisant partie d'un ESE. Cette littérature sur l'ESE n'a pas encore produit une approche réseau complète qui pourrait éclairer, sur la question cruciale de savoir pourquoi certains ESE sont capables d'établir des connexions, alors que d'autres ne parviennent pas.

Enfin, les connaissances sur les causes fondamentales des ESE ne sont pas délimitées. La plupart des discussions sur les ESE ont négligé la dimension temporelle, donc on ne sait pas comment ils sont mis en place, comment ils se développent et pourquoi certains dépérissent. Il n'existe pas une résolution de façon satisfaisante des questions de causalité.

Ce qui est admis, c'est que l'ESE émerge à l'initiative d'un seul entrepreneur ambitieux, suite au processus de recyclage entrepreneurial dans des endroits qui ont des systèmes entrepreneuriaux et une meilleure qualité des ressources. Ces dernières circulent à travers des réseaux sociaux. L'intervention politique vient après sous l'influence des entrepreneurs et évolue en fonction de leurs exigences.

Section II. La politique du gouvernement

La politique du gouvernement constitue une composante importante d'un ESE. Il ne s'agit pas uniquement des politiques de la PME ou de l'entrepreneuriat, mais aussi celles relatives à la fiscalité, aux services financiers, à l'infrastructure économique et sociale, aux marchés du travail, au soutien de l'industrie, à l'éducation et la formation, ...

Le processus de maturation dans lequel s'inscrit le développement des politiques entrepreneuriales et des PME au sein des pays de l'OCDE, réserve une place à la nécessité

pour les gouvernements d'élaborer des politiques capables de stimuler une culture de croissance. Au sein de ces politiques se trouve la volonté d'instaurer des régimes institutionnels cohérents qui puissent simultanément accroître le potentiel des startups autant qu'à maintenir la forte croissance des gazelles ou d'autres PME.

Sur un autre plan, il est important de relever que la croissance des entreprises soulève plusieurs questionnements quant aux types d'entreprises à cibler par les politiques gouvernementales. Ces dernières devraient-elles se limiter aux seules startups présentant un potentiel de croissance, devraient-ils accompagner uniquement les gazelles ou bien les PME en général ?

La question de la cohérence entre les différents programmes gouvernementaux est également soulevée. Faut-il se focaliser sur des mesures spécifiques ou bien sur des mesures génériques ? Autrement dit, faut-il intégrer l'ensemble de ces mesures au sein d'une politique holistique ? Faut-il viser l'implantation de ces programmes au niveau national ou régional ? Faut-il cibler seulement des secteurs stratégiques ? Faut-il se concentrer sur une phase particulière du processus de croissance ? Quel rôle devrait alors jouer le secteur privé dans l'implantation de tels programmes ?

Nous retrouvons là les principales questions soulevées, dans le contexte canadien dans le rapport de Joyal Kaven³³⁰ et qui trouvent une certaine résonance dans d'autres contextes.

§I. Politiques pour soutenir les PME à fort potentiel de croissance : Design d'un ESE

A. L'évolution des politiques industrielles

On assiste au cours des deux dernières décennies à un changement d'orientation des politiques étatiques initialement centrées sur les entreprises à une politique de promotion de l'entrepreneuriat puis de politiques entrepreneuriales axées sur la croissance³³¹, comme en témoigne l'orientation actuelle des politiques conduites par les pays de l'OCDE³³².

Ceci a entraîné des changements importants au plan de la mise en œuvre.

Le tableau ci- dessous permet d'illustrer les différences existantes entre les deux types de politiques :

³³⁰ Joyal K., (2014), « Politiques pour soutenir les entreprises à forte croissance : Design d'un écosystème Entrepreneurial », Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal. Ed. JFD. 39 p.

³³¹ Voir, par exemple, Rodrik, (2004) ; Block, (2008).

³³² Voir, par exemple, OCDE, (2010 ; 2013).

Tableau 3 : La distinction entre les politiques traditionnelles d'entreprises et les politiques de l'entrepreneuriat orientées vers la croissance.

	Les politiques traditionnelles d'entreprises	Les politiques de l'entrepreneuriat axées sur la croissance
Objet	Unité principale est de se concentrer sur des acteurs spécifiques, tels que, les entrepreneurs, les clusters (les regroupements géographiques des entreprises).	Unité principale est de se concentrer sur des types spécifiques d'entrepreneurs, réseaux d'entrepreneurs ou cluster «temporaires»
Objectifs	Objectifs de la politique est de générer des entrepreneurs et de créer plus de nouvelles entreprises.	Objectif de la politique est de se concentrer sur les «entrepreneurs blockbuster» potentiels.
Entrepreneuriat	Les acteurs politiques visent à cibler des pièces de système entrepreneurial par des interventions spécifiques (c'est à dire non-systémique)	Les acteurs politiques visent à relier les composants des écosystèmes pour permettre au système de mieux fonctionner (c.-à-systémique)
Formes de soutiens	Principales formes d'assistance sont des formes «transactionnels» de soutien tels que les subventions, les incitations fiscales, etc...	Principales formes d'assistance sont des formes «relationnelle» de soutien tels que la création de réseaux, le développement de liens entre les acteurs entrepreneuriaux, l'harmonisation institutionnelle des priorités et encourager les interactions entre les membres.
Financement	les décideurs politiques visent à produire et promouvoir des sources de financement destinés aux start-ups, en particulier sous la forme de capital-risque et le financement des business angels.	Reconnaissance du fait que différentes entreprises ont des exigences différentes de financement tels que le financement par crédit bancaire, peer to peer, financement participatif, fonds de croissance etc. La croissance des entreprises nécessite l'accès à un «palier de financement» et «cocktails» de différentes sources de

		financement.
Innovation	La génération d'une nouvelle propriété intellectuelle et de l'innovation pour les entreprises a été considérée comme d'une importance vitale. L'accent a été beaucoup mis sur la R & D et la protection des droits de propriété intellectuelle. Le fort encouragement de la technologie et l'innovation dans les secteurs de haute technologie.	La concentration sur les systèmes d'innovations et favoriser les connexions avec les clients, les fournisseurs, les universités etc. Accroître la reconnaissance de l'innovation ouverte.
Plan de mise en œuvre	Le niveau d'élaboration des politiques est surtout «top down». La mise en œuvre de la politique est menée essentiellement au niveau national.	La majeure partie des politiques systémiques sont promulguées au niveau régional ou local. L'émergence des cadres politiques multi-scalaires.

Source : Adapté de Mason et Brown (2014). Op. déjà citée.

L'efficacité de ces formes «transactionnelles» de soutien pour les PME est actuellement débattue³³³. Isenberg³³⁴ critique les régimes qui offrent aux entreprises un soutien financier, supposant qu'il s'agit d'une erreur de fournir aux entreprises à fort potentiel de l'argent facile. Ces entreprises ont besoin d'un soutien temporel relationnel, telles que l'orientation stratégique, le développement du leadership et le mentorat. Ce genre de services interactifs crée plus de valeur aux PME. Tandis que les formes de soutien traditionnelles « fondées sur la monnaie», tel que les subventions, peuvent avoir une valeur au démarrage, mais elles perdent leur efficacité une fois que les entreprises s'établissent, alors que la mise en réseau, le soutien par les acteurs et l'interaction avec client ont une plus grande importance au cours du temps.

En conséquence, les décideurs politiques commencent à reconnaître le mérite d'une forme plus axée sur les systèmes de soutien à l'entrepreneuriat de croissance élevé. Cela représente un abandon des interventions spécifiques à l'entreprise vers des activités plus globales, qui mettent l'accent sur le développement de réseaux, l'harmonisation des priorités, la

³³³ Brown, R. et al., (2014), "Increasing the Vital 6%: Designing Effective Public Policy To Support High Growth Firms", National Endowment for Science Technology & Arts (NESTA), London.

³³⁴ Isenberg, D. J., (2010), "How to start an Entrepreneurial Revolution," Harvard Business Review 88(6): p. 8-9.

construction de nouvelles capacités institutionnelles et favoriser des synergies entre les différents acteurs³³⁵.

B. Régimes institutionnels et PME à fort potentiel de croissance

En essayant de répondre à la question « Comment les institutions devraient-elles être conçues pour promouvoir la forte croissance ? ». Henrekson et Johanson³³⁶ se référant à Audretsch et distinguent deux régimes institutionnels agissant sur les ESE. Le premier est un régime entrepreneurial associé aux premières étapes du cycle de vie d'un produit ou d'une industrie et impliquant l'introduction et la diffusion de nouvelles connaissances mobilisées par le développement d'innovations.

Le second est un régime dit routinisé qui se rapporte à des phases d'expansion et de maturation où les connaissances et les processus deviennent standardisés³³⁷.

En se positionnant comme centre de coordination de la croissance auprès de différents acteurs des ESE, ils travaillent sur l'un des deux régimes et apportent une plus grande cohérence à l'ensemble des politiques, programmes et mesures qui interviennent au cours des cycles de croissance des entreprises. Un ESE soumis à l'un ou l'autre de ces régimes favorisera donc l'émergence d'un type particulier de PME à fort potentiel de croissance.

Lundstrom et Stevenson³³⁸, établissent une distinction entre les différents types de politiques dites génériques selon qu'elles soient entrepreneuriales, de PME ou industrielles. Aussi, il est important que ces trois types de politiques soient coordonnés entre elles pour éviter les empiétements et assurer leur renforcement mutuel. Suggérant, dans un premier temps, que les politiques entrepreneuriales fassent intervenir des institutions fonctionnant selon un régime entrepreneurial alors que les politiques de PME et industrielles répondraient à un régime routinisé.

³³⁵ Voir, par exemple, Rodriguez-Pose, (2013) ; Warwick, (2013).

³³⁶ Henrekson, M. et Johansson, D., (2010b), 'Firm growth, institutions and structural transformation', ifn working paper no. 820.

³³⁷ OECD-DBA, (2013), "An international benchmarking analysis of public programmes for high growth firms", Prepared by the OECD Local Economic and Employment Development Programme and Danish Business Authority.

Au titre des programmes qui ciblent les PME à forte croissance, on cite le programme Flanders' Gazelle Jump, Germany Hightech Gründer fonds et les incubateurs, répondent à cette polarité des régimes institutionnels en anticipant le potentiel des jeunes entreprises à devenir des gazelles. Sinon, ils interviennent au niveau de la production, de la commercialisation, de l'internationalisation des gazelles ou des PME en général.

³³⁸ Lundström, A. et Stevenson, L., (2005), "Entrepreneurship policy: Theory & practice". New York: Springer-Verlag.

Dans un second temps, ces auteurs considèrent ces politiques génériques comme un axe stratégique majeur, en créant une typologie d'approches politiques. Ils mettent l'accent sur quatre politiques : i) des politiques d'extension entrepreneuriale intégrées aux politiques des PME, celles-ci comprennent surtout des mesures spécifiques pour favoriser le démarrage d'une entreprise sans orientation stratégique particulière, ii) des politiques d'incubateur d'entreprise, iii) des politiques de niche et iv) des politiques holistiques caractérisées par la cohérence stratégique entre les différents types de politiques.

C. Complémentarité et cohérence

Les pays développés possèdent à divers degrés un cadre de politiques holistiques³³⁹. Une enquête du groupe de travail de l'OCDE sur les PME avait permis d'établir le degré de cohérence entre les politiques génériques qui s'adressent aux PME et celles qui sont spécifiques aux PME à forte croissance³⁴⁰. Les politiques génériques interviennent sur le contexte entrepreneurial à travers différentes dimensions et ils contribuent en amont dans le but d'éduquer et de développer une culture spécifique dans les ESE. Des politiques spécifiques comme celles qui s'adressent aux PME à forte croissance participent à y instituer de nouvelles pratiques et valeurs. Un enjeu majeur concerne, la relation de complémentarité et la cohérence entre ces types de politiques et les régimes institutionnels auxquels elles contribuent, d'où l'importance d'évaluer adéquatement le contexte entrepreneurial³⁴¹.

Le diagnostic du contexte entrepreneurial et des ESE présente plusieurs intérêts. Il permet notamment d'évaluer les possibilités de transfert des politiques, programmes ou mesures spécifiques entre les pays. L'OCDE définit le contexte entrepreneurial en combinant trois facteurs, soit les opportunités, les acteurs compétents et les ressources soumises à l'influence d'une culture entrepreneuriale et d'un cadre politique particulier. Ce dernier facteur est résumé à travers six déterminants clés :1) la réglementation, 2) les conditions du marché, 3) l'accès au financement, 4) la R-D et les technologies, 5) la capacité entrepreneuriale et 6) la culture.

³³⁹ OCDE-DBA, (2013), "An international benchmarking analysis of public programmes for high growth firms", Prepared by the OECD Local Economic and Employment Development Programme and Danish Business Authority.

³⁴⁰ OCDE, (2010), "High-Growth Enterprises : What Governments Can Do to Make a Difference", OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

³⁴¹ Joyal K., (2014), Op. déjà citée.

Le rapport sur les politiques locales de Bosna et Stam³⁴², considère le déploiement des politiques spécifiques aux PME à forte croissance comme étant complémentaires aux politiques génériques de type entrepreneurial dans le développement d'une culture de croissance.

Les mesures qui visent à favoriser la croissance des entreprises reposent sur la cohérence entre des politiques génériques et des politiques spécifiques, en particulier celles concernant les PME à forte croissance à l'intérieur des politiques entrepreneuriales et des PME. Dans leur étude des programmes visant les PME à forte croissance, certains auteurs³⁴³ constatent que ces dernières sont généralement sous la responsabilité d'un seul ministère et affichent un degré de collaboration interministérielle insuffisant pour permettre de maximiser les chances d'atteindre les objectifs de manière satisfaisante.

L'étude conduite par l'OCDE en 2010 sur les PME et l'entrepreneuriat³⁴⁴, montre une faible compréhension des distinctions entre les politiques génériques par les responsables gouvernementaux et leur difficulté à évaluer l'impact de ces politiques sur les contextes et les ESE. Toutefois, certains pays avaient déjà entrepris des efforts pour simplifier les programmes et les politiques. Divers exemples sont cités à cet égard, notamment le Japon qui a rassemblé trois politiques entrepreneuriales sous une seule loi.

En effet, se limiter à l'analyse des institutions formelles présenterait certains inconvénients. Puisque les institutions informelles (cultures, réseaux, codes de conduite et niveaux de confiance) ne sont pas soumises à des politiques explicites ou des décisions collectives, elles sont par conséquent moins susceptibles d'être sous l'influence des politiques³⁴⁵.

Selon Joyal Kaven³⁴⁶, le gouvernement, en partenariat avec les acteurs de l'ESE, peut contribuer au déploiement d'un environnement favorable à la croissance des PME et des gazelles en facilitant l'accès aux informations stratégiques, en appuyant le développement des réseaux, des compétences et l'accès au financement.

³⁴² Bosma, N. et Stam E., (2012), "Local policies for high-employment growth enterprises". Report prepared for the OEDC/DBA international workshop on high growth firms local policies and local determinants.

³⁴³ Autio, E. et al., (2007), 'High-growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization and Recommendations', Report prepared for the Finnish Ministry for Trade and Industry.

³⁴⁴ Working Party on Small and Medium Enterprises and Entrepreneurship of OECD.

³⁴⁵ Joyal K., (2014). Op. déjà citée.

³⁴⁶ Ibid.

Par ailleurs, le démarrage d'une entreprise qui possède un fort potentiel de croissance requiert une combinaison de facteurs tels que les opportunités, les capacités et la motivation à entreprendre et innover. Le démarrage d'une telle entreprise requiert aussi un environnement d'affaires adéquat de même que la présence de modèles positifs et des entrepreneurs ambitieux. Selon Henrekson et Johansson³⁴⁷, un tel environnement repose sur la coordination des acteurs engagés dans ces réseaux. Aussi, ces initiatives supposent l'implication d'un réseau d'acteurs au niveau régional et national capable de générer des activités de coordination et des partenariats viables.

§II. L'écosystème entrepreneurial : Le rôle des politiques

Le développement d'une approche politique holistique s'est révélé avoir une importance majeure, en augmentant le nombre d'entreprises à fort potentiel de croissance. Isenberg³⁴⁸ défend également l'idée d'une approche holistique visant à la fois le démarrage et la croissance des entreprises au niveau éco systémique. La politique de l'ESE vise d'atteindre cet objectif en améliorant l'environnement qui entoure ces entreprises, ce qui pose des défis pour les décideurs publics. Il est évident dans cette recherche de savoir comment l'intervention du gouvernement pourrait-elle favoriser l'émergence d'ESE ou de stimuler les processus de spin-offs et l'émergence de soutien à l'entrepreneuriat sous toutes ses formes. A cet égard, Isenberg soutient qu'il ne s'agit pas de cibler n'importe quel ESE surgissant grâce à l'intervention directe du gouvernement tout comme, il n'existe pas de solutions politiques simplistes³⁴⁹.

Nous mettrons l'accent dans ce paragraphe sur les principes généraux gouvernant les politiques visant à promouvoir l'ESE avant de nous concentrer sur les approches d'intervention.

A. Les principes généraux

Mason et Brown³⁵⁰ suggèrent que sept principes généraux fondent une politique de développement des ESE. Ainsi, tout ESE durable devrait être basé sur les industries existantes, démontrant leur capacité à survivre dans les conditions locales. Toutefois, la politique du gouvernement qui vise à stimuler la croissance de haute technologie en

³⁴⁷ Henrekson, M. et Johansson, D., (2010.b). Op. déjà citée.

³⁴⁸ Isenberg, (2011a). Op. déjà citée.

³⁴⁹ Ibid.

³⁵⁰ Mason C., Brown R., (2014). Op. déjà citée.

répliquant la Silicon Valley est rarement une réussite, à cause des différences de culture entre les différents pays et régions.

Tout d'abord, les ESE émergent à partir des industries existantes et pas seulement les industries de haute technologie. Les industries traditionnelles comme l'industrie agroalimentaire, métallique, chimique, la logistique..., fournissent la plateforme pour créer des ESE dynamiques, à forte valeur ajoutée. Cependant, il est douteux que la politique peut systématiquement créer des ESE.

Deuxièmement, les approches politiques sont incitées à évoluer au fil du temps en suivant le cycle de vie des ESE, car ils sont dynamiques et complexes. Les formes d'interventions appropriées seront donc liées à leurs degrés de maturité. En phase d'émergence, l'accent peut être mis sur le soutien aux processus de démarrage, mais dès que l'ESE se solidifie, la priorité peut être accordée au développement de l'organisation, du capital humain, des supports à l'internationalisation et l'accès au capital de croissance.

Troisièmement, chaque ESE émerge dans des circonstances et conditions uniques, des attitudes culturelles différentes et des exigences de financement particulières. La mise en place d'une politique publique locale (la région) plutôt que nationale s'emble appropriée. La plupart des composants seront différents d'un ESE à l'autre. Les attitudes culturelles locales, la structure des systèmes bancaires locaux et les politiques éducatives. Ces éléments ont une influence sur la nature de ces ESE locaux. Une approche qui vise simplement à reproduire d'autres ESE est donc inappropriée et vouée à l'échec. Chaque ESE a besoin d'une approche différente qui est adaptée aux conditions locales.

Quatrièmement, le concept de la relativité est primordial. Par exemple, encourager plus de personnes à créer des start-ups est susceptible d'avoir peu d'impact si beaucoup se produisent dans les zones à faible croissance. L'introduction de l'éducation à l'entrepreneuriat serait inefficace si les diplômés se déplacent à des environnements plus favorables. La mise en œuvre de la politique nécessite une approche globale.

Cinquièmement, le développement des ESE peut être un mélange d'approches «top down» et «bottom-up». Les cadres réglementaires appropriés sont essentiels. Par exemple, les lois sur l'immigration ne peuvent pas constituer une barrière à l'attraction de personnes talentueuses. Tandis que, la fiscalité peut fournir des incitations appropriées pour la prise de risque et encourager le réinvestissement. Toutefois, les initiatives de bas en haut «bottom-up» ne sont

pas considérées comme une responsabilité exclusive du gouvernement. Comme indiqué précédemment, Feld³⁵¹ montre que le développement des ESE nécessite un apport actif de la communauté entrepreneuriale. Le soutien des grandes entreprises dans l'ESE est également essentiel, surtout, lorsque cette participation est motivée par des considérations commerciales, plutôt qu'une responsabilité sociale des entreprises. Pourtant, les décideurs cherchent rarement à s'engager avec les grandes entreprises.

Sixièmement, la nécessité de faire la distinction entre les politiques des PME et de l'entrepreneuriat. La politique de la PME est une approche plutôt désordonnée, qui met l'accent sur l'augmentation du nombre de créations d'entreprises (agir sur les structures). En revanche, La politique entrepreneuriale se préoccupe de soutenir les entreprises à fort potentiel de croissance (agir sur les individus). Ces entreprises sont plus susceptibles d'avoir besoin d'aide relationnelle plutôt que transactionnelle (les subventions, les incitations fiscales, etc.), telles que la création de réseaux, le développement de liens entre les acteurs entrepreneuriaux, l'harmonisation institutionnelle et encourager les interactions.

Enfin, les politiques visant à promouvoir l'entrepreneuriat à forte croissance sont incitées à reconnaître la diversité des gazelles plutôt que de les baser sur des stéréotypes³⁵².

B. L'approche politique pour le développement des ESE

L'étude menée par certains chercheurs³⁵³, montre que la politique entrepreneuriale a généralement été inefficace dans la plupart des pays en raison de la façon de formulation. Maison et Brown³⁵⁴ proposent une approche qui reconnaît quatre aspects de l'ESE (figure 3 ci-dessous) qui peuvent être ciblés par les décideurs politiques (nationaux et régionaux).

³⁵¹ Feld, B., (2012). Op. déjà citée.

³⁵² Pour quelques exemples célèbres, voir, Mason et Brown, (2013) ; Brown et al, (2014). Op. déjà citée.

³⁵³ Arshed, N. et al., (2014), "The ineffectiveness of entrepreneurship policy: is policy formulation to blame?" *Small Business Economics*, 43(3): pp. 639-659.

³⁵⁴ Maison et Brown, (2014). Op. déjà citée.

Figure 3. Les points de focalisation politique pour l'ESE.



Source : Mason et Brown (2014). Op. déjà citée.

- **Acteurs entrepreneuriaux.**

Les pays ont un éventail de politiques de PME pour promouvoir la création et la croissance de nouvelles entreprises. Les principales formes de soutien sont généralement des informations et des conseils pour les nouveaux entrepreneurs³⁵⁵. Selon Shane³⁵⁶, ces politiques n'ont généralement pas de distinction entre les types de start-ups ciblées. Comme indiqué précédemment, ces approches ne sont pas conçues pour promouvoir l'entrepreneuriat de croissance. Par conséquent, il est nécessaire de se concentrer spécifiquement sur la promotion

³⁵⁵ Voir, par exemple, Bennett, (2008) ; (2012).

³⁵⁶ Shane, S., (2009), "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy", Small Business Economics, 33, pp. 141-149.

et la formation de forte croissance des start-ups et généralement sur la croissance des PME dans les ESE. Les principales approches sont les suivantes :

- (i) La fourniture d'une assistance aux entrepreneurs lors de pré démarrage, de démarrage et les stades précoces de post-démarrage, grâce à la fourniture d'un soutien intensif et de mentorat ³⁵⁷;
- (ii) Le soutien aux start-ups à travers les incubateurs d'entreprises qui fournissent des locaux commerciaux, des conseils, des occasions de réseautage et le financement³⁵⁸.

- **Fournisseurs de ressources entrepreneuriales**

Le deuxième aspect de la politique met l'accent sur les organisations au sein des ESE qui fournissent des ressources aux entrepreneurs. Incluant les fournisseurs de financement tels que les banques, les business angels et les sociétés de capital-risque, ainsi, que des fournisseurs de services. L'investissement des business angels est plus efficace, car il fournit le capital de démarrage par sa nature. Leurs réseaux fonctionnent comme des agences de rencontres pour permettre aux entrepreneurs un accès plus facile au financement.

Cependant, l'accent sur le capital de risque est inapproprié car seule une petite minorité d'entreprises utilisent cette forme de financement. Une plus grande attention est accordée à la connexion des PME axées sur la croissance, avec des sources de capital d'expansion classique tels que, les prêts des banques et le financement participatif (crowdfunding), les prêts, la finance peer-to-peer³⁵⁹ et l'accès aux marchés boursiers. Cependant, les gazelles ont besoin de ressources relationnelles, y compris les interactions peer-to-peer, les connexions à un capital de croissance et de développement organisationnel. En effet, c'est l'un des objectifs centraux du programme britannique Future-Fifty³⁶⁰ mis en place par le gouvernement britannique, qui est la création d'un ESE virtuel de Royaume-Uni pour les gazelles. Un engagement plus collaboratif est également approprié entre les décideurs publics et les grandes entreprises, pour aider à développer et accélérer le processus de spin-off au sein des ESE.

³⁵⁷ Roper, S et Hart, M., (2013), "Supporting Sustained Growth Among SMEs – Policy Models and Guidelines", University of Warwick, Enterprise Research Centre, White Paper No.7.

³⁵⁸ Miller, P. et Bound, K., (2011), "The Start-Up Factory: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures", NESTA, Discussion Paper.

³⁵⁹ Collins, L. et al., (2013), "The Rise of Future Finance: the UK's Alternative Finance" Benchmarking Report, NESTA: London.

³⁶⁰ Source : <http://www.futurefifty.com/>

- **Connecteurs entrepreneuriaux**

Le troisième aspect concerne les politiques mises en œuvre pour favoriser les connexions entre les différents composants d'un ESE. Les décideurs politiques cherchent à construire des liens entre les différents acteurs entrepreneuriaux, par la création de communautés entrepreneuriales ou réseaux d'entreprises. Ces derniers peuvent prendre différentes formes, y compris les organisations professionnelles de réseautage, clubs d'entrepreneurs, les groupes de capital-risque, les associations professionnelles.³⁶¹

- **Orientation entrepreneuriale**

La culture constitue un élément important des ESE, plus précisément, les normes et les attitudes positives envers l'entrepreneuriat sociétal³⁶². Les aspirations entrepreneuriales seront inhibées dans les sociétés où la contribution sociétale des entrepreneurs n'est pas valorisée. L'enquête du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) à Singapour, montre que les entrepreneurs ne jouissent pas d'un statut social élevé et les familles préfèrent que leurs enfants cherchent du travail dans les grandes multinationales. En conséquence, les étrangers sont la source de la plupart des nouvelles start-up de l'île.

Certains spécialistes³⁶³ suggèrent trois approches politiques pour favoriser la culture entrepreneuriale. Tout d'abord, l'éducation à l'entrepreneuriat dans les écoles, les collèges et les universités pour promouvoir des attitudes positives envers l'entrepreneuriat et la création de campus d'entreprise. Deuxièmement, compte tenu de la forte association entre l'entrepreneuriat et l'immigration, de nombreux pays cherchent à mettre en œuvre des initiatives axées sur le milieu, en particulier basée autour de la culture, dans l'espoir de devenir attractif. Troisièmement, il est nécessaire de créer des festivals pour l'entrepreneuriat local, de promouvoir et célébrer l'entrepreneuriat local³⁶⁴.

Le Maroc a développé depuis le début des années 2000 une politique de soutien aux PME et encouragé la création d'organisations territoriales de la production du type clusters, d'écosystèmes, ... Récemment, l'accent est mis sur l'entrepreneuriat.

³⁶¹ Source: <http://connect.org/about-connect/>

³⁶² Voir, Isenberg, D., (2011a).

³⁶³ Voir, Mason C. et Brown R., (2014).

³⁶⁴ Source: <http://gizmodo.com/a-bezos>. Célébration de l'entrepreneuriat et de l'innovation : le Centre pour l'innovation Bezos, Seattle.

Nous analyserons cette expérience au regard des apports de l'approche éco systémiques entrepreneurial pour apprécier les conditions ainsi que les possibilités d'émergence d'ESE régionaux au Maroc.

Section III. Les interventions étatiques dans le champ de la PME et de l'Entrepreneuriat au Maroc

Le tissu économique du Maroc étant largement dominé par les PME, les interventions sectorielles de l'Etat ont concerné ces dernières. La politique de promotion, de développement et de mise à niveau de la PME n'a vu le jour qu'à partir de 2002, date de création de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) qui en a fait sa mission.³⁶⁵ Cette agence devait, en effet, apporter un appui technique et financier aux PME en difficulté.

Cette mission a connu une évolution, puisqu'en 2009, l'agence devenue « Maroc- PME » s'est vue confiée le rôle d'accompagnateur du tissu économique national dans son ensemble et a été dotée à cet effet, de moyens financiers publics importants dont elle assure la gestion.

Dans la présente section, nous nous intéressons aux politiques en faveur des PME. Nous présentons d'abord le plan Maroc innovation et la création du Comité National de l'Environnement des Affaires (paragraphe1). Ensuite, nous exposons le plan d'accélération industrielle et le rôle de « Maroc PME » (paragraphe2).

§I. Plan Maroc innovation

Au Maroc, la première réflexion en matière de stratégie nationale d'innovation a été menée en juillet 2008. Cette initiative, qui semblait courageuse et indispensable dans ce contexte de globalisation s'est concrétisée officiellement une année plus tard³⁶⁶. Cet événement était l'occasion pour présenter et valider les grandes lignes de la stratégie nationale en matière de promotion de l'innovation et présenter les conclusions et les réflexions afin de lancer l'exécution de ses différents chantiers³⁶⁷.

Cette stratégie transversale essaye de formuler un plan d'action commun pour toutes les parties impliquées dans le processus de la R&D et de l'innovation au Maroc, cette approche

³⁶⁵ Voir, Charte de la petite et moyenne entreprise (PME), article 56 de la loi n°53-00. L'ANPME est un établissement public placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT)

³⁶⁶ Précisément le vendredi 5 juin 2009 au centre des conférences Mohammed VI à Skhirat lors du premier sommet national de l'innovation.

³⁶⁷<http://www.enssup.gov.ma>

en termes de système incluant les administrations publiques compétentes, les entreprises, les organismes financiers et la société civile est tellement pertinente qu'elle représente un véritable défi en matière de gouvernance.

Le système marocain de l'innovation est gouverné³⁶⁸ par un ensemble d'acteurs hétérogènes. Ce système est caractérisé par la prédominance d'intervenants publics, il y a une absence totale de la décentralisation au niveau régional, la majorité des membres chargés de la gouvernance sont concentrés dans les régions Rabat-Salé-Kenitra et Casablanca-Settat.

Cette politique en faveur de l'innovation s'inscrit dans le cadre d'une démarche stratégique des autorités marocaines qui vise à appuyer le dynamisme des secteurs productifs à l'égard desquels des plans ont été adoptés. Il s'agit notamment, du Pacte National pour l'Emergence industrielle (PNEI) ou le plan émergence II.

La stratégie Maroc innovation est axée sur quatre principaux volets déclinés en treize chantiers³⁶⁹. L'objectif à moyen terme est de « positionner le Maroc dans le club des pays producteurs de technologies, de permettre l'éclosion d'une économie à forte valeur ajoutée, mais aussi de renforcer l'image du Maroc au niveau international et son attractivité pour les investissements. A plus long terme, il s'agit de préparer des relais de croissance qui deviendront vitaux pour l'économie nationale³⁷⁰ ». Cette stratégie est assortie d'objectifs quantifiés : la production de 1000 brevets marocains et la création de 200 start-up innovantes par an. La promotion des clusters correspond à l'un de ces principaux chantiers.

C'est la voie de l'appel à projets qui a été retenue pour la création des clusters³⁷¹ au Maroc. Les contrats programmes engagent les clusters sur des indicateurs précis, tels que le nombre de projets de R&D collaboratifs, le nombre de brevets, le nombre de start-up créées, le nombre d'emplois en R&D créés et le nombre de formations réalisées³⁷².

³⁶⁸ L'annexe 2 récapitule les principaux intervenants dans la gouvernance de l'innovation au Maroc.

³⁶⁹ Association Marocaine des investisseurs en capital, « Etat des lieux sur le financement de l'innovation au Maroc », 2010. Voir, annexe 3.

³⁷⁰ Ibid.

³⁷¹ L'aide consiste en particulier en l'octroi, sur une période de trois années, d'une subvention pour la mise en place et le fonctionnement d'une structure d'animation et le cofinancement de projets collaboratifs grâce à la création d'un fonds d'appui aux clusters. Simultanément, d'autres instruments financiers étaient créés par le centre marocain d'innovation et l'ANPME pour aider les projets collaboratifs émanant de ces clusters (INTILAK, TATWIR, IMTIAZ, MOUSSANADA Ti, Prestation Technologique Réseau).

³⁷² Paulette Pommier, (2014), « Clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique », Institut de Prospective Economique du Monde, IPEMED, juillet 2014.

L'objectif recherché est de permettre, à l'instar des expériences internationales dans ce domaine, l'éclosion de projets innovants orientés marché et d'accompagner les entreprises et les acteurs les plus volontaristes et les plus capables de constituer des clusters de haut niveau. Les clusters devront, en effet, constituer un mode efficace de génération de projets collaboratifs à fort contenu innovant. Ils ont, pour objectifs, de ³⁷³:

- Animer les acteurs (entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche) autour de projets collaboratifs à fort contenu R&D dans les niches et thématiques identifiées ;
- Créer un environnement technologique et des synergies favorables au développement de projets de R&D et d'innovation ;
- Améliorer la visibilité internationale des secteurs d'activités retenus.

Après la mise en place de cette stratégie, le besoin de la mise en cohérence a été constaté « Institutionnaliser le Dialogue Public-Privé au profit de l'acte d'entreprendre ». Dans ce cadre, et pour renforcer la coordination interministérielle et le dialogue public-privé, et d'instaurer un pilotage stratégique des réformes, il a été décidé de créer une instance directement rattachée au Chef de l'Exécutif, à savoir le CNEA³⁷⁴ : Comité National de l'Environnement des Affaires.

Le Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA)³⁷⁵, est un organe public-privé présidé par le Chef du Gouvernement, avec une mission précise³⁷⁶.

Le CNEA fonctionne suivant un plan d'action annuel, préparé selon un processus rigoureux, et validé en début d'année dans le cadre d'une réunion présidée par le Chef du Gouvernement. Le secteur privé, « client » final des réformes menées par le CNEA, est associé à part entière dans ses travaux. Il est représenté par des structures représentatives dont : la Confédération Générale des Entreprises au Maroc, la Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et des Services, et le Groupement Professionnel des Banques du Maroc.

³⁷³ MCINET, « soutien à la dynamique des clusters », s. d., <http://www.mcinet.gov.ma>.

³⁷⁴ <http://www.cnea.ma>

³⁷⁵ Le CNEA a été créé en 2010 et institutionnalisé par décret N° 2-10-259 du 20 kaada 1431 (29 octobre 2010),

³⁷⁶ Préparer un programme annuel d'action comportant des mesures prioritaires visant l'amélioration de l'environnement des affaires ;

- Coordonner les efforts du gouvernement pour garantir une mise en œuvre efficace des mesures adoptées ;
- Institutionnaliser le dialogue public-privé et associer le secteur privé à l'identification des réformes prioritaires ;
- Mettre en place une stratégie de communication pour sensibiliser les investisseurs nationaux et internationaux aux réformes initiées par le Maroc ;
- Evaluer les impacts des réformes engagées à travers des indicateurs chiffrés.

Le CNEA se veut, aujourd'hui, l'unique plateforme Public-Privé de Dialogue Public-Privé en matière d'amélioration du Climat des Affaires et de suivi de l'image du Maroc à l'international. Il est à la fois, une force de proposition, de pilotage de la mise en œuvre, et d'évaluation des réformes tant au niveau national que celui des régions, en étroite collaboration avec les Comité Régionaux de l'Environnement des Affaires (CREA).

Ces Comités Régionaux constituent une réponse aux attentes des opérateurs économiques en matière d'amélioration de l'environnement des affaires au niveau régional et l'appui à la compétitivité économique des régions. Ils présentent un cadre approprié pour l'ensemble des acteurs publics et privés au niveau régional pour mettre en place une feuille de route prenant en considération les spécificités de chaque région, en harmonie avec le plan d'action du Comité National.

Ils sont amenés, également, à jouer un rôle primordial dans la consécration de l'interaction entre le Comité National et les régions pour assurer un suivi continu de l'impact réel des mesures prises dans le cadre des plans d'action national d'une part, et une remontée de propositions de réformes conçues au niveau régional d'autre part. Le CNEA accompagne les CREAs à travers notamment le partage d'expérience en termes de méthodologie de travail, d'identification, de mise en œuvre et de pilotage des projets³⁷⁷.

En effet, le lancement du plan émergence et son actualisation, la création des CREAs et le plan Maroc innovation, nous amènent à soulever des questions quant au degré de synergie entre ces différents programmes et initiatives.

En 2014, le Maroc a lancé la stratégie d'accélération industrielle pour la période 2014-2020. Cette stratégie met l'accent sur la notion d'écosystèmes. Ces derniers sont définis comme « des regroupements de leaders industriels et de PME dans des zones industrielles dédiées visant à constituer de véritables filières technologiques, autour de programmes ciblés de coopération aboutissant à des contrats de fourniture à long terme et des transferts technologiques. Ainsi, la stratégie insiste sur l'intérêt de favoriser des industriels leaders, locaux ou étrangers, qui sous-traitent à des fournisseurs de premier niveau en leur transférant

³⁷⁷ Une collaboration/interaction CNEA-CREA est déjà établie. En effet, le CNEA a participé à titre d'illustration aux travaux des CREA de Marrakech, de Meknès et du Grand Casablanca. Plus concrètement, le CNEA a assisté le CREA de Casablanca dans l'élaboration et la mise en œuvre de son premier plan d'action au titre de l'année 2015 (Exemple : le projet e-regulations pour 5 procédures liées au climat des affaires. Laquelle expérience sera par la suite étendue progressivement aux autres CREA existants).

la technologie et le savoir-faire, qui eux aussi confient une partie du travail à des fournisseurs de deuxième niveau³⁷⁸ ».

Cette notion d'écosystème, désormais en vogue mérite d'être questionnée au regard de la théorie en construction dédiée à l'écosystème entrepreneurial et des pratiques en œuvre au sein des pays développés.

§II. Plan d'accélération industrielle

Tenant compte de l'ampleur des défis à relever et des insuffisances qui freinent la pleine expansion du secteur industriel marocain, le Plan d'Accélération Industrielle (PAI)³⁷⁹ s'inscrit dans la lignée du Plan Emergence³⁸⁰ et vise à faire de l'industrie un levier majeur de croissance. Dans ce paragraphe, nous allons traiter deux axes principaux :

- Le premier axe concerne les mesures prises par le gouvernement dans le cadre de la stratégie d'accélération industrielle.
- Le deuxième axe concerne la mise en œuvre des écosystèmes industriels.

A. La stratégie d'accélération industrielle

La stratégie industrielle assigne au secteur les objectifs généraux suivants, à l'horizon 2020 :

- La création d'un demi-million d'emplois, pour moitié provenant des IDE et pour moitié du tissu industriel national rénové.
- L'accroissement de la part industrielle dans le PIB de 9 points, passant de 14% à 23% en 2020.

Pour ce faire, la nouvelle stratégie se décline en 10 mesures clés regroupées en 4 classes.

³⁷⁸ En savoir plus sur <http://lavieeco.com/news/economie/les-details-de-la-nouvelle-strategie-industrielle-2014-2020-29129.html#Ugk3sIrWtGqlaKrI.99>

³⁷⁹ <http://www.mcinet.gov.ma/~mcinetgov/fr/content/plan-d%E2%80%99acc%C3%A9l%C3%A9ration-industrielle-2014-2020>

³⁸⁰ Si l'on dresse le bilan à mi-parcours du Plan Emergence, le constat est globalement positif. C'est en tout cas ce qu'assure Abdelkader Amara, l'ancien ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. «C'est un bilan positif sans conteste», affirme-t-il. Ayant démarré en 2005 et revu en 2009 à travers le lancement du Pacte de l'Emergence Industrielle (PEI), ce Plan compte, en effet, plusieurs résultats positifs à son actif. A fin 2012, l'augmentation est de 28,4 milliards de dirhams, soit 56,8% de l'objectif escompté. Pourtant le Pacte national pour l'Emergence industrielle est arrivé à échéance en fin 2015. Après le lancement du plan d'accélération industrielle.

- Des écosystèmes industriels pour une industrie davantage intégrée

Le premier bloc de mesures a pour objectif de réduire l'atomisation sectorielle et de construire une industrie mieux intégrée. Ce chantier repose sur la mise en place d'écosystèmes industriels ayant vocation à créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre grands groupes et PME. Cette collaboration d'un nouveau genre entre les leaders industriels et les PME vise à faire de l'industrie un pourvoyeur d'emplois majeur, notamment pour les jeunes, et à l'inscrire dans un cercle vertueux.

Dans le cadre de la mise en place de ces écosystèmes, une attention particulière sera portée à l'accompagnement de l'informel vers le formel avec la mise en place d'un dispositif complet d'intégration de la Très Petite Entreprise (TPE), comprenant la création du statut d'auto-entrepreneur, un volet fiscal adapté, ainsi qu'une couverture sociale, un accompagnement et un financement dédiés.

- Des outils de soutien adaptés au tissu industriel

L'amélioration de la compétitivité des PME est un enjeu crucial, pour la concrétisation duquel le PAI prévoit une série de mesures intégrées afin d'assurer un accompagnement adapté aux besoins des entreprises et de leur fournir un cadre favorable au développement de leurs activités. Sur le plan du financement, un fonds d'investissement industriel public (le Fonds de Développement Industriel et de l'investissement – FDII³⁸¹), doté d'une enveloppe de 20 milliards de dirhams, permettrait au tissu industriel de se consolider, de se moderniser et de développer sa capacité de substitution aux produits importés.

En matière de préparation de foncier industriel, 1000 hectares seront mobilisés pour la mise en place de parcs industriels locatifs avec des locaux clé en main. Ces parcs industriels s'ajoutent à l'offre existante en zones industrielles et en plateforme industrielles intégrées (P2I), et intègrent un guichet unique, un bassin d'emplois de proximité, des services ad hoc et un dispositif de formation.

- Un positionnement à l'international plus marqué

Le troisième bloc de mesures vise à améliorer le positionnement du Maroc à l'international. S'agissant de sa situation sur les marchés extérieurs, les efforts d'accompagnement seront concentrés sur les secteurs à fort potentiel d'exportation pour améliorer la compétitivité de l'offre exportable du Royaume.

³⁸¹ Pour plus de précision, voir, <http://www.invest.gov.ma/index.php?Id=34489&lang=fr>

En parallèle, la stratégie prévoit de promouvoir l'investissement étranger en instaurant une culture de deal-making pour ouvrir le Maroc aux opportunités de l'évolution du marché international, par exemple la délocalisation annoncée de 85 millions d'emplois chinois. A cet effet, une équipe dédiée est mise en place.

- Pilotage et gouvernance de la stratégie

Le suivi de la mise en œuvre du PAI est assuré par un comité interministériel qui veille à la réalisation des projets initiés et à l'exécution des conventions conclues entre les divers partenaires impliqués.

Dans un souci de bonne gouvernance de cette stratégie, la convergence des structures de promotion de l'investissement industriel au sein d'une « équipe Maroc » permettra l'émergence de projets phares.

B. L'écosystème industriel : concept et mesures d'appuis

Le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 a introduit une approche nouvelle fondée sur la mise en place d'écosystèmes industriels. Il s'agit d'un chantier phare de la stratégie industrielle qui vise à réduire la fragmentation sectorielle en favorisant l'établissement de partenariats stratégiques ciblés et mutuellement bénéfiques entre leaders industriels et TPME. Il s'agit plus concrètement de fédérer des groupes d'entreprises autour de « locomotives » porteuses de projets d'écosystèmes. Ces locomotives peuvent être des leaders industriels nationaux, des groupements professionnels ou encore des investisseurs étrangers. Les alliances d'entreprises qui se tissent ainsi et forment des « communautés de destin stratégique³⁸² » organisées, gagnent en performance et en réactivité et contribuent à renforcer la compétitivité de filières dans leur intégralité.

Collaboration d'un genre nouveau, les écosystèmes tendent aussi à faire de l'industrie un pourvoyeur d'emploi majeur, notamment pour les jeunes, et à l'inscrire dans un cercle vertueux de progrès³⁸³.

Le déploiement du chantier des écosystèmes s'opère à une cadence appréciable. L'approche a bénéficié d'emblée de l'adhésion des opérateurs nationaux qui sont immédiatement rentrés dans la logique des écosystèmes.

³⁸² Concept développé dans le cadre des écosystèmes d'affaire par James Moore (1993), *Predators and prey : new ecology of competition*. Harvard Business Review, May-June: pp. 75-86.

³⁸³ Voir, annexe 4.

Le travail de structuration des filières mené en partenariat avec les professions, a permis d'identifier celles pour lesquels il est opportun de mettre en place des écosystèmes³⁸⁴.

Des objectifs précis sont fixés aux entreprises des écosystèmes, dans le cadre de contrats de performance conclus entre les porteurs de projets d'écosystèmes et l'Etat, en terme, notamment, de création d'emplois, de valeur ajoutée et de capacités d'exportation. En contrepartie, l'Etat s'engage à apporter des soutiens appropriés et spécifiques à chaque activité en termes, notamment, de mobilisation de foncier, de formation des ressources ou encore d'apports de financements.

Dans le cadre du PAI, « Maroc PME ³⁸⁵ » s'est vue confiée un rôle visant à accompagner le changement d'échelle et à faciliter l'émergence de nouveaux modèles d'affaires dans une logique de développement des écosystèmes industriels. Sa stratégie est basée sur 3 notions clefs : entrepreneuriat-croissance-compétitivité.

L'intensité d'intervention de cette agence diffère au niveau des régions, couvrant en grande partie des régions plus attractives en termes d'investissement. Le bilan d'accompagnement de 2014-2016 montre une dominance de la région Casablanca-Settat 62%, la région de Rabat, de Tanger et de Marrakech 9-11%, la région Fès-Meknès 7-8% et enfin, les régions du sud 0,5-3%.

Le tissu entrepreneurial marocain se compose de 3,5 millions d'auto-entrepreneurs potentiels, plus de 2 millions de TPE ($0 < CA \leq 10$ MDH), 35 000 PME ($10 < CA \leq 200$ MDH) et 800 grandes entreprises ($200 \text{ MDH} < CA$). L'agence cible actuellement une proposition de valeur et une approche d'intervention différenciée au sein des écosystèmes contractualisés :

- L'émergence d'une nouvelle génération de PME à fort impact,
- Renforcement des écosystèmes et des relations grandes entreprises-TPME,
- Promotion de l'entrepreneuriat et intégration de l'informel.

Afin d'atteindre cet objectif, l'agence propose une offre de valeur aux TPME favorisant une croissance pérenne à travers une approche d'accompagnement intégrée, reliant trois axes d'intervention :

³⁸⁴ Ce travail a abouti au lancement de 7 écosystèmes dans l'automobile, 6 dans le textile, 5 dans l'aéronautique, 1 dans la filière "Poids lourd et carrosserie industrielle", 6 dans la construction, 3 dans les industries mécaniques et métallurgiques, 2 dans les industries chimiques, 3 dans le cuir, 5 dans l'offshoring, 2 dans l'industrie pharmaceutique, 7 dans l'agroalimentaire et un écosystème OCP.

³⁸⁵ Voir, rapport « Maroc PME », 2016.

- Appui à l'investissement : Investissement de croissance et technologique.
- Appui technique : Conseil et expertise et projet de créativité/ Co-développement
- Accès aux services d'appui : Inscription en ligne Plateforme de transfert des compétences.

L'assistance technique se focalise sur sept chantiers³⁸⁶ pour créer une véritable dynamique de développement grâce à un projet d'entreprise pertinent. En ce qui concerne l'appui financier, l'agence³⁸⁷ a déployé une prime à l'investissement pour les TPME. La contribution (IMTIAZ) pour les PME est plafonnée à 10 MDH, l'apport en fonds propre du bénéficiaire est de 20%. Pour les TPE la contribution (ISTITMAR) est plafonnée à 2 MDH, l'apport en fonds propre du bénéficiaire est de 10% minimum.

Ceci étant, le PAI, réduit la notion d'écosystème industriel contractualisé à une concentration géographique d'entreprises et d'institutions et cela n'est pas sans soulever des questions quant au degré de proximité de cette conception par rapport à celle de l'écosystème entrepreneurial.

Quel est le rôle de l'entrepreneur, celui de l'Etat et des autres acteurs d'un territoire ?

Quel est l'apport pour le développement et la croissance des PME ?

Comment ces écosystèmes permettent-ils de soutenir une dynamique de croissance régionale ?

Ces écosystèmes favorisent- ils le développement d'une identité entrepreneuriale régionale axée sur la croissance des PME ? Autant de questions qui nous interpellent.

La notion d'écosystème entrepreneurial est utilisée au Maroc depuis 2014. On rencontre cette notion dans les brochures (Maroc PME...), dans des journaux et associations. Nous chercherons dans le cadre de ce travail à évaluer le concept et son contenu au regard de la théorie et de l'approche éco systémique.

³⁸⁶ i) Vision stratégique et gouvernance ; ii) Performance opérationnelle ; iii) Développement des marchés ; iv) Management de l'innovation ; v) Accès au capital ; vi) Développement numérique et vii) Accompagnement du dirigeant.

³⁸⁷ L'Agence « Maroc PME » a lancé l'appel à projets de l'édition 2018 des programmes ISTITMAR-CROISSANCE et IMTIAZ-CROISSANCE. L'objectif est de sélectionner et de soutenir les entreprises à fort potentiel de croissance, ayant un chiffre d'affaires inférieur à 200 MDH, et disposant d'un projet d'investissement créateur de valeur ajoutée et d'emplois. Cette nouvelle édition s'inscrit dans la continuité de l'initiative « ISTITMAR- CROISSANCE et IMTIAZ-CROISSANCE » lancée par Maroc PME. Pour plus de précision, voir, www.marocpme.ma

Conclusion

Au terme de cette revue de la littérature, nous relevons d'abord que l'écosystème entrepreneurial est constitué par un réseau d'intervenants individuels et institutionnels coordonnés ou non travaillant au développement d'un environnement d'affaires interactif, de manière à favoriser l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME, tout en réduisant les obstacles à tels impératifs.

L'écosystème entrepreneurial se compose de quatre catégories d'éléments : (i) la culture, (ii) le capital humain, (iii) les systèmes de soutien entrepreneuriaux, et (iv) le dynamisme (ou les jeunes entreprises qui croissent). Ces éléments constituent des conditions cruciales pour toute initiative de développement d'une économie entrepreneuriale. Dans les écosystèmes dynamiques, les PME ont de meilleures possibilités d'accéder aux ressources tangibles et intangibles nécessaires à leur croissance et de mieux gérer ses conséquences, par rapport aux entreprises créées en dehors de cet environnement. Ceux-ci dépendent largement de la volonté et l'ambition de croissance des entrepreneurs.

L'approche éco systémique entrepreneuriale évoque intuitivement le rôle important des acteurs publics et privés des économies régionales. Cette approche englobe les résultats de décennies de recherche sur l'entrepreneuriat (SNE), l'innovation (SNI) et le développement régional. Cependant, elle fournit un cadre d'étude intéressant pour l'entrepreneuriat et la croissance PME, et comprend également les jeunes entreprises.

La contribution majeure est la place privilégiée accordée aux entrepreneurs et des modèles positifs pour construire l'ESE, enrichi par les autres acteurs territoriaux. L'intervention politique vient après sous l'influence des entrepreneurs et évolue en fonction de leurs exigences. Bien que les relations de causalité dans les ESE et leurs effets sur l'entrepreneuriat, la création de valeur et la croissance des PME n'aient pas encore été suffisamment étudiées, l'approche offre des éléments précieux pour une meilleure compréhension de la performance des économies régionales. L'approche met l'accent sur les interdépendances dans le contexte de l'entrepreneuriat et fournit une analyse ascendante de la performance des économies régionales. Ainsi, la politique régionale ne vise pas à maximiser un certain indicateur de l'entrepreneuriat, mais à créer un contexte, un système dans lequel l'activité entrepreneuriale productive (naissante ou existante) peut prospérer et croître.

Une culture de croissance est d'abord une culture de la confiance qui permet la diminution des coûts de transaction et participe au transfert de connaissances. Un programme visant à stimuler la croissance des entreprises est inscrit au sein d'une politique holistique, incluant des politiques entrepreneuriales axées sur la croissance, des politiques industrielles et de PME. Afin d'améliorer la coordination et la coopération entre les acteurs et institutions qui œuvrent à la croissance des entreprises.

Nous avons également cherché à étudier les politiques de promotion des PME au Maroc, l'innovation et l'amélioration de l'environnement des affaires. L'analyse de la stratégie des écosystèmes et les mesures d'appui et d'accompagnement de l'agence « Maroc PME » nous ont montré l'absence d'une déclinaison de la stratégie d'accélération industrielle à l'échelle de toutes les régions, ainsi, que la dominance des régions les plus attractives en termes d'investissement. Cette dominance peut être due aux priorités des décideurs politiques. Cette analyse nous a permis de soulever des questions quant au degré de proximité des écosystèmes industriels par rapport aux écosystèmes entrepreneuriaux.

Les écosystèmes contractuels introduits et présentés par « Maroc PME », s'apparentent-ils à des écosystèmes entrepreneuriaux ?

Quelle sont leurs spécificités par rapport aux référentiels théoriques disponibles sur les écosystèmes entrepreneuriaux ?

Dans cette perspective, il est important de souligner l'importance des régions dans l'élaboration d'une stratégie éco systémique. En effet, la dimension territoriale est déterminante pour les échanges entre les hommes et pour la circulation des idées, la région peut constituer le lieu favorable pour la création d'une chaîne de solidarité naturelle entre les entreprises, les institutions publiques, les universités, les banques et les services (etc.).

En conséquence, elle peut devenir un milieu favorable à la croissance des PME en termes des ressources, d'encouragement à l'entrepreneuriat et qui est façonné par des initiatives des pouvoirs publics.

L'approche éco systémique entrepreneuriale permet de comprendre les conditions de développement d'une économie entrepreneuriale régionale, cadre pertinent pour l'analyse de la question de la croissance des PME.

Chapitre III- La posture méthodologique de la recherche

Le processus de recherche scientifique a pour finalité d'explorer un concept, le décrire ou l'expliquer, résoudre un problème, appliquer une méthode ou expérimenter une nouvelle solution ou une nouvelle théorie.

Ce processus peut être regroupé en trois phases³⁸⁸ :

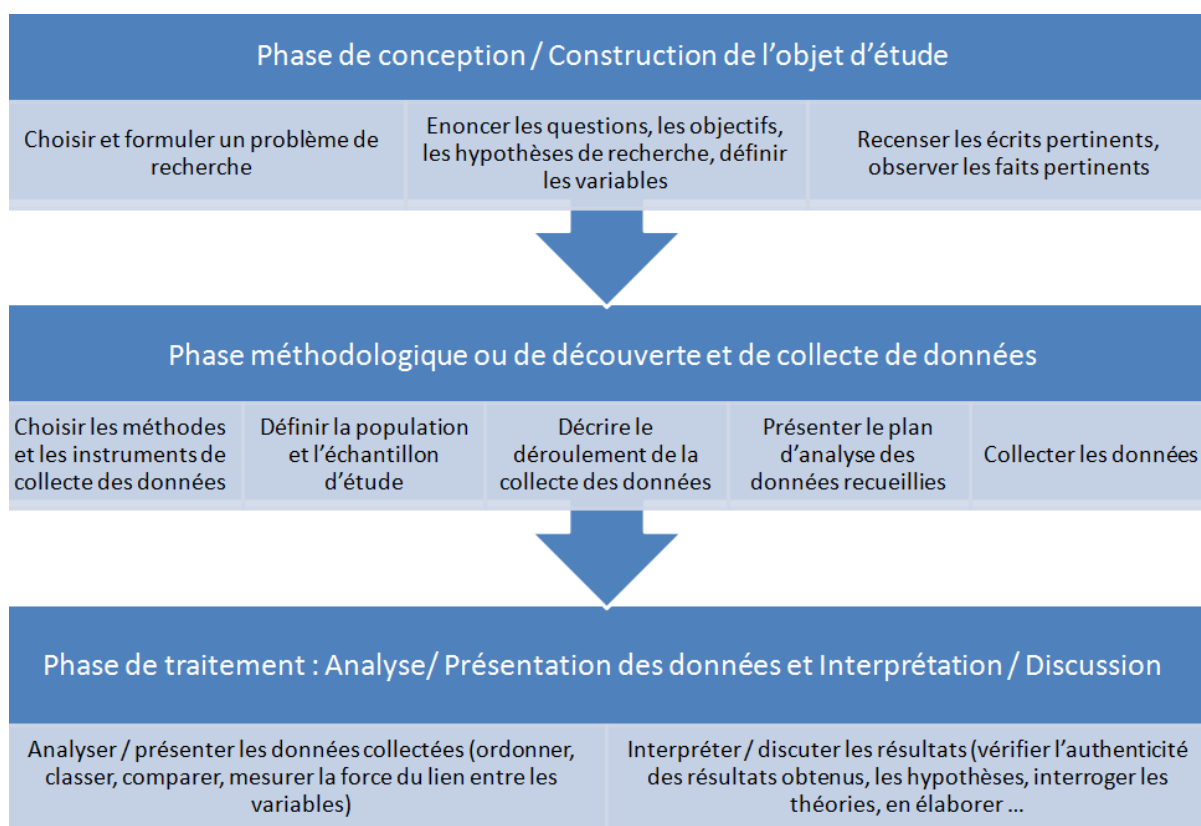


Figure 4 : Le processus méthodologique de la recherche.

Nous présenterons dans un premier temps la formulation de l'objet de la recherche et l'intérêt de l'objet de recherche, l'énoncé des questions et des objectifs de la recherche et présentations des hypothèses utilisées dans un modèle conceptuel et le champ d'application de la recherche.

³⁸⁸ Roger Assie Guy et Raoul Kouassi Roland, « Cours d'initiation à la méthodologie de recherche » (Ecole pratique de la chambre de commerce et d'industrie, s. d.).

Le deuxième axe de ce chapitre concerne la posture épistémologique de la recherche « section 1 » nous présenterons les caractéristiques du réalisme critique, (paragraphe 2). Ensuite, les considérations ontologiques et épistémologiques pour la croissance des entreprises. Enfin nous expliquerons comment se justifie la fiabilité, la validité interne et externe de la recherche dans ce paradigme épistémologique (paragraphe 3).

Le chapitre se termine par une discussion des méthodes et des instruments utilisés pour collecter les données et enfin, la constitution de l'échantillon.

Section I. Construction de l'objet d'étude

Cette première phase consiste à identifier un problème précis, poser une question centrale (fortifiée par d'autres), imaginer les réponses appropriées (hypotheses) et en envisager la validité.

§I. Problématique de la recherche

Sur la base des développements théoriques précédents, nous orientons la problématique de la recherche pour analyser l'importance et les apports de l'approche éco systémique entrepreneuriale à la croissance des PME industrielles dans la région Fès-Meknès. En d'autre terme, nous nous intéresserons à la question de la croissance des PME et nous nous proposerons pour mieux comprendre ce phénomène, de mobiliser une approche basée sur l'écosystème entrepreneurial.

Considérant que l'analyse des déterminants de la croissance des PME nécessite, de plus en plus aujourd'hui, l'identification des composants d'un écosystème entrepreneurial régional, nous avons formulé la problématique de cette recherche en ces termes :

« La croissance des PME requiert, dans le contexte actuel - outre la volonté des dirigeants de ces entreprises, la disponibilité des ressources et le soutien étatique - le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux au niveau des régions comme cadres interactifs favorisant la dynamique entrepreneuriale et de croissance. »

Pour traiter de cette problématique, nous nous attellerons à apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

1. Quelles sont les conditions générales actuelles de la croissance des PME ?
2. Quels sont l'intensité et le profil de cette croissance ?
3. Quels sont les types d'obstacles qui heurtent l'impératif de croissance ?
4. Par quels mécanismes un écosystème entrepreneurial favorise-t-il la croissance des PME ?
5. Quelles sont les conditions d'émergence des écosystèmes entrepreneuriaux régionaux au Maroc ?

Il s'agit notamment de relier la question de la croissance des PME à l'existence d'un écosystème entrepreneurial dynamique, animé par des entrepreneurs ambitieux. C'est dans le cadre d'un tel environnement que devrait se poser la question de la croissance.

§II. Justification du choix de l'objet de recherche

Ce projet de recherche s'inscrit dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat, champ multidisciplinaire et qui interpelle divers spécialistes. Nous nous intéressons à la question de la croissance de la PME et cherchons à vérifier l'existence d'un ESE. Nous utilisons l'approche éco systémique entrepreneuriale pour décrire un environnement qui est enrichissant en termes de ressources pour les entreprises émergentes. Les éléments et acteurs, les communautés humaines peuvent interagir pour fournir la croissance dont les entrepreneurs ont besoin.

Sur la base de la revue de la littérature, à l'observation et au croisement des idées reçues lors de l'enquête-terrain que nous avons effectuée auprès des PME et des acteurs institutionnels, nous avons constaté que pour croître, il convient qu'il y ait au préalable un système entrepreneurial, qui constitue la base fondamentale pour toute possibilité d'émergence d'un environnement favorable à la croissance des PME (ESE). Un phénomène spontané dont la compréhension et l'identification des mécanismes générateurs permet de l'organiser, d'où notre objectif de modéliser les principaux déterminants de la croissance des PME et de vérifier l'existence d'un tel environnement.

Nous avons constaté également qu'il n'y a pas de véritable modèle théorique unifié sur les déterminants de la croissance, d'où notre objectif de réunir l'ensemble des apports en la matière en vue d'en tirer les points communs.

Le présent travail se fonde sur une analyse de l'état de la croissance des PME industrielles dans la région Fès-Meknès, dans une perspective éco systémique propice à la performance des PME et à l'attractivité de la région.

§III. Hypothèses et variables de la recherche

Dans la présente sous-section, nous allons d'abord énoncer les hypothèses de la recherche en suite, nous allons prendre le soin de définir les variables de recherche et leurs indicateurs.

A. Les hypothèses de la recherche

Le problème de recherche que nous avons explicité par des questions, nous a conduit à formuler des réponses attendues aux questions. C'est le sens des hypothèses :

Hypothèse 1 : Une relation significative existe entre la croissance (du CA et/ou de l'emploi) de l'entreprise et les déterminants individuels.

Cette hypothèse peut être divisée en onze :

- **H1a :** L'âge de l'entrepreneur influence la croissance de l'entreprise.
- **H1b :** La tolérance du risque influence la croissance de l'entreprise.
- **H1c :** Le besoin d'accomplissement des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.
- **H1d :** L'auto-efficacité influence la croissance de l'entreprise.
- **H1e :** L'extraversion et la sociabilité influencent la croissance de l'entreprise.
- **H1f :** Le contrôle du destin interne influence la croissance de l'entreprise
- **H1g :** Le contrôle du destin externe entrave la croissance de l'entreprise
- **H1h :** La forte motivation des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.
- **H1i :** L'expérience des entrepreneurs dans le secteur d'activité industrielle favorise la croissance de l'entreprise.
- **H1j :** L'expérience entrepreneuriale antérieure des entrepreneurs favorise la croissance de l'entreprise.
- **H1k :** La formation professionnelle des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.

Hypothèse 2 : Une relation significative existe entre la croissance (du CA et/ou de l'emploi) de l'entreprise et les déterminants organisationnels.

Cette hypothèse peut être divisée en dix-sept :

- **H2a** : L'âge de l'entreprise influence la croissance.
- **H2b** : La taille de l'entreprise influence la croissance.
- **H2c** : Le type de stratégie concurrentielle influence la croissance.
- **H2d** : L'organisation interne influence la croissance de l'entreprise.
- **H2e** : La structure organisationnelle qui concerne la répartition du pouvoir entre les unités de travail influence la croissance de l'entreprise.
- **H2f** : L'orientation-marché favorise la croissance de l'entreprise.
- **H2g** : L'orientation entrepreneuriale favorise la croissance de l'entreprise.
- **H2h** : Les entreprises avec un département de R&D, sont plus susceptibles de croître.
- **H2i** : La réalisation des activités de RD favorise la croissance de l'entreprise.
- **H2j** : La part des dépenses de RD dans le chiffre d'affaires de l'entreprise influence la croissance de l'entreprise.
- **H2k** : Les innovations de produits et des procédés de fabrication favorisent la croissance de l'entreprise.
- **H2l** : La part des produits innovants dans le chiffre d'affaires influence la croissance de l'entreprise.
- **H2m** : La formation du personnel favorise la croissance de l'entreprise.
- **H2n** : La performance financière favorise la croissance de l'entreprise

Hypothèse 3 : Une relation significative existe entre la croissance (du CA et/ou de l'emploi) de l'entreprise et les déterminants sociaux.

Cette hypothèse peut être divisée en trois :

- **H3a** : Les réseaux de création de valeur pour les clients d'affaire favorisent la croissance de l'entreprise.
- **H3b** : Les réseaux d'affaires favorisent la croissance de l'entreprise.
- **H3c** : Partenariats et alliances stratégiques favorisent la croissance de l'entreprise.

Hypothèse 4 : Les pouvoirs publics contribuent à façonner un environnement favorable en termes de ressources et d'encouragement à l'entrepreneuriat.

Cette hypothèse peut être divisée en sept :

- **H4a** : L'existence d'un marché hostile entrave la croissance de l'entreprise.
- **H4b** : L'existence d'un marché dynamique favorise la croissance de l'entreprise.
- **H4c** : L'hétérogénéité de marché favorise la croissance de l'entreprise.
- **H4d** : L'existence d'un environnement généreux favorise la croissance de l'entreprise.
- **H4e** : Le marché étranger influence la croissance de l'entreprise.
- **H4f** : L'existence d'une meilleure qualité des ressources dans la région favorise la croissance de l'entreprise.
- **H4g** : L'existence des mesures régionales et nationales d'incitation à la croissance des PME favorise la croissance de l'entreprise.

Hypothèse 5 : Une relation négative existe entre les obstacles de croissance et la croissance (du CA et/ou de l'emploi) de l'entreprise.

- **H5a** : Les obstacles institutionnels entravent la croissance de l'entreprise.
- **H5b** : Les obstacles financiers entravent la croissance de l'entreprise.
- **H5c** : Autres obstacles entravent la croissance de l'entreprise.

✓ **Champ d'application de la recherche**

Pour vérifier nos hypothèses, nous soumettrons dans un premier temps un questionnaire aux PME industrielle. Le traitement des réponses nous conduira à la confirmation/ infirmation des hypothèses avancées. Dans un deuxième temps nous réaliserons des entretiens approfondis avec des acteurs institutionnels afin de comprendre plus finement les conditions d'émergence d'un environnement favorable à la croissance des PME et d'affiner ainsi les connaissances pour mieux cerner certains mécanismes propres au sujet de la croissance des PME.

B. Définition des variables de recherche et leurs indicateurs

L'essence d'une hypothèse réside en ce qu'elle peut être vérifiée. Elle contient des variables observables, mesurables dans la réalité et analysables.

L'indicateur est ce qui indique, permet de reconnaître une variable latente. Il est nécessaire de traduire les concepts en indicateurs mesurables pour rendre l'étude opérationnelle.

Tableau 5 : Définition des variables de recherche et leurs indicateurs

Les variables	Les indicateurs mesurables
Variables dépendantes	
Croissance du CA	Le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires de 2014 à 2016.
Croissance de l'emploi	Le taux de croissance moyen de l'emploi de 2014 à 2016.
Déterminants individuels de la croissance des PME	
Age	- L'âge moyen de l'entrepreneur
Tolérance du risque	-La propension à prendre des risques
Extraversion et la sociabilité	- L'interaction avec des personnes professionnellement concernées (investisseurs, entrepreneurs, clients, fournisseurs, conseillers, etc.)
Auto-efficacité	- Faire de bons choix stratégiques - L'ouverture aux idées nouvelles et non traditionnelles
Besoin d'accomplissement	-Devenir meilleurs que les concurrents -Atteindre les objectifs
Locus de contrôle interne	- La croyance des entrepreneurs que leurs caractéristiques personnelles influence la performance de leurs entreprises.
Locus de contrôle externe	- Les entrepreneurs estiment que le résultat d'un événement est hors de leur contrôle
Motivation de croissance	- Degré de motivation
Expérience industrielle	- Nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activité industrielle
Expérience entrepreneuriale	- L'expérience entrepreneuriale avant de créer l'entreprise
Formation professionnelle	- Variable nominale (niveau éducatif)
Déterminants organisationnels	
Age de l'entreprise	- Nombre d'années d'existence
Taille de l'entreprise	- L'effectif permanent

Stratégie concurrentielle	-Stratégie de spécialisation, de diversification ou de différenciation par la qualité et l'innovation
Organisation interne	- Structure divisionnelle, hiérarchique, fonctionnelle ou directe
Structure organisationnelle qui concerne la répartition du pouvoir entre les unités de travail	- Centralisé ou décentralisé
Orientation-marché	- la satisfaction des clients - Connaitre les concurrents - Le partage des informations sur les besoins des clients potentiels - la satisfaction des besoins du marché. - La notoriété des produits / services mise en place
Orientation entrepreneuriale	- Le développement d'actions auxquelles d'autres entreprises doivent réagir - La prise de risques - La recherche activement à développer des produits/services innovants et de nouveaux procédés de production.
Département de recherche et développement	- L'existence d'un département de RD
Réalisation des activités de RD	- Variable nominale
Part des dépenses de RD dans le chiffre d'affaires de l'entreprise	- La part moyenne des dépenses de RD en %
Innovation Durant les cinq dernières années (2012 à 2016)	- Innovations de produits - Innovations de procédés de production - Innovations d'organisation de la production et du travail
Part des produits innovants dans le chiffre d'affaires	- La part moyenne des produits innovants en %
Formation du personnel	- Variable nominale
Performance financière	- Le taux de rentabilité moyenne de l'entreprise de 2014 à 2016
Les déterminants sociaux	
Réseaux de création de valeur pour les clients	- L'existence des réseaux
Réseaux d'affaires	- Réseau régional d'entreprises - Réseau national d'entreprises - Réseau étranger d'entreprises

Partenariats et alliances stratégiques	- Le développement des partenariats et alliances stratégiques
Les déterminants environnementaux	
Hostilité de marché	- La concurrence intensive et le soutien politique ne suivent pas les exigences de croissance
Dynamique de marché	- Les clients recherchent constamment des nouveaux produits / services - Le changement technologique - Les politiques gouvernementales en faveur des entreprises, suivent les exigences du marché
Hétérogénéité de marché	- L'imprévisibilité des questions et préférences des clients - La différence de comportement d'achat des clients
Générosité de l'environnement	- L'existence d'un potentiel de croissance - La facilité d'accès aux ressources
Marché étranger	- Les exportations
Qualité des ressources disponibles dans la région	- Qualité de l'information - Qualité de la formation - Qualité de la main d'œuvre locale - Qualité des relations interpersonnelles - Qualité de la facilité de communication - Qualité de financement
Mesures régionales et nationales d'incitation à la croissance des PME	- L'appréciation des mesures
Les obstacles de la croissance des PME	
Obstacles institutionnels	- Le manque de soutien du gouvernement - La fiscalité - La difficulté de commercialisation des produits/services - Mauvaise conjoncture générale
Obstacles financiers	- L'indisponibilité des capitaux propres - Le manque de soutien des banques - Les contraintes d'accès au crédit - L'absence des fonds de croissance - L'absence des sociétés de capital-risque et des Busines Angels
Autres obstacles	- Le manque du personnel qualifié - Insuffisance de la formation des salariés - Difficultés de développer des partenariats et d'accéder aux réseaux pertinents - Difficultés d'accéder à de nouveaux marchés - Mauvaise écoute des marchés

	- Difficultés d'accéder à l'information - Faiblesse du pouvoir de négociation de la PME - Difficultés avec les stocks et les fournisseurs - Coût élevé de l'information scientifique et technique - Difficultés de trouver des conseillers externes - Degré de compétitivité élevé
--	---

La problématique, l'objet et les variables de la recherche étant éclairées, le choix du positionnement épistémologique et méthodologique s'impose. Ce choix détermine la qualité des connaissances produites, la fiabilité et la validité de la recherche.

Section II. Positionnement épistémologique : réalisme critique

L'examen théorique de la croissance des entreprises et l'existence d'un environnement (ESE) favorable qui peut promouvoir un tel impératif sont soutenus par un réalisme critique, qui est adopté comme position philosophique de l'étude. Il existe peu d'études qui appliquent le réalisme critique à la recherche sur la croissance des entreprises³⁸⁹, bien qu'il soit de plus en plus utilisé dans la recherche globale. Dans les sous-sections suivantes, nous allons découvrir certains des principes clés du réalisme critique, principalement des hypothèses ontologiques et épistémologiques, et les analysées par rapport à la philosophie des bases scientifiques de la recherche antérieure sur la croissance des entreprises. La section couvre le cadre explicatif du réalisme critique et ses implications pour la manière dont la croissance de l'entreprise peut être conceptualisée et analysée sur la base de point de vue.

§I. Les principes du réalisme critique

Le réalisme critique est une version particulière du réalisme. La revendication fondamentale est qu'il existe un monde réel, y compris un véritable monde social, qui existe indépendamment de notre connaissance à ce sujet³⁹⁰. Le réalisme critique est une combinaison des termes «réalisme transcendantal» et «naturalisme critique». Le premier

³⁸⁹ Voir, par exemple, Blundel (2002), Sakari Sipola, (2015).

³⁹⁰ Fairclough N. (2005), "Peripheral vision discourse analysis in organization studies: The case for critical realism". *Organization Studies* 26(6): pp. 915–939.

concerne l'argument de Bhaskar³⁹¹ sur la conception réaliste de la science comme « une activité sociale dont le but est la production de la connaissance des genres et des moyens d'agir indépendamment ». Le naturalisme critique se rapporte à la question méthodologique de savoir s'il est possible de parler des « lois de la société et du comportement humain » de la même manière qu'on parle des « lois de la nature »³⁹².

Dans cette étude, cette question demande s'il peut y avoir de telles « lois de la nature » par rapport à la croissance de l'entreprise. Zembylas³⁹³ conclut que Bhaskar répond par l'affirmatif, mais il situe sa réponse pour rendre compte de la nature des sciences sociales, comme le rôle des institutions sociales et de l'organisation humaine. Cet auteur suggère que les structures ne sont pas considérées comme statiques, elles changent plutôt en fonction de la continuité de l'organisation humaine.

Les réalistes critiques ont rejeté le naturalisme en reconnaissant que le monde social ne peut pas être interprété de la même manière que son équivalent naturel. Le sens peut être compris, mais il ne peut pas être mesuré ni compté. Sayer³⁹⁴ suppose qu'il existe un élément d'interprétation en sciences sociales. Toutefois, l'impact de l'intentionnalité de l'action humaine, la nature émergente des structures sociales, telles que les organisations et le lien complexe entre l'humain et la structure, devraient être pris en considération. Les pouvoirs causaux des objets sociaux, tels que l'activité entrepreneuriale, présentent des caractéristiques en abondance. Selon Blundel³⁹⁵, la perception et la signification des sens des objets sociaux qui conduisent le changement sont considérées comme centrales.

Le paradigme épistémologique réaliste critique considère les systèmes sociaux comme étant ouverts et donc soumises à des circonstances extrinsèques, qui rendent impossible de répéter à l'identique des recueils d'information, il s'oppose donc aux approches positivistes et à l'idée que la réalité peut simplement être réduite à notre interprétation³⁹⁶. Cette position est pertinente pour une recherche sur la croissance des PME qui est en grande partie menée à

³⁹¹ Bhaskar R., (1978), "A realist theory of science", 2nd ed. Brighton UK, Harvester-Wheatsheaf, p. 24.

³⁹² Bhaskar R., (1979), "A possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences". Brighton UK, Harvester Press.

³⁹³ Zembylas M., (2006), "Science education as emancipatory: The case of Roy Bhaskar's philosophy of meta-Reality". *Educational Philosophy and Theory* 38(5): pp. 665–676.

³⁹⁴ Sayer A. (2000), "Realism and social science". London UK, Sage. P. 16.

³⁹⁵ Blundel R., (2007), "Critical realism: A suitable vehicle for entrepreneurship research?" In: Neergaard H & Uhløi JP (eds) *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham UK, Edward Elgar: pp. 49–78.

³⁹⁶ Castellacci F., (2006), "A critical realist interpretation of evolutionary growth theorizing". *Cambridge Journal of Economics* 30(6): pp. 861–880.

l'aide d'une approche positiviste. Une critique clé suppose que les formes antérieures de naturalisme ont mal compris la science en l'utilisant uniquement pour étudier les systèmes fermés. Au lieu de cela, la réalité est systématiquement supposée indépendante des perceptions et de la connaissance des observateurs et en termes épistémologique, elle ne peut être comprise de manière imparfaite et probabiliste par des observations³⁹⁷.

La différence ontologique (théorie de l'être) et épistémologique (théorie de la connaissance) entre objets transitifs et intransitifs est un concept central à internaliser pour comprendre la réalité telle qu'elle apparaît dans le réalisme critique. Selon Bhaskar³⁹⁸, dans la dimension transitive, la connaissance existe comme un objet social, alors que dans la dimension intransitive, la connaissance concerne des objets réels, tels que ceux de la nature, qui existent indépendants des humains et notre connaissance de ces objets.

Ce paradigme épistémologique présente la particularité de reposer sur une vision a priori du réel, autrement dit, de postuler des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique.

- **Les hypothèses fondatrices du réalisme critique sont les suivantes :**

L'hypothèse fondatrice d'ordre ontologique postule que le réel a un ordre propre inhérent, stratifié en trois domaines : **le réel empirique**, **le réel actualisé** et **le réel profond**³⁹⁹. Le réel profond désigne le domaine où résident les mécanismes générateurs, les structures et les règles, qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements, qui eux prennent place dans le réel actualisé. Le réel empirique est constitué des perceptions humaines de réels actualisés. Deux propriétés supplémentaires, dénommées respectivement intransitivité et transfactualité, sont postulées à propos des mécanismes générateurs : les mécanismes générateurs existent et œuvrent indépendamment du fait que des humains les aient identifiés (intransitivité) ; les mécanismes générateurs existent même lorsque cela ne se manifeste pas dans le réel empirique (transfactualité). La manière dont les mécanismes générateurs sont activés dépend de circonstances intrinsèques (liées à leurs règles internes de fonctionnement) et extrinsèques (dépendant des contextes spécifiques dans lesquels ils opèrent).

L'hypothèse fondatrice d'ordre épistémique pose que ce qui est connaissable est le réel empirique, c'est-à-dire l'ensemble des perceptions humaines d'événements, lesquels

³⁹⁷ Voir, par exemple, Easton (2002), Järvensivu et Törnroos (2010).

³⁹⁸ Bhaskar R. (1975), "A realist theory of science". Leeds UK, Leeds Books.

³⁹⁹ Bhaskar R. (1998), "The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences". London UK, Routledge.

événements surviennent dans le réel actualisé. Le processus de connaissance a pour but fondamental l'identification des mécanismes générateurs qui sont postulés existé de manière sous-jacente au réel actualisé étudié, ainsi que la compréhension du mode d'activation des mécanismes générateurs en fonction de différentes circonstances intrinsèques et extrinsèques possibles.

- **La démarche de recherche dans le réalisme critique :**

La boucle induction/abduction/déduction constitue une trame générale dans laquelle le raisonnement abductif joue un rôle central⁴⁰⁰.

- **La phase abduction** ne vise pas à établir des règles « chaque fois que A, alors B » à partir d'inférences logiques réalisées sur la base de la répétition et de la similitude. Elle vise plutôt à identifier les causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes.
- **La phase inductive** ne se focalise donc pas exclusivement sur la recherche de similarités mais sur une comparaison continue des données empiriques afin de soutenir l'élaboration de conjectures.
- **La phase déductive** ne consiste pas à déduire les événements qui seront à observer, mais à examiner si les mécanismes générateurs imaginés permettent bien d'expliquer l'ensemble des événements observés, y compris les nouveaux événements apparaissant au fil de l'étude.

Les phases d'induction, d'abduction et de déduction sont donc insérées, au sein de boucles itératives déployées tout au long de l'étude.

Dans cette étude, la recherche sur la croissance des entreprises, telle que documentée aux chapitres I et II, est considérée comme susceptible de bénéficier de ce type d'approche. Pour enquêter sur les causes plausibles d'un événement, on peut se demander : « Qu'est-ce qui se produit ? ». « Qu'est-ce qui le produit, le génère, le crée ou le détermine ? », « Qu'est-ce qui le permet ou le conduit ? »⁴⁰¹, Ou, dans une moindre mesure « Qu'est-ce qui l'empêche à se produire ». Ces questions sont au cœur des explications de causalisme réalistes, dans lesquelles les entités, les pouvoirs / responsabilités et les mécanismes causaux jouent un rôle

⁴⁰⁰ Van de Ven A.H. et Poole M.S., (2005), "Alternative approaches for studying organizational change". *Organization Studies* 26(9): pp. 1377–1404.

⁴⁰¹ Sayer A. (1992), "Method in social science: A realist approach", (second edition). London UK, Routledge. 104p.

clé. Ils nous permettent d'expliquer et de rendre les tendances visibles, mais elles n'agissent pas comme prédicteurs⁴⁰², car le système et son objet d'activité sont considérés comme ouverts et évolutifs.

§II. Les considérations ontologiques et épistémologiques pour la croissance des entreprises

L'objectif est d'analyser les principes clés du réalisme critique discutés dans la recherche sur la croissance des entreprises et d'exploiter un réalisme critique à la fin de cette étude. Cette analyse est menée pour mieux comprendre le domaine de recherche de la croissance des entreprises.

Tout d'abord, la critique ontologique fondamentale et l'opposition du réalisme critique aux approches positivistes car elles étudient le domaine social comme un système fermé⁴⁰³. Cette distinction est importante lors de la comparaison de cette étude avec une recherche antérieure sur la croissance, dans laquelle la plupart des études utilisent des approches positivistes⁴⁰⁴. La vision causale de la croissance des entreprises dans de telles études repose donc sur la conjonction constante traditionnelle, où la relation causale entre x et y consiste à établir une relation régulière et prévisible⁴⁰⁵. Par exemple, lorsque les constructions de l'orientation entrepreneuriale (x) sont modélisées pour prédire la croissance de l'entreprise⁴⁰⁶ (y).

Ontologiquement, on peut penser que la croissance des entreprises est considérée plus qu'un objet⁴⁰⁷. L'utilisation de méthodes basées sur la variance est alors typique et, selon Burrell et Morgan⁴⁰⁸, vise à expliquer et à prédire ce qui se passe dans une réalité sociale, en recherchant des régularités naturelles et des causalités au sein d'un phénomène de recherche. Cependant, comme le souligne le réalisme critique, la plupart des phénomènes dans le monde

⁴⁰² Elster J. (1998), "A plea for mechanisms". In: Hedström P. et Swedberg R., (eds) *An analytical approach to social theory*. Cambridge UK, Cambridge University Press: pp. 45–73.

⁴⁰³ Castellacci F. (2006), Op. déjà citée.

⁴⁰⁴ Voir, par exemple, Leitch et al., (2010a).

⁴⁰⁵ Voir, par exemple, Fairclough (2005).

⁴⁰⁶ Voir, par exemple, Wiklund et al., (2009).

⁴⁰⁷ Voir, par exemple, Van de Ven et Poole (2005).

⁴⁰⁸ Burrell G. et Morgan G. (1979), "Sociological paradigms and organisational analysis". London UK, Heinemann.

social se produisent dans les systèmes spatiotemporelle ouverts et les processus ouverts, dans lesquels les événements ne suivent pas un schéma déterminé et récurrent⁴⁰⁹.

L'identification des causalités générales et les modèles de croissance de l'entreprise qui sont applicables et qui peuvent prédire la croissance au niveau de l'entreprise est donc difficile. Les résultats de récentes recherches sur les entreprises à forte croissance semblent indiquer une situation similaire⁴¹⁰. Dans la présente étude, cette situation est considérée comme l'une des raisons du problème de « tilting at the windmills »⁴¹¹ par rapport à la recherche d'une théorie globale de la croissance des entreprises.

En plus des méthodes basées sur la variance, un point de vue épistémologique alternatif est la méthodologie du processus, lorsque la croissance de l'entreprise est constituée en tant qu'objet. La méthodologie des processus étudie les questions de recherche sur la façon dont le changement, comme la croissance, se déroule dans les organisations. Elle conceptualise le changement en tant que succession d'événements, d'étapes, de cycles ou d'états dans le développement ou la croissance d'une organisation⁴¹². Cette approche est bien illustrée par les différentes étapes des modèles de croissance qui, pendant une longue période, ont été les approches théoriques les plus fréquentes pour comprendre la croissance de l'entreprise

Dans les études sur la croissance des entreprises, une importance significative a été donnée aux méthodes pour déterminer comment la croissance devrait être mesurée de manière fiable et quelles variables indépendantes et dépendantes devraient être utilisées. Néanmoins, les considérations ontologiques réelles de la croissance de l'entreprise sont un peu manquantes dans la plupart des études. La discussion des variables et des mesures ne couvre pas cet aspect en détail. En fait, dans de nombreuses études, la croissance n'a pas été définie ontologiquement, implicite ou explicitement, elle a plutôt été pris comme temporelle et s'il existe des définitions relatives à la croissance, elles sont liés aux aspects de la mesure et de la modélisation de la croissance⁴¹³.

⁴⁰⁹ Tsoukas H. (1989), "The validity of idiographic research explanations". *Academy of Management Review* 14(4): pp. 551–561.

⁴¹⁰ Voir, par exemple, Coad et al., (2014a).

⁴¹¹ Leitch C.M., et al., (2010a), "The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust". *Organizational Research Methods* 13(1) : pp. 67–84.

⁴¹² Voir, Van de Ven et Poole (2005) ; Levie et Litchenstein (2010).

⁴¹³ Sakari Sipola (2015). Op. déjà citée.

Sur la base d'une argumentation réaliste critique, on peut suggérer qu'une certaine partie de la recherche sur la croissance souffre de ce que Bhaskar⁴¹⁴ appelle l'erreur épistémologique, c'est-à-dire la réduction des problèmes ontologiques à des problèmes épistémologiques. Les considérations épistémologiques constituent la discussion de l'objet en question et non l'inverse. L'utilisation du réalisme critique peut changer la discussion vers une compréhension ontologique et ensuite épistémologique de ce qu'est la croissance de l'entreprise, de la manière dont elle existe et de la manière dont les chercheurs devraient l'aborder comme objet d'étude.

Tout d'abord, lorsque nous percevons la croissance comme un objet, nous nous enfermons potentiellement dans l'étude de la croissance qui s'est déjà produite. Les entreprises qui ont connus une croissance sont donc nécessaires pour tester les hypothèses et les modèles. En d'autres termes, pour exister comme objet d'étude, l'ensemble des entreprises étudiées doivent avoir déjà connus une croissance. En tant que résultat naturel du processus entrepreneurial, l'échec (non-événement) n'est donc pas pris en compte dans le raisonnement.

En effet, dans le réalisme critique, le non-événement ou la non-occurrence de quelque chose attendue⁴¹⁵ est un aspect important de l'enquête qui ne peut être considéré si la croissance de l'entreprise est abordée comme un objet. Toutefois, en utilisant un réalisme critique, cette étude ne suit pas le chemin ontologique et épistémologique dominant de la recherche sur la croissance de l'entreprise, elle prend plutôt une position différente et aborde la croissance de l'entreprise d'un point de vue différent. Car nous étudions la croissance de l'entreprise comme une conséquence potentielle s'il existe un environnement (un ESE) qui peut soutenir et favoriser cette croissance.

Cette approche signifie que notre intérêt réside dans une phase où l'ESE n'existe pas encore (non-événement). Nous sommes dans une phase où l'expérience et le point de vue des entrepreneurs et des acteurs institutionnels sont envisagée (collectivement), c'est pourquoi nous pouvons également considérer la croissance comme un potentiel futur. Ces aspects sont pris en compte dans cette étude grâce aux mécanismes générateurs ou composants d'un ESE. En ce qui concerne le domaine du réel, les entrepreneurs et les acteurs institutionnels ne peuvent pas encore expérimenter ou accéder à un événement de croissance dans le domaine empirique. L'observation est donc basée sur le domaine du réel profond et surtout du réel actualisé.

⁴¹⁴ Bhaskar R., (1978), "A realist theory of science", 2nd ed. Brighton UK, Harvester-Wheatsheaf.

⁴¹⁵ Easton G., (2010), "Critical realism in case study research". *Industrial Marketing Management* 39(1): pp. 118–128.

L'explication causale de la croissance des entreprises ne concerne pas seulement les associations déterministes ou stochastiques des modèles d'événements, ni les expériences. Cette explication consiste plus à intégrer aux déterminants de la croissance des composants d'un ESE et à mettre en évidence les mécanismes et les événements (la croissance) ou les non-événements (la non-croissance). Ainsi, les mécanismes générateurs existent et œuvrent indépendamment du fait que les acteurs les aient identifiés (intransitivité) ; les mécanismes générateurs existent même lorsque cela ne se manifeste pas dans le réel empirique (transfactualité).

En plus de considérer la non-apparition de la croissance de l'entreprise, le raisonnement réaliste critique et son point de vue sur la causalité permettent d'élargir l'objet principal de l'étude l'entrepreneur / entreprise à d'autres acteurs institutionnels qui forment le système entrepreneurial avec différents pouvoirs causaux, l'entreprise / entrepreneur n'est qu'une partie de cet ensemble plus vaste. Nous avançons de manière ontologique vers une croissance des entreprises en tant que conséquence potentielle, d'un système en interaction, et épistémologiquement vers la compréhension de certaines questions, telles que la façon dont les déterminants influencent la croissance, comment les mécanismes produisent l'apparition ou la non-occurrence des résultats ciblés.

La question de la croissance de l'entreprise comme conséquence potentielle de l'existence d'un environnement (ESE) qui peut soutenir et favoriser une telle impérative, est donc chercher des structures et des mécanismes derrière l'apparition ou la non-occurrence de la croissance potentielle. La recherche sur les mécanismes ne signifie pas simplement établir une co-variation systématique entre les variables et les événements, une explication satisfaisante nous oblige également de préciser les obstacles qui entravent l'apparition d'un événement.

§III. La justification des connaissances dans le paradigme épistémologique « réalisme critique »

Les modes de justification des connaissances élaborées dans une recherche dépendent du cadre épistémologique de la recherche. Les principes directeurs fondamentaux dans les modes de justification des connaissances, qui sont génériques sont : la quête de validité interne de la recherche, de validité externe des connaissances élaborées, et de fiabilité du processus de recherche.

A. Justification de la fiabilité

La question de la fiabilité d'une recherche concerne a priori toutes les phases du processus de recherche. **Le paradigme épistémologique réaliste critique** considère les systèmes sociaux comme étant ouverts et donc soumis à des circonstances extrinsèques qui rendent impossible de répéter à l'identique des recueils d'information. Dans ce paradigme épistémologique, le principe de fiabilité consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau (des données de recherche) empirique de la recherche jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement. La justification de la fiabilité ainsi entendue exige de rendre accessible au lecteur l'ensemble des données et d'explicitier de manière détaillée l'ensemble des opérations effectuées pour la constitution et pour le traitement de ces données, avec une attention particulière portée à décrire la manière dont le codage et les inférences ont été effectués en relation avec le matériau empirique.

B. Justification de la validité interne d'une recherche

La validité interne d'une recherche repose sur la cohérence interne du processus de recherche. La cohérence interne de la recherche dépend de la cohérence du design de la recherche. Le design d'une recherche comprend différentes facettes : il spécifie le cadre épistémologique dans lequel la recherche va être conduite ; l'objet de la recherche, le but principal de la recherche, à savoir l'élaboration de connaissances nouvelles ou mise à l'épreuve de connaissances préexistantes, et la question centrale qu'elle vise à étudier ; les références théoriques majeures ; la méthode de recherche et le type de contexte dans lequel sera effectué le travail empirique : la tactique de collecte des informations et les stratégies de traitement qui leur seront associées.

- **La validité du construit :**

Dans le paradigme épistémologique réaliste critique, par « construit » on entend un ensemble cohérent d'énoncés relatifs à un plausible mécanisme générateur qui permettrait d'expliquer les observations effectuées à propos du phénomène étudié. Le construit, qui est élaboré via un processus d'abstraction, exprime des raisons plausibles aux événements observés. La justification de la validité du construit repose sur sa capacité à apporter des explications plausibles aux différentes observations effectuées dans la recherche.

- **Rigueur du processus de recherche :**

Dans le paradigme épistémologique réaliste critique, la justification de la rigueur des inférences effectuées et, plus généralement, du processus de montée progressive en abstraction, comprend deux volets : d'une part, expliciter les raisons sous-jacentes à la mise en œuvre itérative de boucles induction/abduction/déduction en relation avec le matériau empirique qui a conduit au construit final ; et, d'autre part, justifier le bien-fondé du construit final. Comme nous l'avons vu précédemment, cette justification consiste à mettre en évidence la capacité du construit à expliquer l'ensemble des observations effectuées.

C. Justification de la validité externe de la recherche

La « validité externe » désigne la validité de connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle elles ont été élaborées (c'est-à-dire, dans une recherche quantitative, au-delà de l'échantillon considéré, et, dans une recherche qualitative, au-delà des cas considérés).

La validité externe de connaissances repose sur des mises à l'épreuve de ces connaissances.

Dans le paradigme épistémologique réaliste critique, il s'agit de justifier des connaissances portant sur de plausibles mécanismes générateurs. Ces connaissances, qui sont développées par un processus d'abstraction, s'expriment sous la forme d'un modèle abstrait. La justification de la validité de ce modèle au-delà du ou des cas à partir desquels il a été élaboré repose sur des mises à l'épreuve successives du pouvoir explicatif de ce modèle dans d'autres cas⁴¹⁶. Ces mises à l'épreuve successives prennent plutôt la forme de comparaison que de répllication.

Section III. Protocole de production et d'analyse des données

Au cours de cette section, nous allons présenter les méthodes et les instruments que nous utiliserons pour collecter les données en réponse aux questions posées et aux hypothèses formulées ainsi, que le déroulement de l'enquête. Nous préciserons également les caractéristiques de la population sur laquelle nous allons travailler et la forme et contenu du questionnaire. Nous présenterons enfin l'échantillon et nous indiquerons le plan d'analyse des données.

⁴¹⁶ Tsoukas H., (1989), « The validity of idiographic research explanations », *Academy of Management Review* 14, n° 4, pp. 551-561.

§I. collecte des données et déroulement de l'enquête

A. Les méthodes utilisées pour la collecte des données

Pour collecter les données, nous avons utilisé **l'approche mixte**. Cette approche est une combinaison de l'approche qualitative et l'approche quantitative. Elle permet de mobiliser aussi bien les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif. Cette conduite aide à maîtriser le phénomène dans toutes ses dimensions vu que les deux approches ne s'opposent pas, elles se complètent.

Nous avons commencé notre recherche par une enquête exploratoire auprès des associations professionnelles (ex. l'Amith), le centre régional d'investissement (CRI) et la CGEM Fès-Taza. Nous avons récolté énormément d'informations, principalement des données de contenu.

Pour l'élaboration du cadre conceptuel, nous avons opté pour une stratégie fondée sur les propositions théoriques émises en amont et la stratégie fondée sur la recherche d'explications rivales. Elle peut être liée à la première, si les propositions théoriques intégraient des hypothèses rivales.

Une fois le modèle théorique où sont posées les hypothèses est élaboré, nous avons enchaîné par une étude quantitative de type **corrélationnelle-explicative en face à face**, à l'aide d'un questionnaire⁴¹⁷, elle consiste à expliquer comment les variables du modèle interagissent et comment elles peuvent être associées. La recherche porte sur la découverte de relations entre les facteurs ou les variables. Nous avons vérifié pour chacune des hypothèses du modèle, les facteurs en relation, la direction de la relation et les conséquences de la relation. Au cas où les facteurs varient dans la même direction, on parle d'associations positives. Si les facteurs varient dans des directions opposées, on parlera d'associations négatives.

Après les analyses statistiques et vérification du modèle, nous terminons notre recherche par une **étude qualitative auprès des acteurs institutionnels** réalisée au moyen d'un guide d'entretien⁴¹⁸. Pour collecter les données, nous avons combiné l'analyse des documents officiels fournis par les personnes rencontrées lors des entrevues exploratoires et formelles, avec les informations recueillies lors des entretiens semi-directifs auprès de plusieurs intervenants institutionnels dans la vie professionnelle des entrepreneurs tel que (la CGEM Fès-Taza, la chambre de commerce, d'industrie et des services Fès-Meknès et la direction

⁴¹⁷ Voir, annexe 5.

⁴¹⁸ Voir, annexe 6.

régionale du commerce et de l'industrie). L'entretien semi-directif consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Nous avons défini un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet. Les interventions se limitent à la facilitation du discours pour l'interlocuteur, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur des éléments déjà exprimés par le sujet ou un approfondissement d'éléments énoncés par ce dernier. Nous avons utilisé un guide d'entretien structuré en six axes pour aborder une série de thèmes préalablement définis.

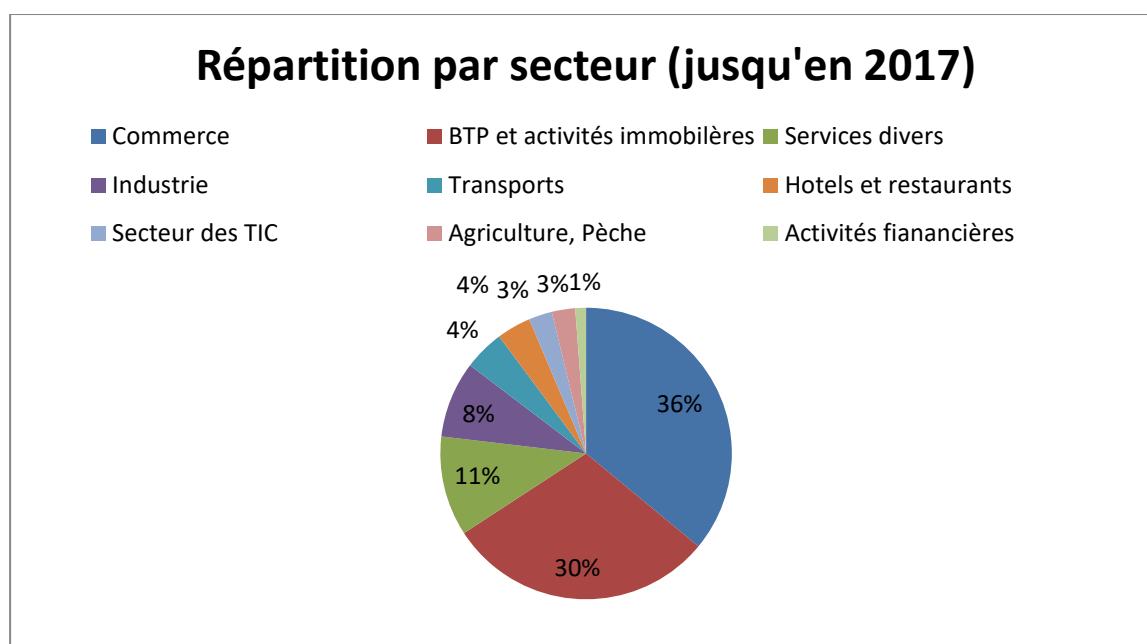
Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène étudié sera construite conjointement avec l'interviewé. En recueillant des témoignages auprès d'une variété d'acteurs institutionnels, nous évitons donc le piège de l'analyse unidimensionnelle, nous obtenons ainsi des éclairages complémentaires permettant d'acquérir une connaissance plus juste et plus neutre du phénomène à étudier.

B. Le déroulement de l'enquête

L'enquête a été menée auprès des PME industrielles de la nouvelle région Fès-Meknès. Dans la pratique, il a été difficile d'identifier ce type d'entreprise à cause de non actualisation de la base de données du centre régional d'investissement, suite à la nouvelle répartition régionale. Par conséquent, l'étude empirique a été difficile à entreprendre.

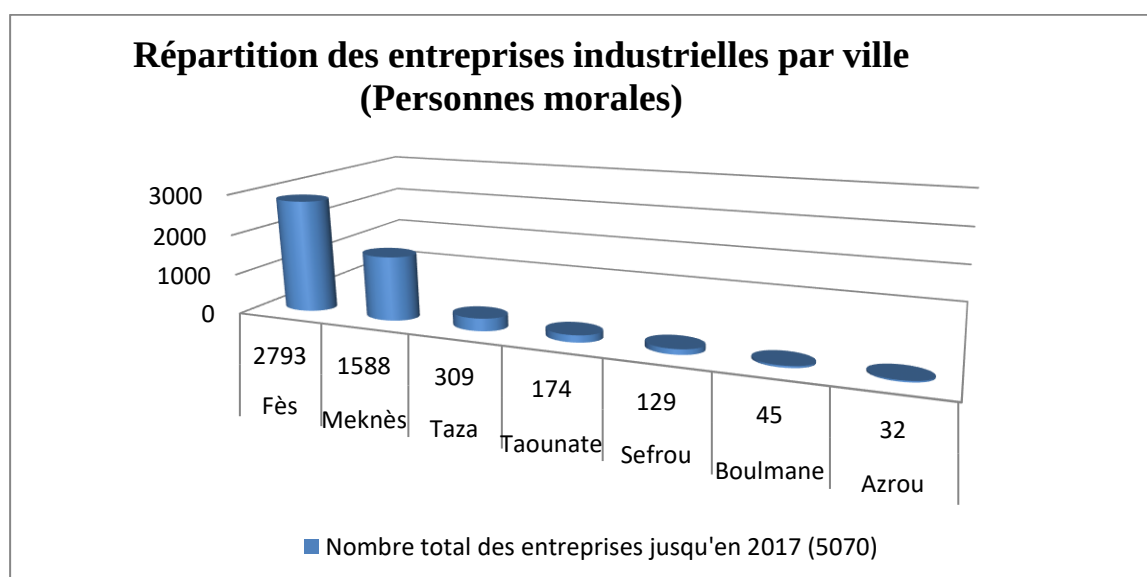
Nous nous sommes tournés vers les informations documentaires disponibles. En l'occurrence, les associations professionnelles (ex. l'Amith) par le biais de la base de sondage des entreprises adhérentes dont elles disposent, le CRI, les publications du ministre de commerce et d'industrie, les bases de données fournies par la CGEM et la chambre de commerce et d'industrie, et surtout le Baromètre de l'OMPIC sur le Registre Central du Commerce (RCC) et le Registre de la Propriété Industrielle (PI). Ce dernier nous a permis d'établir un état des lieux de l'activité entrepreneuriale régionale et de répertorier les entreprises industrielles par ville.

Figure 5 : La répartition sectorielle des entreprises dans la région Fès-Meknès



Le diagramme ci-dessus représente la répartition sectorielle de l'activité entrepreneuriale (Personnes morales) de la région Fès-Meknès. On constate que le secteur de l'industrie représente près de 8%, il occupe la quatrième place par rapport au secteur commercial, BTP et les services qui dominent les premières places. Ce pourcentage traduit l'existence de 5070 entreprises dans la région tous secteurs d'activité industrielle confondus (industrie agro-alimentaire, textile et cuir, métallique et mécanique, électrique et électronique, chimique et para-chimique). Ces entreprises sont réparties par ville comme suite :

Figure 6 : La répartition des entreprises industrielles par villes.



Nous remarquons une forte concentration des entreprises industrielles dans les trois grandes villes industrielles de la région à savoir Fès, Meknès et Taza soit 92% du tissu industriel de la région. Nous avons concentré notre étude sur ces trois villes de la région.

En effet, la base de sondage publiée par l'OMPIC ne permet pas l'identification des PME par rapport aux micros et grandes entreprises présentes dans la région. Cela nous a posé un grand problème.

La collecte de données par informations documentaires disponible au CRI et à la chambre de commerce et d'industrie Fès-Meknès, la base des adhérents aux associations professionnelles et par le biais d'une enquête-terrain dans les quartiers industriels des trois principales villes, nous ont permis d'établir une base qui comprend la raison sociale de l'entreprise, l'adresse, le nom du responsable, le numéro de téléphone et le courriel. Cette base comprend 120 entreprises réparties géographiquement et par secteur comme suite :

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon par ville et par secteur d'activité.

VILLE	Secteur d'activité industrielle					Totale
	agro-alimentaire	textile et cuir	électrique et électronique	métallique et mécanique	chimique et para-chimique	
Fès	22	32	3	9	8	74
Meknès	11	13	2	7	5	38
Taza	2	4	0	2	0	8

La collecte des données se fait par le biais d'une enquête-terrain. Cette dernière s'entend par l'utilisation de deux méthodes : quantitative (questionnaire) et qualitative (entretien).

Par ailleurs, nous distinguons deux types d'enquête : par sondage et par recensement. Précisons que le recours à l'enquête par sondage est requis pour les populations de grande taille. Toutefois, pour les populations de taille petite, l'enquête par recensement est préconisée.

Les premiers contacts avec le terrain ont révélé un certain déficit d'information à même d'éclairer les différentes dimensions de la relation étudiée et sa dynamique : le profil détaillé du créateur, les informations internes et externes de l'entreprise, les questions de la transmission et de la relève de l'entreprise, les reprises d'entreprises, les rythmes de création et de disparition, etc. étant donné l'importance de l'entrepreneuriat familial à Fès, Meknès et Taza à l'instar des autres villes du royaume.

§II. Contenu et forme du questionnaire

Notre population cible est constituée des PME industrielles, auxquelles nous avons administré le questionnaire en conjuguant le face à face. Le questionnaire représente l'instrumentalisation des hypothèses, sa rédaction est sans doute la phase la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête⁴¹⁹. En effet, le contenu du questionnaire et sa forme conditionnent, en grande partie, les résultats.

A. Contenu du questionnaire

L'élaboration du questionnaire a été faite sur la base des hypothèses de la recherche et de revue de la littérature. Nous souhaitons, par l'intermédiaire de cet instrument, collecter des informations cruciales qui constituent les six axes du questionnaire.

1. L'ENTREPRENEUR

Cet axe concerne les déterminants individuels notamment, les traits de personnalité de l'entrepreneur, l'âge, le niveau d'éducation, motivation de croissance etc.

2. L'ENTREPRISE

Le deuxième axe concerne les déterminants organisationnels notamment, l'âge de l'entreprise, sa taille, les aspects stratégiques, la structure organisationnelle, la croissance de l'emploi etc.

3. ACTIVITE D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE

Le troisième axe concerne l'activité d'innovation et de recherche et développement. Il comporte également des aspects sociaux tel que, les réseaux d'affaires et les partenariats.

4. PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Le quatrième axe concerne la structure financière de l'entreprise, la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires etc.

⁴¹⁹ Evrad Y. et al. (2003), "Market- Etude et recherché en marketing". Dunod, 672 p.

5. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Le cinquième axe concerne les déterminants environnementaux notamment, la croissance des parts de marché, le marché de l'entreprise, les mesures régionales et nationales, la qualité des ressources disponibles dans la région, l'avis des entrepreneurs sur le climat des affaires de la région, les attentes des entrepreneurs de la nouvelle région pour stimuler la croissance, etc.

6. LES BARRIERES DE CROISSANCE

Le dernier axe concerne les obstacles qui entravent la croissance de l'entreprise, notamment, les obstacles institutionnels et financiers.

Le questionnaire comporte 146 items : 3 items sur les mesures de la croissance (variables dépendantes), 56 items sur les déterminants de la croissance (variables indépendantes), 22 items sur les obstacles de croissances (variables négatives), 41 items pour obtenir plus de détail sur l'activité entrepreneuriale dans la région et 24 items à échelle ouverte certains parmi eux concernent le point de vue des entrepreneurs.

B. Forme du questionnaire

Le questionnaire propose des questions mesurées par un ensemble d'échelles. Chaque échelle a pour objectif la mesure des variables proposées dans notre étude. Ainsi, cette étude a adopté :

- **Des échelles fermées** : mesurant un phénomène avec plusieurs modalités. Le choix de ce type d'échelle se justifie par la volonté d'augmenter la fiabilité de l'instrument de mesure.
- **Des échelles de Likert** : nous avons opté pour des échelles de likert parce que notre souci majeur est d'avoir un maximum d'informations sans excéder la capacité de discernement des interrogés.
- **Des échelles d'intervalles** : les échelles d'intervalle permettent de grouper une variable quantitative dans des classes pour des besoins du traitement statistique des données ainsi que pour faciliter l'interprétation des résultats.
- **Des échelles ouvertes numérique** : ces variables donnent lieu à un questionnement ouvert qui conduit à une réponse libre sous la forme d'un nombre. Ce type de questions est profondément différent des questions fermées car les valeurs mesurées sont continues, c'est à dire non délimitées clairement par des catégories.

-Des échelles ouverte texte : c'est le prototype même de la question ouverte. Aucune modalité de réponse n'est proposée. On attend du texte libre en guise de réponse.

§III. Echantillon et plan d'analyse

A. Constitution de l'échantillon

Généralement, deux types de méthodes d'échantillonnage se distinguent : aléatoire ou probabiliste et empirique ou non aléatoire. Les premières exigent la disponibilité d'une base de sondage, il s'agit de la liste exhaustive de tous les individus de la population cible ou à échantillonner⁴²⁰. Elles se distinguent en aléatoires simples, stratifiées, systématiques et par grappe⁴²¹. Ces méthodes ont pour principaux avantages le calcul des erreurs d'échantillonnage.

Les secondes dites empiriques consistent en :

- Échantillon de convenance : le choix des individus est basé sur des critères pratiques ;
- Échantillon à choix raisonné : le choix des individus est basé sur des critères prédéfinis ;
- Échantillon boule de neige : l'échantillon est construit progressivement sur proposition des individus sondé ;
- Échantillon par quotas : la population est décrite par quelques caractéristiques descriptives (quotas) puis on construit un échantillon ayant les mêmes caractéristiques.

Dans notre cas, nous avons opté pour les méthodes empiriques à choix raisonné. Un seul critère préside au choix du répondant : il doit s'agir d'une PME.

Dans notre recherche, nous avons retenu la définition officielle de la PME⁴²² « toute entreprise ayant un effectif permanent ne dépassant pas deux cents personnes et avoir réalisé, au cours des deux dernières années, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxe n'excédant pas soixante-quinze millions de dirhams, soit un total de bilan annuel n'excédant pas cinquante millions de dirhams ».

Après avoir constitué la liste des entreprises industrielle, nous avons procédé à l'administration des questionnaires de façons directe à 120 entreprises.

⁴²⁰ Levy P.S. et Lemeshow S. (1999), "Sampling of population, Methods and Application", A Wiley Interscience Publication.

⁴²¹ Ardilly P. (2006), « Les techniques de sondage », Edition Technip.

⁴²² Bulletin officiel n° 5036 du 27 Joumada II 1423/5 septembre 2002.

Tableau 7 : Le taux de réponse au questionnaire

Ville	Nombre de questionnaire administrés	Nombre de questionnaire dûment remplis	Taux de réponse
Fès	74	37	50%
Meknès	38	18	47,37%
Taza	8	6	75%
TOTAL	120	61	50,83%

En constate que certains responsable d'entreprises ont refusé de répondre à nos questions, ce qui explique certaines distorsions entre le monde industriel et l'univers de la recherche. Ainsi, les questionnaires remplis par 61 entreprises, nous ont permis de confirmer que notre échantillon répond à la définition de la PME retenue dans notre recherche.

Tableau 8 : L'effectif permanent des entreprises interrogées

Effectif permanent	Nombre d'entreprises	Pourcentage	Pourcentage cumulé
10 à 50 salariés	19	31,1	31,1
50 à 100 salariés	22	36,1	67,2
100 à 150 salariés	12	19,7	86,9
150 à 200 salariés	8	13,1	100,0
Total	61	100,0	

Le tableau nous permet de constater que notre population cible est constitués des PME selon le critère de l'effectif permanent. En ce qui concerne le critère de la croissance, seulement 33% des PME ont connu une croissance d'emploi et 28% une croissance des parts de marché, alors que 100% des PME interrogées ont réalisé une croissance du CA.

Certes, cet échantillon n'est pas représentatif de toutes les spécificités entrepreneuriales de la région, notamment on ne prend pas ici en considération le territoire rural qui représente près de 52,4% de la région (le taux d'urbanisation étant de 47,4%).

B. Présentation du plan d'analyse des données recueillies

Les données recueillies durant l'étude quantitative sont analysées et traitées par le logiciel « IBM SPSS Statistics 23 ». La phase du codage des variables et de la saisie s'est basée sur une démarche méthodique qui respecte la nature des variables et les types d'analyse que nous souhaitons appliquer pour chaque variable. Nous avons commencé par une Analyses en Composantes Principales (ACP) pour les variables qualitatives ordinales qui ont plusieurs items, puis nous avons vérifié la force et le sens de la relation entre les facteurs.

Conclusion

Sur le plan épistémologique, notre recherche s'inscrit dans le modèle *des sciences de l'artificiel* et dans le paradigme épistémologique réalisme critique. En utilisant ce raisonnement, notre étude ne suit pas le chemin ontologique et épistémologique dominant de la recherche sur la croissance de l'entreprise, nous avons pris plutôt une position différente. Car nous étudions la croissance de l'entreprise comme une conséquence potentielle de l'existence d'un environnement interactif (un ESE) qui peut soutenir et favoriser cette croissance.

Cette approche signifie que notre intérêt réside dans une phase où l'ESE n'existe pas encore (non-événement). Nous sommes dans une phase où l'expérience et le point de vue des entrepreneurs et des acteurs institutionnels sont envisagés (collectivement). Ces derniers ne peuvent pas accéder à un événement de croissance dans le domaine empirique. L'observation est donc basée sur le domaine du réel profond et surtout du réel actualisé. C'est pourquoi nous avons considéré la croissance comme un potentiel futur. Ces aspects sont pris en compte dans notre étude grâce aux mécanismes générateurs ou composants d'un ESE.

L'explication causale de la croissance consiste à attribuer aux déterminants de la croissance des composants d'un ESE et à mettre en évidence les mécanismes et les événements (la croissance) ou les non-événements (la non-croissance).

Nous avons avancé de manière ontologique vers une croissance des entreprises en tant que conséquence potentielle, d'un système en interaction, et épistémologiquement vers la compréhension de certaines questions, telles que la façon dont les déterminants influencent la croissance, comment les mécanismes produisent l'apparition ou la non-occurrence des résultats ciblés. Une explication satisfaisante nous a obligé également de préciser les obstacles qui entravent l'apparition d'un événement.

Sur le plan méthodologique, nous avons utilisé l'approche mixte. L'étude quantitative de type corrélationnelle-explicative va porter sur les déterminants de la croissance des PME opérant dans différents secteurs d'activités industrielles, localisées dans la région Fès-Meknès. Les informations recueillies sont traitées par le logiciel IBM SPSS 23 pour vérifier les hypothèses de notre modèle théorique. Une deuxième **étude qualitative** auprès de plusieurs intervenants institutionnels à l'aide d'un guide d'entretien.

Après avoir exposé la démarche épistémo-méthodologique de la recherche, Il est temps de passer au cœur de cette recherche, l'étape empirique qui confronte la problématique au réel visant à vérifier les hypothèses du modèle théorique conçu, à travers une étude quantitative portant sur un échantillon de PME industrielles de la région Fès-Meknès et une étude qualitative auprès des acteurs institutionnels régionaux . La présentation des résultats de notre étude fera l'objet du chapitre prochain, le fruit et aboutissement de notre parcours en tant que chercheur.

Chapitre IV- Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique quantitative et qualitative

Introduction du chapitre :

Ce chapitre présente et analyse les résultats de l'étude des déterminants de la croissance des PME industrielles de la région Fès-Meknès. Il s'agit notamment de l'influence du contexte individuel, organisationnel, social et environnemental sur la croissance des PME mesurée par le chiffre d'affaires et l'emploi. Nous avons également abordé l'étude des déterminants négatifs ou les obstacles à la croissance. Le deuxième aspect consiste à vérifier l'existence d'un écosystème entrepreneurial.

Deux sections structurent ce chapitre :

- La première section présente les résultats de notre étude quantitative menée auprès d'un échantillon de 61 PME implantées dans la région Fès-Meknès.
- La deuxième section vise à apporter un éclairage sur l'existence d'un ESE ainsi que le point de vue des institutionnels sur la croissance des PME. il s'agit des informations et avis collectés auprès de divers intervenants institutionnels, en l'occurrence la CCIS Fès-Meknès, la CGEM Fès-Taza, qui sont les représentants des entrepreneurs et la direction régionale du commerce et de l'industrie qui est une institution étatique.

Section I. Résultats de l'étude quantitative : modèle à tester

Cette section met en évidence les facteurs qui favorisent ou défavorisent la croissance des PME. Elle présente également les jugements apportés par les entrepreneurs sur l'environnement de l'entreprise de la région.

§I. Regroupement des items cohérents en facteurs.

Le modèle que nous avons utilisé comprend cinq hypothèses que nous avons essayé d'expliquer grâce à plusieurs items mesurés par des échelles catégorielles. Le tableau suivant, présente les variables du modèle conceptuel et leur mesure.

Tableau 9 : Les variables du modèle conceptuel et leur mesure

	Nom de la variable		Nombre des Items	
Variable dépendante 1	La croissance du CA		1	
Variable dépendante 2	La croissance de l’emploi		1	
Variables Explicatives	L’âge de l’entrepreneur		1	Déterminants individuels
	Traits de personnalité de l’entrepreneur	La tolérance du risque	1	
		L’extraversion et la sociabilité	1	
		L’auto-efficacité	2	
		Le besoin d’accomplissement	2	
		Locus de contrôle interne	1	
		Locus de contrôle externe	1	
	Motivation de croissance		1	
	L’expérience industrielle		1	

	L'expérience entrepreneuriale	1	
	La formation professionnelle	1	
	L'âge de l'entreprise	1	Déterminants organisationnels
	La taille de l'entreprise	1	
	La stratégie concurrentielle	1	
	L'organisation interne	1	
	La structure organisationnelle qui concerne la répartition du pouvoir entre les unités de travail	1	
	L'orientation-marché	5	
	L'orientation entrepreneuriale	3	
	département de recherche et développement	1	
	La réalisation des activités de RD	1	
	La part des dépenses de RD dans le chiffre d'affaires de l'entreprise	1	
	L'innovation Durant les cinq dernières années (2012 à 2016)	3	
	La part des produits innovants dans le chiffre d'affaires	1	
	La formation du personnel	1	
	la rentabilité de l'entreprise, en moyenne %, au cours de 2014 à 2016	1	
	Réseaux de création de valeur pour les clients	1	Déterminants sociaux
	Réseaux d'affaires	3	
	Partenariats et alliances stratégiques	1	

	L'hostilité de marché	1	Déterminants environnementaux
	La dynamique de marché	3	
	L'hétérogénéité de marché	2	
	La générosité de l'environnement	2	
	Le marché étranger	1	
	La qualité des ressources disponibles dans la région	6	
	Les mesures régionales et nationales d'incitation à la croissance des PME	1	
Variables négatives	Les obstacles institutionnels	4	Les obstacles de croissance
	Les obstacles financiers	5	
	Autres obstacles	11	

Afin de vérifier l'applicabilité de notre modèle explicatif, nous nous sommes basés sur des tests statistiques pour dégager les relations d'influence entre les différentes variables. Dans la mesure où certaines variables sont mesurées par un nombre important des items, nous avons tout d'abord réduit le nombre des items pour les regrouper, ensuite, dans un seul facteur restituant la majorité de l'information totale. Pour cela, nous avons opté pour une analyse factorielle en composantes principales, ce qui nous a permis de regrouper les items de chaque variable dans des facteurs que nous avons utilisés par la suite dans les tests d'hypothèses. En outre, certains auteurs⁴²³ jugent que l'alpha de Cronbach est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8, alors que d'autres⁴²⁴ retiennent un alpha dont la valeur est comprise entre 0,5 et 0,6. Dans notre recherche, nous avons considéré que les différents items mesurant un phénomène sont fiables si l'alpha est supérieur à 0,5.

⁴²³ Evrard Y. et al., (2000), « Market : Etudes et recherches en marketing », Ed. Dunod.

⁴²⁴ Perrien, J. et al., (1983), « Recherche en marketing : méthodes et décisions », Ed. Gaëtan Morin.

Les résultats d'ACP sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Résultats d'analyse en composante principale.

Variables	Nombre d'items	Facteurs dégagés	Valeur Alpha de cronbach	Variance totale expliquée
L'auto-efficacité	2	Un seul facteur	,817	84,863%
Le besoin d'accomplissement	2	Un seul facteur	,828	85,724 %
L'orientation-marché	5	Un seul facteur	,879	69,956%
L'orientation entrepreneuriale	3	Un seul facteur	,796	73,011%
L'innovation Durant les cinq dernières années (2012 à 2016)	3	Un seul facteur	,630 ¹	77,897%
Réseaux d'affaires	3	Un seul facteur	,865	79,569%
La dynamique de marché	3	Un seul facteur	,901	83,422%
L'hétérogénéité de marché	2	Un seul facteur	,502	69,120
La générosité de l'environnement	2	Un seul facteur	,530	70,607
La qualité des ressources disponibles dans la région	6	Un seul facteur	,556 ²	69,595

¹Après retrait de l'item mal représenté (l'innovation d'organisation de la production et du travail de l'année 2012 à 2016).

² Après retrait des items mal représentés (la qualité de l'information disponible dans la région, la qualité de la formation disponible, la qualité de la facilité de communication et la qualité de financement disponible).

En somme, cette présentation des résultats avait pour objectif d'expliquer le plus de variance possible avec un nombre de composantes le plus restreint possible. Chaque facteur restitue un pourcentage important d'informations qui est jugé assez satisfaisant pour tirer des conclusions fiables.

Nous avons cherché à analyser l'impact des déterminants retenus sur la croissance des CA et/ou de l'emploi puis à vérifier dans quelle mesure la nature de l'environnement favorise la croissance des PME ?

A cet effet, nous avons essayé de tester les hypothèses formulées et leur applicabilité sur notre échantillon, pour valider notre modèle conceptuel. Nous avons fait appel à des tests statistiques multidimensionnels afin de mettre en interaction l'ensemble des variables et dégager les relations latentes entre elles.

§II. Relations d'influence entre les variables

A. Récapitulation des résultats des tests des hypothèses

Tableau 11 : Tableau récapitulatif des résultats des tests des hypothèses

Hypothèses	Confirmation	Force de la relation	
		Croissance du CA	Croissance de l'emploi
H1a : L'âge de l'entrepreneur influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Moyenne	–
H1b : La tolérance du risque influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	Moyenne
H1c : Le fort besoin d'accomplissement des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	Moyenne
H1d : L'auto-efficacité influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	Moyenne
H1e : L'extraversion et la sociabilité influencent la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	Moyenne
H1f : Le contrôle du destin interne influence la croissance de l'entreprise	Acceptée	Forte	Faible
H1g : Le contrôle du destin externe entrave la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Négative	Négative
H1h : La forte motivation des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	Moyenne
H1i : L'expérience des entrepreneurs dans le secteur d'activité industrielle favorise la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Faible	–

H1j : L'expérience entrepreneuriale antérieure des entrepreneurs favorise la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H1k : La formation professionnelle des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H2a : L'âge de l'entreprise influence la croissance.	Rejetée	–	–
H2b : La taille de l'entreprise influence la croissance.	Acceptée	–	Moyenne
H2c : Le type de stratégie concurrentielle influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Moyenne	–
H2d : L'organisation interne influence la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H2e : La structure organisationnelle qui concerne la répartition du pouvoir entre les unités de travail influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Forte	Moyenne
H2f : L'orientation-marché favorise la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	Moyenne
H2g : L'orientation entrepreneuriale favorise la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	Moyenne
H2h : Les entreprises avec un département de R&D, sont plus susceptibles de croître.	Acceptée	Forte	–
H2i : La réalisation des activités de RD favorise la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Forte	Moyenne
H2j : La part des dépenses de RD dans le chiffre d'affaires de l'entreprise influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Forte	Moyenne
H2k : L'innovation favorise la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Forte	Faible
H2l : La part des produits innovants dans le chiffre d'affaires influence la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Forte	–
H2m : La formation du personnel favorise la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Moyenne	–
H2n : la performance financière favorise la croissance de l'entreprise	Acceptée	Très forte	Moyenne
H3a : Les réseaux de création de valeur pour les clients favorisent la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Forte	–

H3b : Les réseaux d'affaires favorisent la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	moyenne
H3c : Les partenariats et alliances stratégiques favorisent la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Très forte	moyenne
H4a : L'existence d'un marché hostile entrave la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Négative	Négative
H4b : L'existence d'un marché dynamique favorise la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H4c : L'hétérogénéité de marché favorise la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H4d : L'existence d'un environnement généreux favorise la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H4e : Le marché étranger influence la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H4f : L'existence d'une meilleure qualité des ressources dans la région favorise la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H4g : L'existence des mesures régionales et nationales d'incitation à la croissance des PME favorise la croissance de l'entreprise.	Rejetée	–	–
H5a : Les obstacles institutionnels entravent la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Négative	Négative
H5b : Les obstacles financiers entravent la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Négative	Négative
H5c : Autres obstacles entravent la croissance de l'entreprise.	Acceptée	Négative	Négative

B. Vérification des hypothèses

Les données utilisées présentent un problème du essentiellement au fait que certaines variables ont les propriétés nominales et que la taille de la population (61 entreprises) est faible par rapport au nombre de variables (38 variables). Dans le contexte de ces problèmes de spécification et d'échantillonnage, la procédure régression linéaire multiple ne peut pas être employée.

Dans notre analyse des hypothèses de recherche, nous avons utilisé deux principaux tests statistiques : à savoir la **corrélation de Sperman** pour les variables qualitatives ordinale et le test **de Khi –deux** pour les variables qualitatives nominales. Le choix de cette méthode est justifié par notre volonté, d'étudier l'impact des variables indépendantes sur la croissance du CA d'une part et d'autre part sur la croissance de l'emploi. L'objectif est de dégager les variables influentes sur chaque mesure de la croissance, contrairement aux études antérieures.

Nous avons utilisé le test de khi deux pour tester la relation d'influence entre deux variables qualitative nominale. La règle de décision c'est de voir si la valeur de signification est inférieure à 0,05 (le seuil d'erreur accepté dans la recherche en gestion). Si la signification est inférieure au seuil de 5%, on dit qu'il existe une relation et nous allons accepter l'hypothèse, si c'est le contraire on rejette l'hypothèse. La force de la relation est démontrée par le V de Cramer : cette mesure est aussi basée sur le Chi-2, mais elles ajustent la statistique en fonction de la taille de l'échantillon et des degrés de liberté. Le V de Cramer est le plus utilisé.

Nous avons par ailleurs utilisé le test corrélation de Spearman pour tester la relation d'influence entre deux variables qualitatives ordinales. La règle de décision c'est de voir si la valeur de signification est inférieure à 0,05 (le seuil d'erreur accepté dans la recherche en gestion). La signification est inférieure au seuil de 5%, on dit qu'il existe une relation significative entre les variables et donc nous acceptons notre hypothèse. Si c'est le contraire, on rejette notre hypothèse. Le coefficient de corrélation (test bilatéral) permet de déterminer le sens et la force de la relation, si le coefficient est négatif cela veut dire que toute augmentation d'une variable implique une diminution de l'autre et vice versa. Un test bilatéral permet d'étudier une corrélation, qu'elle soit positive ou négative.

C. Résultats :

Hypothèse 1 : Une relation significative existe entre la croissance (du CA et/ou de l'emploi) de l'entreprise et les déterminants individuels. Cette hypothèse est divisée en onze sous-hypothèses :

H1a : L'âge de l'entrepreneur influence la croissance de l'entreprise.

Afin de tester cette hypothèse, nous avons utilisé le test de **corrélation Spearman**, le choix de ce test a été motivé par la nature des deux variables qualitatives ordinales.

Corrélations^b

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Age de l'entrepreneur	Coefficient de corrélation	,361**	,098
n		Sig. (bilatéral)	,004	,453

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

b. Observations incomplètes = 61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi, le test donne une valeur de signification de 0,453 une valeur qui dépasse largement notre seuil d'erreur de (5%), cela veut dire que l'âge de l'entrepreneur n'exerce aucune influence sur la croissance de l'emploi.

En ce qui concerne la croissance du CA, le test donne une valeur de signification de 0,004, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire qu'effectivement la variable âge de l'entrepreneur exerce une influence significative sur la croissance du CA. Autrement dit, les entrepreneurs les plus âgés sont plus susceptibles de faire croître leurs entreprises en termes de CA. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1a.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 36,1% qui montre une relation d'influence moyenne vu que le coefficient se situe entre 30 % et 50%.

H1b : La tolérance du risque influence la croissance de l'entreprise.

Corrélations ^b

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	La tolérance du risque	Coefficient de corrélation	,977**	,496**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

b. Observations incomplètes = 61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que les risques pris par les entrepreneurs exercent une influence positive sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1b.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 97,7% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 49,6% qui montre une influence moyenne vu que le coefficient se situe entre 30 % et 50%. Ces résultats montrent que les entrepreneurs de la région qui ont connus une croissance du CA et ou d'emploi, tolèrent l'échec et osent prendre des risques.

H1c : Le besoin d'accomplissement des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Le besoin d'accomplissement	Coefficient de corrélation	,952**	,461**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que le besoin d'accomplissement (nAch) des entrepreneurs exerce une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1c.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 95,2% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 46,1% qui montre une influence moyenne vu que le coefficient se situe entre 30 % et 50%. Les entrepreneurs avec un besoin de réalisation et d'accomplissement, sont plus susceptibles de réaliser une croissance d'emplois et surtout du CA.

H1d : L'auto-efficacité influence la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Auto-efficacité	Coefficient de corrélation	,949**	,465**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

b. Observations incomplètes = 61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que l'auto-efficacité des entrepreneurs exerce une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1d.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 94,9% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 46,5% qui montre une influence moyenne. Les entrepreneurs qui ont la capacité de

recueillir et de mettre en œuvre les ressources, aptitudes et compétences sont plus susceptibles de réaliser une croissance d'emplois et surtout du CA.

H1e : L'extraversion et la sociabilité influencent la croissance de l'entreprise.

Corrélation^b

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Extraversion et la sociabilité	Coefficient de corrélation	,899**	,424**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

b. Observations incomplètes = 61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,000 et de 0,001, des valeurs inférieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que l'extraversion et la sociabilité des entrepreneurs exercent une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1e.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 89,9% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 42,4% qui montre une influence moyenne. Les entrepreneurs justifiant une forte sociabilité et extraversion, sont plus susceptibles de réaliser une croissance d'emplois et surtout du CA.

H1f : Le contrôle du destin interne influence la croissance de l'entreprise

Corrélations ^c

		Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	locus de contrôle interne	,660**	,274*
	Coefficient de corrélation		
	Sig. (bilatéral)	,000	,033

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

c. Observations incomplètes = 61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,000 et de 0,033, des valeurs inférieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que le contrôle de destin interne exerce une influence sur les deux.

Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1f. Les entrepreneurs sont généralement considérés comme ayant un contrôle du destin interne. Ils croient que leurs actions et leurs comportements décisifs affectent le taux de croissance de l'entreprise.

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 66% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 27,4% qui montrent une faible influence.

H1g : Le contrôle du destin externe entrave la croissance de l'entreprise.

Corrélations ^a

		Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	locus de contrôle externe	-,428	-,172
	Coefficient de corrélation		
	Sig. (bilatéral)	,001	,185

a. Observations incomplètes = 61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi, le test donne une valeur de signification de 0,185 une valeur supérieure au seuil d'erreur de 0,05 (5%). Pour la croissance du CA, le test donne une valeur de signification de 0,001, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que le contrôle de destin externe exerce une influence sur la croissance du CA. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1g.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de -42,8% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence négative. Cela veut dire que toute augmentation d'une variable implique une diminution de l'autre et vice versa. En effet, Les entrepreneur ayant un contrôle de destin externe estiment que le résultat d'un événement est hors de leur contrôle.

H1h : La forte motivation des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.

Corrélation ^c			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	motivations de croissance	Coefficient de corrélation	,824**	,326*
		Sig. (bilatéral)	,000	,010

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

c. Observations incomplètes = 61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,010 et de 0,000, des valeurs inférieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que les motivations de croissance exercent une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1h.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 82,4% pour la croissance du CA, ce qui montre une relation d'influence forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 32,6% qui montre une influence moyenne. En effet, les entrepreneurs qui ont l'intention de croître parviennent à atteindre une croissance plus élevée que les autres qui n'en ont pas.

H1i : L'expérience des entrepreneurs dans le secteur d'activité industrielle favorise la croissance de l'entreprise.

Corrélation ^c

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	les années d'expérience dans le secteur d'activité	Coefficient de corrélation	,293*	-,009
		Sig. (bilatéral)	,022	,945

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

c. Observations incomplètes = 61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi, le test donne une valeur de signification de 0,945 une valeur supérieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). Pour la croissance du CA le test donne une valeur de signification de 0,022, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%) cela veut dire que l'expérience des entrepreneurs dans le secteur d'activité industrielle influence la croissance du CA. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H1i.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation pour la croissance du CA qui est de 29,3%, qui montre une relation d'influence faible.

H1j : L'expérience entrepreneuriale antérieure des entrepreneurs favorise la croissance de l'entreprise.

Afin de tester cette hypothèse, nous allons utiliser le test de **khi deux**, le choix de ce test a été motivé par la nature des deux variables qualitatives (nominale/ordinale)

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	7,613 ^a	4	,107
N d'observations valides	61		

a. 6 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 2,75.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,691 ^a	3	,442
N d'observations valides	61		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,46.

La signification du test de Khi deux est supérieure à 0,05, il n'existe aucune relation significative entre les deux variables : L'expérience entrepreneuriale et la croissance du CA et/ou de l'emploi, **Nous rejetons, donc, l'hypothèse H1j.** Puisque la majorité des entrepreneurs de notre échantillon (près de 60% qui ont connu une croissance ou non) ont déjà vécus une expérience entrepreneuriale antérieure.

H1k : La formation des entrepreneurs influence la croissance de l'entreprise.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,476 ^a	4	,649
N d'observations valides	61		

a. 7 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,28.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1,557 ^a	3	,669
N d'observations valides	61		

a. 5 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,21.

La signification du test de Khi deux est supérieure à 0,05, il n'existe aucune relation significative entre les deux variables : La formation professionnelle de l'entrepreneur et la croissance du CA et/ou de l'emploi, **Nous rejetons, donc, l'hypothèse H1k.** Puisque la majorité des entrepreneurs de notre échantillon (près de 80% qui ont connu **une croissance ou non**) ont au préalable une formation de base.

Hypothèse 2 : Une relation significative existe entre la croissance (du CA et/ou de l'emploi) de l'entreprise et les déterminants organisationnels. Cette hypothèse est divisée en quatorze sous-hypothèses :

H2a : L'âge de l'entreprise influence la croissance.

Corrélations

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	nombre d'années d'existence de l'entreprise	Coefficient de corrélation	,033	-,115
		Sig. (bilatéral)	,799	,376

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,376 et de 0,799, des valeurs supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que l'âge de l'entreprise n'exerce aucune influence sur les deux. **L'hypothèse H2a est ainsi rejetée.**

H2b : La taille de l'entreprise influence la croissance.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	nombre de salariés actuels	Coefficient de corrélation	,232	,317*
		Sig. (bilatéral)	,073	,013

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

En ce qui concerne la croissance du CA, le test donne une valeur de signification de 0,073 une valeur supérieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que la taille de l'entreprise n'a aucune influence sur la croissance du CA. Pour la croissance de l'emploi le test donne une valeur de signification de 0,013, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela

veut dire que la taille de l'entreprise influence la croissance de l'emploi. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H2b.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation pour la croissance de l'emploi qui est de 31,7%, qui montre une relation d'influence moyenne. Cela signifie que les entreprises qui ont une taille moyenne sont plus susceptibles de croître en termes d'emploi que les petites entreprises.

H2c : Le type de stratégie concurrentielle influence la croissance de l'entreprise.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	7,399 ^a	6	,286
N d'observations valides	61		

a. 9 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,08.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	18,404 ^a	8	,018

a. 12 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,49.

En ce qui concerne la croissance de l'emploi, la signification du test de Khi deux est supérieure à 0,05, il n'existe aucune relation significative entre les deux variables : Le type de stratégie concurrentielle et la croissance de l'emploi.

En ce qui concerne la croissance du CA, la signification du test de Khi deux est inférieure à 0,05, il existe une relation significative entre les deux variables : Le type de stratégie concurrentielle et la croissance du CA. **Alors nous pouvons accepter H2c.**

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal V de Cramer	,388	,018
N d'observations valides	61	

Le V de Cramer nous permet de mesurer la force de la relation entre les deux variables analysées, dans notre cas nous avons une valeur de 0,388, cela veut dire que la force d'influence est moyenne entre les deux variables : Le type de stratégie concurrentielle et la croissance du CA. Ce constat est valable pour tous types de stratégies, que ça soit une stratégie de spécialisation (concernant 70% des entreprises), de diversification (20%) ou de différenciation (10%).

H2d : L'organisation interne influence la croissance de l'entreprise.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	9,344 ^a	12	,673
N d'observations valides	61		

a. 16 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,10.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3,849 ^a	9	,921
N d'observations valides	61		

a. 12 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,02.

La signification du test de Khi deux est supérieure à 0,05, il n'existe aucune relation significative entre les deux variables : L'organisation interne et la croissance du CA et de l'emploi, **L'hypothèse H2d est ainsi rejetée.**

H2e : La structure organisationnelle qui concerne la répartition du pouvoir entre les unités de travail influence la croissance de l'entreprise.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	36,390 ^a	4	,000
N d'observations valides	61		

a. 5 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,69.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	11,279 ^a	3	,010
N d'observations valides	61		

a. 6 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,11.

La signification du test de Khi deux est inférieure à 0,05, donc nous pouvons dire qu'il existe une relation d'influence entre, d'une part : la structure organisationnelle et la croissance du CA (0,000) et d'autre part la structure organisationnelle et la croissance de l'emploi (0,010), **alors nous pouvons accepter H2e.**

Mesures symétriques pour la croissance du CA

	Valeur	Signification approximative
Nominal par V de Cramer	,772	,000
Nominal		
N d'observations valides	61	

Mesures symétriques pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Signification approximative
Nominal par V de Cramer	,430	,010
Nominal		
N d'observations valides	61	

Le V de Cramer nous permet de mesurer la force de la relation entre les deux variables analysées, pour la croissance de l'emploi il est de 0,430, cela veut dire que la force d'influence est moyenne entre les deux variables : la structure organisationnelle et la croissance de l'emploi. Pour la croissance du CA la force de la relation est de 0,772, cela veut dire que la force d'influence est forte entre les deux variables : la structure organisationnelle et la croissance du CA. Les entreprises qui ont une structure organisationnelle décentralisée ou même centralisée croissent en termes d'emplois et surtout du CA.

H2f : L'orientation-marché favorise la croissance de l'entreprise.

		Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	OM	,931**	,465**
	Coefficient de corrélation		
	Sig. (bilatéral)	,000	,000

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que l'orientation-marché exerce une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H2f.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 93,1% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 46,5% qui montre une influence moyenne.

Les entreprises avec une orientation-marché sont en mesure de suivre et de répondre aux besoins et préférences du client. Elles sont plus susceptibles de développer leur intelligence de marché ainsi, que d'avoir la capacité de coordonner les processus internes afin de répondre rapidement et efficacement à des clients et des intervenants externes. Par conséquent, l'OM permet une meilleure satisfaction des clients et des parties prenantes qui à leur tour favorisent la croissance de l'entreprise.

H2g : L'orientation entrepreneuriale favorise la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	OE	Coefficient de corrélation	,946**	,463**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	61	61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que l'orientation entrepreneuriale exerce une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H2g.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 94,6% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 46,3% qui montre une influence moyenne.

Les entreprises qui peuvent maintenir ou améliorer leur OE sur une période de temps peuvent obtenir de meilleurs résultats que leurs concurrents et peuvent connaître des taux de

croissance élevés. Ainsi, les différentes dimensions de l'OE peuvent avoir des effets différents sur la croissance de l'entreprise.

H2h : Les entreprises avec un département de R&D, sont plus susceptibles de croître.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	23,963 ^a	4	,000
N d'observations valides	61		

a. 7 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,97.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4,632 ^a	3	,201
N d'observations valides	61		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,33.

En ce qui concerne la croissance de l'emploi, la signification du test de Khi deux est supérieure à 0,05, il n'existe aucune relation significative entre les deux variables : Le département de recherche et développement et la croissance de l'emploi.

En ce qui concerne la croissance du CA, la signification du test de Khi deux est inférieure à 0,05, il existe une relation significative entre les deux variables : Le département de recherche et développement et la croissance du CA. **Alors nous pouvons accepter H2h.**

Mesures symétriques pour la croissance du CA

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal V de Cramer	,627	,000

Le V de Cramer nous permet de mesurer la force de la relation entre les deux variables analysées, dans notre cas nous avons une valeur de 0,627, cela veut dire que la force d'influence est forte entre les deux variables : l'existence d'un département de RD et la croissance du CA. Ainsi, si la structure de RD existe, elle s'identifie à un bureau d'étude et de méthode pour 44% des cas, pour 5% des cas service affilié à la fonction production et pour 29% aucune structure.

H2i : La réalisation des activités de RD favorise la croissance de l'entreprise.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	19,701 ^a	4	,001
N d'observations valides	61		

a. 7 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,77.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	8,635 ^a	3	,035
N d'observations valides	61		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,30.

La signification du test de Khi deux est inférieure à 0,05, donc nous pouvons dire qu'il existe une relation d'influence entre, d'une part : La réalisation effective des activités de RD et la

croissance du CA (0,001) et d'autre part la réalisation effective des activités de RD et la croissance de l'emploi (0,035), **alors nous pouvons accepter H2i.**

Mesures symétriques pour la croissance du CA

	Valeur	Signification approximative
Nominal par V de Cramer	,568	,001
Nominal		
N d'observations valides	61	

Mesures symétriques pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Signification approximative
Nominal par V de Cramer	,376	,035
Nominal		
N d'observations valides	61	

Le V de Cramer nous permet de mesurer la force de la relation entre les deux variables analysées, pour la croissance de l'emploi il est de 0,376, cela veut dire que la force d'influence est moyenne entre les deux variables : La réalisation effective des activités de RD et la croissance de l'emploi. Pour la croissance du CA la force de la relation est de 0,568, cela veut dire que la force d'influence est forte entre les deux variables : La réalisation effective des activités de RD et la croissance du CA.

H2j : La part des dépenses de RD dans le chiffre d'affaires de l'entreprise influence la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	La part des dépenses de RD dans le chiffre d'affaires de l'entreprise	Coefficient de corrélation	,706**	,409**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001
		N	61	61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,001 et de 0,000, des valeurs inférieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que la part des dépenses de RD dans le CA de l'entreprise exerce une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H2j.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 70,6% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 40,9% qui montre une influence moyenne.

H2k : L'innovation favorise la croissance de l'entreprise.

		Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	INNOVATION		
	Coefficient de corrélation	,769**	,270*
	Sig. (bilatéral)	,000	,035
	N	61	61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,035 et de 0,000, des valeurs inférieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que l'innovation (de produits et des procédés) exerce une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H2k.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 76,9% pour la croissance du CA, qui montre une relation d'influence forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est faible, près de 27,0%.

H2l : La part des produits innovants dans le chiffre d'affaires influence la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	La part des produits innovants dans le chiffre d'affaires de l'entreprise	Coefficient de corrélation	,527**	,050
		Sig. (bilatéral)	,000	,704
		N	61	61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi, le test donne une valeur de signification de 0,704 une valeur supérieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). cela veut dire que la part des produits innovants dans le CA n'exerce aucune influence significative sur la croissance de l'emploi des entreprises.

En ce qui concerne la croissance du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que la part des produits innovants dans le CA influence sur la croissance du CA. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H2l.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation entre la part des produits innovants dans le CA et la croissance du CA qui est de 52,7%, qui montre une relation d'influence moyenne.

H2m : La formation du personnel favorise la croissance de l'entreprise.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	14,401 ^a	4	,006
N d'observations valides	61		

a. 6 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 2,26.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,984 ^a	3	,394
N d'observations valides	61		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,38.

En ce qui concerne la croissance de l'emploi, la signification du test de Khi deux est supérieure à 0,05, il n'existe aucune relation significative entre les deux variables : La formation du personnel et la croissance de l'emploi.

En ce qui concerne la croissance du CA, la signification du test de Khi deux est inférieure à 0,05, il existe une relation significative entre les deux variables : La formation du personnel et la croissance du CA. **Alors nous pouvons accepter H2m.**

Mesures symétriques pour la croissance du CA

	Valeur	Signification approximative
Nominal par V de Cramer	,486	,006
Nominal		
N d'observations valides	61	

Le V de Cramer nous permet de mesurer la force de la relation entre les deux variables analysées, dans notre cas nous avons une valeur de 0,486, cela veut dire que la force

d'influence est moyenne entre les deux variables : La formation du personnel et la croissance du CA.

H2n : La performance financière favorise la croissance de l'entreprise

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Le taux de rentabilité moyen %, de 2014 à 2016	Coefficient de corrélation	,901**	,472**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	61	61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que la performance financière exerce une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H2n.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 90,1% entre la performance financière et la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 47,2% qui montre une influence moyenne.

Il est donc plus intéressant de privilégier d'abord la rentabilité. Contrairement à une entreprise à faible rentabilité et à forte croissance initiale, une entreprise à forte rentabilité et à faible croissance initiale atteindra probablement une forte rentabilité et une forte croissance ultérieures. Cette stratégie privilégiant la rentabilité est préférable, dans une perspective de performance générale.

Hypothèse 3 : Une relation significative existe entre la croissance (du CA et/ou de l'emploi) de l'entreprise et les déterminants sociaux. Cette hypothèse est divisée en trois sous-hypothèses :

H3a : Les réseaux de création de valeur pour les clients favorisent la croissance de l'entreprise.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	20,507 ^a	4	,000
N d'observations valides	61		

a. 7 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,28.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	5,163 ^a	3	,160
N d'observations valides	61		

a. 5 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,21.

En ce qui concerne la croissance de l'emploi, la signification du test de Khi deux est supérieure à 0,05, il n'existe aucune relation significative entre les deux variables : Les réseaux de création de valeur pour les clients et la croissance de l'emploi.

En ce qui concerne la croissance du CA, la signification du test de Khi deux est inférieure à 0,05, il existe une relation significative entre les deux variables : Les réseaux de création de valeur pour les clients et la croissance du CA. **Alors nous pouvons accepter H3a.**

Mesures symétriques pour la croissance du CA

	Valeur	Signification approximative
Nominal par V de Cramer	,580	,000
Nominal		
N d'observations valides	61	

Le V de Cramer nous permet de mesurer la force de la relation entre les deux variables analysées, dans notre cas nous avons une valeur de 0,580, cela veut dire que la force d'influence est forte entre les deux variables : Les réseaux de création de valeur pour les clients et la croissance du CA.

H3b : Les réseaux d'affaires favorisent la croissance de l'entreprise.

		Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Réseaux d'affaires	,939**	,388**
	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral)	,000	,002

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,002 et 0,000, des valeurs inférieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que les réseaux d'affaires exercent une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H3b.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 93,9% entre les réseaux d'affaires et la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 38,8% qui montre une influence moyenne.

H3c : Les partenariats et alliances stratégiques favorisent la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Partenariats et alliances	Coefficient de corrélation	,989**	,466**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que les partenariats et alliances stratégiques exercent une influence sur les deux. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H3c.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la force de cette relation qui est de 98,9% entre les partenariats et alliances stratégiques et la croissance du CA, qui montre une relation d'influence très forte. Mais pour la croissance de l'emploi, la force de cette relation est de 46,6% qui montre une influence moyenne.

Hypothèse 4 : Les pouvoirs publics contribuent à façonner un environnement favorable en termes de ressources et d'encouragement à l'entrepreneuriat. Cette hypothèse est divisée en sept sous-hypothèses :

H4a : L'existence d'un marché hostile entrave la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Hostilité de marché	Coefficient de corrélation	-,626**	-,601**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	61	61

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne une valeur de signification de 0,000, une valeur inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%), cela veut dire que l'existence d'un marché hostile entrave la croissance de l'entreprise. **Nous acceptons, donc, l'hypothèse H4a.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la réalité de cette relation influence qui est négative pour la croissance du CA -0,620 et de l'emploi -0,601, Cela montre que toute augmentation du taux de croissance de l'entreprise implique une diminution de l'hostilité de marché et vice versa.

H4b : L'existence d'un marché dynamique favorise la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	La dynamique de marché	Coefficient de corrélation	,042	-,133
		Sig. (bilatéral)	,746	,309

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,309 et 0,746, des valeurs supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). **L'hypothèse H4b est ainsi rejetée.**

Ce qui montre le faible dynamisme de marché en termes de technologies et de politiques, ces dernières ne suivent pas les exigences de croissance des entreprises. Ce constat se manifeste dans près de 90% des entrepreneurs de notre échantillon.

H4c : L'hétérogénéité de marché favorise la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	L'hétérogénéité de marché	Coefficient de corrélation	,030	-,194
		Sig. (bilatéral)	,817	,134

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,134 et 0,817, des valeurs supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). cela veut dire que l'hétérogénéité de marché n'exerce aucune influence sur la croissance de l'emploi et du CA. **Nous rejetons, donc, l'hypothèse H4c.**

H4d : L'existence d'un environnement généreux favorise la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	La générosité de l'environnement	Coefficient de corrélation	,083	-,168
		Sig. (bilatéral)	,524	,195

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,195 et 0,524, des valeurs supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). **Nous rejetons, donc, l'hypothèse H4d.** Ce qui montre la faible générosité de l'environnement régional (milieu) en termes des ressources. Ce constat se manifeste dans près de 70% des entrepreneurs de notre échantillon.

H4e : Le marché étranger influence la croissance de l'entreprise.

Tests du khi-deux pour la croissance du CA

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3,867 ^a	4	,424
N d'observations valides	61		

a. 6 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 2,07.

Tests du khi-deux pour la croissance de l'emploi

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1,665 ^a	3	,645
N d'observations valides	61		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,34.

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, la signification du test de Khi deux est supérieure à 0,05, il n'existe aucune relation significative entre les deux variables : Le marché étranger et la croissance de l'emploi et du CA. **Nous rejetons, donc, l'hypothèse H4e.** Puisque la majorité des entreprises de notre échantillon exercent une activité de sous-traitance auprès des donneurs d'ordre étrangers.

H4f : L'existence d'une meilleure qualité des ressources dans la région favorise la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	La qualité des ressources	Coefficient de corrélation	,019	-,124
		Sig. (bilatéral)	,886	,342

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,886 et 0,342, des valeurs supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). **Nous rejetons, donc, l'hypothèse H4f.**

Ce qui montre que l'apport limité de la région (le milieu) en termes de ressources entrave la croissance de l'emploi et du CA. Ce constat se manifeste dans près de 65% des entrepreneurs de notre échantillon.

H4g : L'existence des mesures régionales et nationales d'incitation à la croissance des PME favorise la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Les mesures régionales et nationales d'incitation à la croissance des PME	Coefficient de corrélation	,213	,143
		Sig. (bilatéral)	,100	,273

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne respectivement des valeurs de signification de 0,100 et 0,273, des valeurs supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). **Nous rejetons, donc, l'hypothèse H4g.**

Ce qui montre l'absence des mesures régionales et nationales d'incitation à la croissance des PME. Ce constat se manifeste dans près de 90% des entrepreneurs de notre échantillon.

Hypothèse 5 : Une relation négative existe entre les obstacles de croissance et la croissance (du CA et/ou de l'emploi) de l'entreprise. Cette hypothèse est divisée en sept sous-hypothèses :

H5a : Les obstacles institutionnels entravent la croissance de l'entreprise.

Corrélations			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Le manque de soutien du gouvernement	Coefficient de corrélation	-,738**	-,499**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	61	61
	La fiscalité	Coefficient de corrélation	,105	-,085
		Sig. (bilatéral)	,422	,513
		N	61	61
	La difficulté de commercialisation des produits et services	Coefficient de corrélation	-,004	-,119
		Sig. (bilatéral)	,976	,361
		N	61	61
	Mauvaise conjoncture générale	Coefficient de corrélation	,086	,150
		Sig. (bilatéral)	,512	,249
		N	61	61

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne des valeurs de signification supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). Il s'agit notamment de la fiscalité, la difficulté de commercialisation des produits et services et la mauvaise conjoncture générale. Alors que pour le manque de soutien du gouvernement, le test donne une valeur de signification de 0,000 qui est inférieure à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%).

Ce qui montre que seulement le manque de soutien du gouvernement entrave la croissance de l'emploi et du CA. **L'hypothèse H5a est donc acceptée.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la réalité de cette relation qui est négative pour la croissance du CA -0,738 et de l'emploi -0,499. Cela veut dire que toute augmentation des obstacles institutionnels implique une diminution du taux de croissance de l'entreprise et vice versa.

H5b : Les obstacles financiers entravent la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	L'indisponibilité des fonds propres	Coefficient de corrélation	-,654**	-,535**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	61	61
	Le manque de soutien des banques	Coefficient de corrélation	-,103	-,099
		Sig. (bilatéral)	,431	,449
		N	61	61
	Les contraintes d'accès au crédit	Coefficient de corrélation	-,714**	-,410**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001
		N	61	61
	L'absence des fonds de croissance	Coefficient de corrélation	-,604**	-,427**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001
		N	61	61
	L'absence des sociétés de capital-risque et des Busines Angels	Coefficient de corrélation	,054	-,104
		Sig. (bilatéral)	,680	,427
		N	61	61

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne des valeurs de signification supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). Il s'agit notamment du manque de soutien des banques et l'absence des sociétés de capital-risque et des Busines Angels. Alors que pour l'indisponibilité des fonds propres, les contraintes d'accès au crédit et l'absence des

fonds de croissance, le test donne des valeurs de signification de 0,000 et de 0,001 qui sont inférieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%).

Ce qui montre que l'indisponibilité des fonds propres, les contraintes d'accès au crédit et l'absence des fonds de croissance entravent la croissance de l'emploi et du CA. **L'hypothèse H5b est donc acceptée.**

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la réalité de ces relations qui sont négative pour la croissance de l'emploi et du CA. Cela veut dire que toute augmentation des obstacles financiers implique une diminution de la croissance de l'entreprise et vice versa.

H5c : Autres obstacles entravent la croissance de l'entreprise.

			Taux de croissance moyen du CA (2014 à 2016)	Taux de croissance moyen d'emploi (2014 à 2016)
Rho de Spearman	Le manque du personnel qualifié	Coefficient de corrélation	-,806**	-,392**
		Sig. (bilatéral)	,000	,002
		N	61	61
	Difficultés de développer des partenariats et d'accéder aux réseaux pertinents	Coefficient de corrélation	-,823**	-,644**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	61	61
	Insuffisance de la formation des salariés	Coefficient de corrélation	-,685**	-,406**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001
		N	61	61
	Difficultés d'accéder à de nouveaux marchés	Coefficient de corrélation	-,797**	-,495**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	61	61
	Difficultés d'accéder à des informations scientifiques et technologiques appropriées	Coefficient de corrélation	-,671**	-,442**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000

	N	61	61
Mauvaise écoute de marché	Coefficient de corrélation	-,122	,050
	Sig. (bilatéral)	,351	,700
	N	61	61
Faiblesse du pouvoir de négociation de la PME	Coefficient de corrélation	,046	,066
	Sig. (bilatéral)	,722	,613
	N	61	61
Difficultés avec les créanciers et les fournisseurs	Coefficient de corrélation	,011	-,181
	Sig. (bilatéral)	,932	,162
	N	61	61
Coût élevé de l'information scientifique et de la technologie	Coefficient de corrélation	-,150	-,137
	Sig. (bilatéral)	,249	,294
	N	61	61
Difficultés de trouver des conseillers externes appropriés	Coefficient de corrélation	-,238	-,053
	Sig. (bilatéral)	,065	,682
	N	61	61
Degré de compétitivité élevé	Coefficient de corrélation	-,958**	-,478**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000
	N	61	61

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

En ce qui concerne la croissance de l'emploi et celle du CA, le test donne des valeurs de signification supérieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). Il s'agit notamment de la mauvaise écoute de marché, faiblesse du pouvoir de négociation de la PME, difficultés avec les créanciers et les fournisseurs, coût élevé de l'information scientifique et de la technologie et les difficultés de trouver des conseillers externes appropriés. Alors que pour le degré de compétitivité élevé, les difficultés de développer des partenariats et d'accéder aux réseaux pertinents, le manque du personnel qualifié, les difficultés d'accéder à de nouveaux marchés, les difficultés d'accéder à des informations scientifiques et technologiques appropriées et l'insuffisance de la formation des salariés, le test donne des valeurs de signification de 0,000,

0,001 et de 0,002 qui sont inférieures à notre seuil d'erreur de 0,05 (5%). **L'hypothèse H5c est donc acceptée.** Ce qui montre que certains obstacles entravent la croissance de l'emploi et du CA.

Le coefficient de corrélation non paramétrique de Spearman nous permet de donner une idée sur la réalité de ces relations d'influence qui sont négatives pour la croissance de l'emploi et du CA. Cela veut dire que toute augmentation des obstacles financiers implique une diminution de la croissance de l'entreprise et vice versa.

Sur un total de 38 hypothèses constituant notre modèle conceptuel sur 38, 28 ont été acceptées. **En particulier, les résultats des tests d'hypothèses 4 et 5 montrent, ainsi, que l'apport du milieu, à la croissance des PME industrielles, est limité et qu'il n'existe pas un environnement régional favorable à cette croissance. Les entrepreneurs considèrent que les mécanismes générateurs d'un environnement optimal en termes de ressources n'existent pas.**

L'étude quantitative a été complétée par une étude qualitative plus approfondie dans laquelle nous allons collecter les avis des acteurs institutionnels notamment, la CGEM Fès-Taza, la chambre de commerce, d'industrie et des services (CCIS) Fès-Meknès et la direction régionale du commerce et de l'industrie Fès-Meknès.

Section II. Les conditions d'émergence d'un ESE

Dans cette section, nous présentons les résultats de l'étude qualitative se rapportant aux conditions d'émergence d'un écosystème entrepreneurial régional. Les entretiens réalisés auprès de la CGEM Fès-Taza, de la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services Fès-Meknès et de la Direction Régionale du Commerce et de l'Industrie⁴²⁵ ont été orientés pour vérifier de manière indirecte l'existence des variables constitutives d'un écosystème entrepreneurial, à savoir :

- La qualité des ressources disponibles dans la région,
- Les ressources les plus importantes pour la croissance des PME,
- Les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME,
- La dynamique de croissance des PME,
- Les exigences de construction des systèmes entrepreneuriaux,
- L'engagement des acteurs.

Nous présentons, dans cette section, les résultats de cette étude. L'accent est mis, dans un premier paragraphe, sur la qualité des ressources disponibles dans la région, notamment les plus importantes pour la croissance des PME ainsi que les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME. Le deuxième paragraphe étudie la dynamique de croissance des PME. Quant au dernier paragraphe, il traite des exigences de construction des systèmes entrepreneuriaux et l'engagement des acteurs régionaux.

§I. Le milieu comme réservoir de ressources

Les barrières à la croissance proviennent d'abord du dirigeant et de sa capacité de mener à bien sa stratégie. Elles s'inscrivent également au niveau de l'organisation qui devra soutenir cette croissance et de l'environnement qui peut faciliter ou freiner cette dernière.

Les entrepreneurs sont des acteurs du changement économique dans un contexte incertain. Leurs décisions mènent à une dynamique spatiale et sont guidées par un objectif d'efficacité

⁴²⁵ Il s'agit notamment des entretiens suivants :

- Entretien effectué au siège de la CGEM Fès-Taza avec la directrice régionale (novembre 2017).
- Entretien effectué au siège de la chambre de commerce, d'industrie et des services (CCIS) Fès Meknès avec la responsable du département de l'information économique (novembre 2017).
- Entretien effectué au siège de la direction régionale du commerce et de l'industrie (DRCI) Fès-Meknès (décembre 2017).

dans lequel, la recherche d'une combinaison nouvelle et créative d'actions est l'élément majeur. Dans de telles conditions, l'environnement entrepreneurial est excessivement important, échange d'informations, l'accès aux réseaux, la facilité de communication, la formation, le financement, l'interaction, centres de recherche et de développement, main-d'œuvre qualifiée, etc. La notion théorique de milieu introduite par le groupe GREMI (Groupement de Recherche Européen sur Milieux Innovateurs) incarne ces caractéristiques ou ressources entrepreneuriales.

A. La qualité des ressources disponibles dans la région

Les ressources matérielles et immatérielles de base nécessaires pour soutenir la croissance des entreprises proviennent du milieu. Ces ressources sont indispensables tout au long du cycle de vie de l'entreprise.

La qualité des ressources humaines disponibles dans un territoire constitue un atout important pour les entreprises de ce territoire et dépend fondamentalement du niveau et de la qualité de la formation de base mais également de celle de la formation continue. Cette ressource peut ainsi renforcer les possibilités de croissance des PME. A la DRCI on affirme que : *« Du côté de la formation qui est une évidence, des liens sont à construire ou à renforcer entre le milieu des affaires d'un côté, l'école et la formation professionnelle de l'autre. L'Etat peut jouer à cet effet, le rôle de facilitateur »*.

L'importance pour la croissance de l'entreprise d'une formation professionnelle de qualité, est, également soulignée par les représentants de la CGEM qui soulignent *« la vraie question est : y-a-t-il une formation continue dans la région ? Oui, peu de formation continue au sein des entreprises »*. Un tel avis est partagé par des représentants de la CCIS.

Au sujet de la qualité des ressources humaines disponibles dans la région, les représentants de la DRCI affirment que : *« le capital humain de la région est efficace et la main d'œuvre a le profil adéquat »*. Un tel avis est partagé au sein de la CCIS où on précise que : *« la main d'œuvre n'a pas des opportunités de travail dans la région »*. Les représentants de la CGEM Fès-Taza expriment un avis plutôt mitigé : *« le capital humain est assez bon, mais il fuit, ailleurs, vers des régions comme Kenitra, Tanger, Casablanca.... Et surtout vers des secteurs d'activité comme le textile, mécanique et métallurgique et le câblage »*.

Tous les acteurs considèrent que la formation continue des techniciens et des cadres ne peut venir que du milieu mais qu'elle requiert une concertation entre plusieurs entreprises pour trouver des solutions comme la mise en place de programmes particuliers prenant en considération l'hétérogénéité du tissu industriel.

La deuxième ressource importante citée est financière. Les PME ont des exigences de financement différentes tels que le financement par crédit bancaire, peer to peer, financement participatif, fonds de croissance etc. La croissance de ces entreprises nécessite l'accès à différentes sources de financement. Selon la DRCI « *le gouvernement a déployé des fonds dédiés à l'appui des entreprises industrielles comme le FDII, le programme Maroc PME et l'AMDI...* ». La représentante régionale de la CGEM ajoute « *que cette question de financement reste théorique et demande des capacités particulières de l'entrepreneur qu'on ne trouve pas partout* ». Toutefois, la CCIS nuance cet avis : « *la majorité des PME dans la région recourt à l'autofinancement et l'accès au financement externe tel que les crédits bancaires demande une longue procédure et des garanties énormes. Ainsi, la pénurie des capitaux informels peut freiner la croissance des PME industrielles dans la région* ». En effet, si l'autofinancement peut jouer un rôle crucial, il demeure insuffisant pour permettre à l'entreprise de poursuivre ou de consolider son développement. Ceci laisse aux PME les possibilités de l'appel à des financements externes et de développement des partenariats. Les dirigeants des entreprises qui veulent croître sont amenés à accepter de partager le contrôle (l'indépendance) de leurs entreprises pour trouver le financement nécessaire à leur développement.

Le manque de capital-risque, des business angels et des fonds de croissance, surtout dans les régions qui détiennent peu de capitaux informels provenant du milieu comme la région Fès-Meknès, constitue aussi un obstacle important, freinant la croissance.

Un autre élément important cité par divers auteurs⁴²⁶ et qui peut constituer un sérieux obstacle pour la croissance est le manque d'informations dans la région pour stimuler l'innovation et multiplier les opportunités. Les différents acteurs régionaux (fournisseurs, intervenants institutionnels, chercheurs, etc.) coopèrent de différentes façons pour partager et enrichir l'information technique, commerciale et scientifique. Ce partage constitue un élément

⁴²⁶ Jensen, M.B., et al., (2007), « Forms of knowledge and modes of innovation », Research Policy, vol.36, n° 5, pp. 680-693.

important de la capacité régionale⁴²⁷. L'accent est mis à la fois sur l'information tacite⁴²⁸ et sur l'information codifiée⁴²⁹.

A cet égard, la CCIS insiste sur le fait que « *la chambre est au service de tous les entrepreneurs qui cherchent l'information technique et commerciale adéquate* ». Au contraire, la directrice régionale de la CGEM suggère que : « *la qualité de l'information est moyenne et que le partage informationnel est peu fluide* ». Toutefois, la DRCI affirme que : « *les entreprises et les acteurs régionaux se sont rendus compte qu'une meilleure qualité de l'information et un partage informationnel fluide peuvent contribuer à l'amélioration de la performance, en conséquence, la croissance des PME* ».

Le partage informationnel est enrichi particulièrement par ce que Granovetter⁴³⁰ appelle les réseaux à signaux faibles, c'est-à-dire des sources autres que les réseaux personnels et ceux d'affaires offrant généralement de l'information plus traditionnelle. Ces sources génèrent des informations exceptionnelles par le transfert technologique, remettant en question les habitudes et la manière de penser⁴³¹. Ces réseaux sont généralement liés à des centres de recherche universitaires. Cependant, certaines études⁴³² montrent une difficulté d'établir des liens entre les gens d'affaires et les centres de recherche.

La DRCI affirme que : « *le transfert technologique entre l'université et les entreprises dans la région est en cours de développement. La présence des institutions de recherche publiques et privés et la cité d'innovation de l'USMBA, toutefois, le transfert demeure limité à certaines spécialités comme la mécanique et la chimie* ». Par contre, le représentant de la CGEM estime que « *le transfert demeure théorique* ». La CCIS ajoute « *qu'il n'existe pas de transfert* » et ce malgré l'existence de cinq universités dans la région Fès-Meknès.

En effet, les chercheurs et les dirigeants d'entreprises n'utilisent pas le même langage (le premier est scientifique, le second est appliqué) ni les mêmes objectifs (les premiers

⁴²⁷ Pour quelques exemple, voir, Hanlon, et Saunders, (2007) ; Jean et Muteba Wa, (2004).

⁴²⁸ St-Pierre, J. et al., (2013), « Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteur exogènes et perspectives systémiques », rapport de recherche pour DEC, 60 pages.

- L'information tacite provient de contact direct pour faire parler les interlocuteurs qui réagissent par des haussements d'épaule ou de mouvements de la tête et qu'il faut les aider pour qu'ils expriment ce qu'ils ressentent.

- Provenant de livres, articles, communications et autres documentations écrites et électroniques.

⁴³⁰ Granovetter, M. S. (1982), « The strength of weak ties: a network theory revisited », dans Marsden P.V. et N. Lin (dir.), Social Structure and Network Analysis, Beverly Hills, CA, Sage, pp. 105–130.

⁴³¹ Pour quelques exemple célèbres, voir, Hansen, (1999) ; Julien et Ramangalahy, (2004).

⁴³² Pour quelques exemple célèbres, voir, Porter, (2008) ; Schmitt, (2008).

recherchent la meilleure réponse, les seconds, une ‘bonne’ réponse), mais aussi ne considèrent pas la question du temps de la même façon. Les chercheurs réclament généralement du temps avant même de commencer à se pencher sur une question et la solution peut demander des années de recherche pour aboutir, alors, que les seconds ont besoin d’une réponse immédiate⁴³³.

Si le partage informationnel dans le milieu est mal implanté ou inexistant, comme le cas de la région Fès-Meknès, (la directrice régionale de la CGEM parle de « *rétenion de l’information* »), il peut, selon certains auteurs, passer par le courtage informationnel, par des intermédiaires connaissant le monde des chercheurs⁴³⁴.

La présence d’un capital social dynamique peut suppléer à ces manques qui caractérisent la main d’œuvre qualifiée, la finance et l’information. Il permet de faciliter les liens entre les entreprises et les autres acteurs régionaux, de faire connaître les règles du jeu ou les conventions et de renforcer les réputations⁴³⁵. Il aide à mobiliser les acteurs pour obtenir des ressources complémentaires comme des incubateurs ou des parcs technologiques. Il favorise également le développement d’une culture entrepreneuriale, stimulant les échanges d’informations pour multiplier les opportunités et les ressources nécessaires⁴³⁶.

En somme, si un faible capital social dans une région risque de bloquer la croissance des PME, un capital social important, mais très conservateur peut être aussi restrictif. Ajoutons que ce capital social fait partie de ce que certains spécialistes appellent les biens communs mis à la disposition de tous et qui peuvent faire la différence entre le succès pour stimuler la croissance ou au contraire l’échec⁴³⁷. Dans ces biens communs, Shapero⁴³⁸ parle des entreprises modèles ou des entreprises entraînantes qui non seulement innovent et saisissent toutes sortes d’opportunités, mais démontrent que cela est possible pour d’autres entreprises de la région. L’influence des modèles positifs est plus efficace que celle provenant d’experts extérieurs, car les entrepreneurs apprennent plus facilement les uns des autres et entre eux.

⁴³³ Julien, P.A., et al., (1988), « Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises », *Revue internationale PME*, vol. 1, n° 2, 1988, pp. 193-223.

⁴³⁴ Voir, l’expérience de la Chaire Bombardier de l’UQTR de 1994 à 2004 (Julien, 2003).

⁴³⁵ Pour quelques exemples célèbres, voir, Aldrich et Fiol, 1994; Lin, 1999.

⁴³⁶ Pour quelques exemple célèbres, voir, Audretsch et Keilbach, 2005; Hanlon et Saunders, 2007; Minniti, 2008; García-Cabrera et García-Soto, 2008.

⁴³⁷ Ostrom E., (2010), « Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles ». De Boeck, Bruxelles.

⁴³⁸ Shapero, A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, no 9, pp. 83-88.

Le cadre réglementaire (les incitations fiscales, les facilitations de procédures administratives, etc.) et l'infrastructure (électricité, eau, gaz, transport, télécommunications etc.) représentent, également, des ressources de base importantes pour les PME. La directrice régionale de la CGEM affirme que « *les entrepreneurs de la région ont besoin d'un port sec et une autoroute reliant la ville de Fès au port Tanger Med* », toutefois, ce problème demeure éternel. La DRCI ajoute « *qu'il existe déjà des zones industrielles dans la région et que l'ONCF s'est engagé à la réalisation d'un port sec* ». Cependant, la CCIS suggère que « *les zones industrielles déjà existantes ont besoin d'une restructuration. Plusieurs initiatives ont été élaborées par l'Etat en accord avec les entrepreneurs pour restructurer ces zones, mais aucune n'a vu le jour à cause du manque de moyens financiers* ». Dans ce contexte, les éléments clés pour stimuler et maintenir la croissance de ces entreprises engagent l'infrastructure et l'aspect légal et réglementaire, requérant une certaine étendue de services, des services technologiques qui soutiennent la R-D et l'innovation et une assistance pour l'internationalisation et la gestion de la propriété intellectuelle.

De ces différentes ressources, on peut tirer un élément commun qui explique finalement la non-volonté de croître ou, plutôt, une certaine crainte des entrepreneurs relative à l'incertitude inhérente à la création et au développement de toute entreprise dans une économie en perpétuel changement. La présence d'une culture entrepreneuriale (la préférence pour l'auto-emploi et la tolérance du risque) qui peut être encore présente dans une grande entreprise. La directrice régionale de la CGEM parle de « *Soft-Skills ; les jeunes ont un manque de confiance en soi* », alors que la DRCI affirme que « *jusqu'au 13 octobre 2017, plus de 53000 auto entrepreneurs ont créé leur propre entreprise tous secteurs d'activité confondus* ». La CCIS ajoute « *qu'il existe des cas particuliers d'entrepreneurs qui tolèrent l'échec et qui ont confiance en soi* ».

L'accès aux marchés locaux, régionaux et surtout étrangers demeure difficile pour les jeunes entrepreneurs en particulier et les PME en général de la région. La responsable régionale de la CGEM affirme que « *le marché est presque inaccessible* », alors que la DRCI reste neutre et suppose que « *ça dépend de l'activité* ». La CCIS ajoute que « *l'accès aux marchés et surtout à l'export, ainsi que la tolérance de l'échec dépendent du soutien entrepreneurial* ». Ce dernier nécessite la mise en place d'organisations à la fois agiles et apprenantes ainsi que des personnes d'expérience qui peuvent agir comme mentors, coachs, des comités consultatifs, d'incubateurs et réseaux entrepreneuriaux, qui soient accessibles et visibles à tous les entrepreneurs.

Ce système inclut généralement les soutiens d'une entreprise, d'un incubateur et/ou d'un consultant spécialisé dans la croissance (le plus souvent identifié comme étant un coach), qui a la capacité d'élargir les réseaux des entreprises impliquées, tant au national qu'à l'international. La directrice régionale de la CGEM affirme « *qu'on a appuyé plusieurs projets à la cité d'innovation de l'USMBA, mais malheureusement on ne peut pas assurer un suivi permanent des entrepreneurs* ».

Les incubateurs, en tant qu'institutions, ont aussi un impact sur le développement de la culture entrepreneuriale des ESE dans lesquels ils s'insèrent en attirant des entrepreneurs, des inventeurs et des financeurs hautement compétents. Ces derniers étant susceptibles d'être à la recherche des bénéfices pouvant être tirés des services offerts par les incubateurs. Un rapport de l'OCDE⁴³⁹ montre que, la réussite du système de soutien dépend énormément du financement.

Toutefois, parmi ces différentes ressources (ou composants d'un ESE) qui favorisent plus la dynamique entrepreneuriale et de croissance des PME selon les avis des acteurs régionaux, « *le financement, l'accès aux marchés et à l'information, la communication et la formation* ».

B. Les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME et scénarios de soutien

De ce qui précède, nous pouvons déduire que la croissance de l'entreprise repose sur la volonté de sa direction appuyée par une organisation cohérente et compétente. Cette direction a accès aux ressources du milieu et bénéficie d'un système de mesures d'incitation à la croissance lui permettant de faire face activement à l'incertitude, aux pressions de la concurrence et aux changements dans l'économie. En l'absence de ces facteurs, l'entreprise à intérêt, selon de nombreux spécialistes, à conserver une petite taille pour être plus en mesure de contrôler l'organisation (en conservant ainsi l'indépendance) et de mieux aménager son environnement, ce qui permet d'assurer la pérennité de l'entreprise. C'est ce que certains

⁴³⁹ OCDE (2010), "High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference", OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, Paris, OCDE.

L'exemple d'Oxford Innovation au Royaume-Uni est une bonne illustration d'une collaboration entre incubateurs, guichet unique, liée à un engagement en capital-risque venant d'investisseurs.

auteurs⁴⁴⁰ appellent les entreprises PIC (pérennité, indépendance et croissance) pour lesquelles, la croissance vient en troisième rang après la pérennité et l'indépendance.

L'entrepreneur expert a pour objectif de fonder sa propre entreprise où il pourra mettre en œuvre ses connaissances techniques provenant d'un métier ou d'un artisanat par exemple.

Comme l'affirme la CCIS « *la majorité des entrepreneurs qui ont créé leur propre entreprise dans les zones industrielles de la ville de Fès, sont des gens de métier et d'artisanat venant de l'ancienne Medina* ». Craignant l'endettement, ce type d'entrepreneur préfère conserver et accumuler son patrimoine plutôt que de le partager avec des associés externes à la famille. Son but n'est pas de faire croître son entreprise et de gérer beaucoup d'employés, mais de miser sur son expertise afin de créer son propre emploi et de faire suffisamment des bénéfices. Ce type d'entrepreneur dispose donc d'un pouvoir d'expert qui l'amène à garder un contrôle direct sur toutes les activités de son entreprise, déléguant une partie de l'ouvrage, mais jamais l'ensemble. Juste assez pour exécuter les tâches demandées.

D'autres entrepreneurs acceptent ou souhaitent croître, mais à condition que cette croissance se fasse prudemment. Cela nécessite de veiller à bien saisir la concurrence, le changement sur le marché et à développer des capacités réactives. Comme l'affirme la directrice régionale de la CGEM : « *il existe des entrepreneurs qui ont la volonté et souhaitent croître, mais ne savent pas comment s'y prendre* ».

Les entrepreneurs qui souhaitent ou qui croissent régulièrement et même rapidement, développent toutes sortes de mécanismes pour s'adapter au changement, l'assumer, et même en profiter pour innover (y compris le bricolage) et saisir les opportunités, afin de faire face à la concurrence et d'élargir leur marché. Ces mécanismes reposent sur la capacité à rechercher et à transformer l'information en connaissance.

En effet, La DRCI affirme qu' « *il existe plusieurs programmes et mesures d'appui et d'accompagnement. Reste à promouvoir des programmes d'appui régionaux et locaux axés sur l'entrepreneuriat de croissance. Mais la mise en place de ces programmes dépend souvent des priorités gouvernementales* ». Ces mesures incitent les entrepreneurs à créer des entreprises, mais par contre ils n'encouragent pas la croissance. La directrice régionale de la CGEM considère que « *Maroc PME est un excellent programme, mais mal vendu* ». Cela

⁴⁴⁰Marchesnay, M. et Julien P.A. (1990), « Small business as space of transaction », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 2, n 2, pp. 267-277.

n'est pas sans soulever des questions quant à la relation : offre de service de soutien au développement et croissance des PME et leur demande par ces entreprises. Ces services présentent un taux d'utilisation faible pour les entreprises de la région Fès-Meknès. Ce décalage entre offre de services et demande peut être expliqué par un manque d'information et de communication.

Ainsi, La CCIS ajoute qu' « *il n'existe pas de mesures d'incitation à la croissance des PME et vu la dominance de l'entreprise familiale dans la région, les entrepreneurs préfèrent la pérennité au lieu de la croissance sous la crainte de perdre le contrôle de l'entreprise. Mais il existe des entreprises qui ont le potentiel de croissance et même de devenir des gazelles, mais à des rythmes différents* ». ⁴⁴¹

Dans des situations où coexistent des entreprises à fort potentiel de croissance et celles ne souhaitant pas croître, des spécialistes comme Julien ⁴⁴² suggèrent d'abord, de cibler ces entreprises puis de les relier à des sources informationnelles avancées en vue de multiplier les opportunités et de soutenir l'innovation, enfin, de compléter les ressources par de la formation, le conseil, l'expertise et un financement complémentaire.

- **Cibler :**

L'intervention pour stimuler la croissance des PME peut donc cibler les caractéristiques discutées dans la section précédentes tout en réduisant les obstacles ou les barrières à cette croissance.

Premièrement, il vaut mieux aider les entreprises qui ont l'ambition de croissance, en agissant sur le contexte individuel et les capacités à innover et à rechercher des opportunités soutenues par le milieu.

Deuxièmement, l'organisation de campagnes régulières d'information sur la croissance d'entreprise, additionnée d'activités de soutien bien articulées,

- **Relier :**

Si la clef de l'explication de la croissance et de la capacité de l'entreprise à faire face à l'incertitude réside à la fois dans le contrôle de l'information sur l'environnement et dans la

⁴⁴¹ Soulignons qu'au Maroc, on ne dispose pas d'information suffisante au sujet de la forte croissance.

⁴⁴² Julien Pierre-André (2014), « Les défis de la croissance des entreprises québécoises », Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal, page 26.

capacité à transformer cette dernière en opportunité et en innovation⁴⁴³, il est important de relier les PME à des sources informationnelles telles que les centres de recherche publics et privés, les universités,... et de créer un système de courtage permettant de développer la connaissance sur les sources informationnelles provenant de ces centres d'information.

- **Faciliter :**

Certaines études montrent⁴⁴⁴ que le développement de la formation, facilite ce que certains appellent la capacité d'absorption⁴⁴⁵ et qui est importante pour transformer l'information en connaissances spécifiques pour chaque entreprise et ainsi, en action pour soutenir la croissance. Une étude de l'OCDE datant de 2010⁴⁴⁶, met l'accent sur la formation et le développement des compétences managériales, notamment en gestion des ressources humaines visant la saisie d'une culture de changement, élément important dans la croissance puisqu'elle aide à développer l'ambition de croissance.

Il importe également de comprendre que le soutien relève rarement d'une simple question financière. C'est l'entrepreneuriat et donc les opportunités (bien vendues aux investisseurs) qui attirent les investissements, et non le contraire. La présence d'une dynamique entrepreneuriale axée sur la croissance est, donc, d'une importance capitale.

§II. La dynamique de croissance des PME

L'étude quantitative a montré que plus de 40 % des entrepreneurs ne souhaitent pas croître et sont satisfaits de diriger une PME qui emploie moins de 200 personnes. Ils recherchent l'indépendance et la pérennité, vu la dominance du caractère familial des entreprises de la région. L'observation et l'étude des entrepreneurs composant notre échantillon au cours de l'année 2017 nous ont révélé que pour les entrepreneurs enquêtés, créer une entreprise implique de choisir de travailler à son propre rythme, à sa façon et selon un certain niveau d'intensité. Ceci influe sur les possibilités de croissance. Il est important de relever, à cet égard, que les facteurs personnels influençant les décisions et l'organisation de la vie professionnelle des entrepreneurs n'ont pas suscité suffisamment d'intérêt des chercheurs. La place occupée par l'entreprise dans la vie des entrepreneurs n'a pas la même importance

⁴⁴³ Julien Pierre-André (2014), op. citée, page 27.

⁴⁴⁴ Voir, par exemple, Julien, et al., (2009).

⁴⁴⁵ Hervas-Oliver, J.L., et al., (2012), « The role of firm's absorptive capacity and the technology transfer process in cluster: How effective are technology centres in lo-techclusters? », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 24, no 7-8, pp. 503-522.

⁴⁴⁶ Voir, l'OCDE, (2010).

comme cela ressort d'une étude, datant de 2014, conduite par Filion⁴⁴⁷ et qui conclut que cette importance varie de manière cyclique et selon des facteurs de contingence de la vie personnelle et professionnelle.

Notre étude a, également, révélé que les facteurs qui déterminent la dynamique de croissance varient d'un entrepreneur à l'autre et dans le temps. Cela étant, certains institutionnels et associations interviewés expriment des points de vue divergents entre ceux qui déclarent que « *très peu d'entreprises croissent dans la région et on assiste à des fermetures* » (CGEM), ceux au contraire qui soutiennent que « *la dynamique de croissance est en cours de développement dans la région* » (DRCI) et ceux enfin qui expliquent le faible dynamisme des entreprises par le milieu, « *le milieu est parmi les facteurs qui exercent une influence négative sur la dynamique de croissance* » (CCIS).

Les entrepreneurs et les acteurs régionaux impliqués dans notre étude reconnaissent que la construction d'une économie entrepreneuriale régionale dynamique et durable demande du temps.

L'analyse de la dynamique de croissance des entreprises met largement l'accent sur certains facteurs jugés importants, notamment : (i). L'ambition et la volonté de croître de l'entrepreneur ; (ii). La capacité d'auto-organisation ainsi que la structuration du système d'activités, y compris la capacité de s'entourer et de déléguer ; (iii). Les influences que les milieux exercent sur la culture entrepreneuriale ainsi que les ressources et compétences disponibles dans ces milieux qui vont amener les entrepreneurs à se situer différemment sur le vecteur entre « pérennité et croissance » comme le souligne Filion⁴⁴⁸.

On considère qu'une entreprise évoluant dans une région qui présente les caractéristiques d'un ESE, avec la présence d'un nombre important d'entrepreneurs ambitieux et de modèles positifs, peut-être plus conditionnée à croître qu'une entreprise créée dans une région moins développée. La figure 7 ci-dessous, empruntée à Filion, exprime cette dynamique.

⁴⁴⁷ Filion L. J., (2014), « Croissance des entreprises : Enjeux, défis, information et scénarios de soutien », Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal, page 10.

⁴⁴⁸ Op. déjà citée.

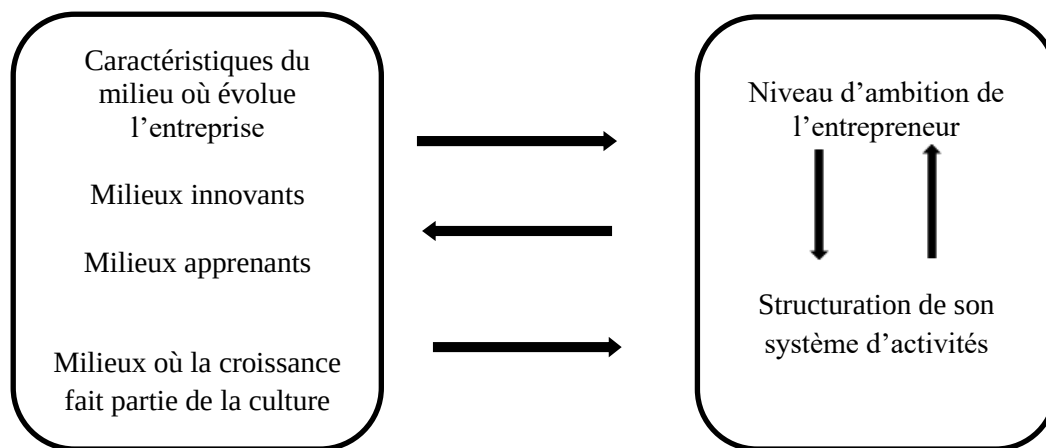


Figure 7 : Milieux et dynamique de croissance d’une entreprise. Filion Louis Jacques, op. citée.

Quel que soit l’angle sous lequel nous abordons la croissance, nous sommes à même de réaliser qu’une entreprise est un système social qui s’insère dans un environnement interactif dans lequel l’état des ressources influe sur les valeurs, la définition de soi, les aspirations ainsi que sur les niveaux d’ambition des entrepreneurs. L’adoption d’une perspective d’analyse éco systémique permet, ainsi, d’enrichir l’analyse et de mieux saisir la question de la croissance de la PME. D’où l’importance de l’approche éco systémique orientée vers un entrepreneuriat ambitieux et productif.

§III. Les exigences de construction des systèmes entrepreneuriaux et l’engagement des acteurs

La littérature dédiée aux systèmes de l’entrepreneuriat⁴⁴⁹ a mis en évidence les conditions macro-économiques pour le développement de l’entrepreneuriat⁴⁵⁰. L’approche adoptée par le Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) - George Mason University- est basée sur la théorie des SE. Cette extension de la théorie des systèmes nationaux d’innovation met l’accent sur l’importance de diverses institutions pour favoriser l’entrepreneuriat. Bien que le GEDI suggère que le cadre institutionnel est essentiel, il examine également les données

⁴⁴⁹ Dans le cadre d’étude sur l’écosystème entrepreneurial, certain spécialistes (comme Christina Theodoraki et Karim Messeghem, 2014 ; 2016) utilisent le terme « écosystème de l’accompagnement entrepreneurial », pour décrire une multitude d’acteurs (privé et publics) diversifiés avec des objectifs stratégiques variés (par exemple les incubateurs etc.).

⁴⁵⁰ Acs, Z. et al., (2014), “National systems of entrepreneurship: measurement issues and policy implications”. Research Policy 43 (3), pp. 476–494.

individuelles des entreprises pour mieux évaluer la qualité des acteurs opérant dans ce cadre, afin de mieux évaluer l'ESE.

L'index se compose d'un total de quinze composantes, appelées piliers. Ces derniers sont conçus pour saisir les attitudes, les capacités et les aspirations entrepreneuriales. Parmi eux, des sous-indices d'attitudes et de capacités conçus pour introduire des motivations et des préférences au niveau individuel dans l'index. Chaque pilier est constitué par des agrégats nationaux de données individuelles, pondérés par des données décrivant les conditions institutionnelles nationales.

La perspective des SE met l'accent sur les interactions entre les individus et leurs contextes institutionnels dans la production de l'action entrepreneuriale et la régulation de la qualité et les résultats de cette action. Toute définition des SE reconnaît que l'entrepreneuriat est fondamentalement un comportement individuel ; Qui mobilise des ressources pour la création de nouvelles entreprises ; Qui est motivé par des interactions complexes entre les attitudes, les aspirations et les capacités ; Qui s'inscrit dans un contexte économique, social et institutionnel multidimensionnel ; et qui entraîne une productivité économique grâce à l'allocation de ressources.

Certains auteurs⁴⁵¹ proposent la définition suivante des SE : « Un système entrepreneurial est l'interaction dynamique, institutionnellement intégrée entre les attitudes entrepreneuriales, les capacités et les aspirations, par les individus, qui entraîne l'allocation des ressources grâce à la création et l'exploitation de nouvelles entreprises ».⁴⁵²

La complémentarité des compétences au sein des SE est essentielle pour générer les résultats souhaités. Un tel système nécessite d'avoir une conscience de l'intégralité et de la cohérence de son développement selon les régimes institutionnels (entrepreneurial ou routinisé) qui y sont mobilisés. A cet égard, le représentant de la CCIS précise que « *le déploiement des politiques entrepreneuriales au niveau national puis une déclinaison au niveau régional, est nécessaire pour la création des systèmes entrepreneuriaux, afin de relier les entrepreneurs et les acteurs institutionnels* ». Alors que, la représentante de la CGEM affirme que « *la création*

⁴⁵¹ Ibid.

⁴⁵² Cette définition diffère de la conception de l'entrepreneuriat de Kirzner en tant que processus de découverte du marché. Voir, notamment, Kirzner I. M. (1997), "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach", *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, No. 1 (Mar., 1997), pp. 60-85.

d'un tel système exige le développement d'une culture entrepreneuriale dans le système éducatif et une participation active des acteurs régionaux».

Enfin, La participation des acteurs régionaux est d'autant plus importante qu'elle constitue une approche systémique qui contribue au développement de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la croissance des PME. Mais l'engagement des acteurs à la création des SE, se limite souvent à des exigences financières comme l'affirme la représentante régionale de la CGEM : « nous sommes déjà engagés, donnez-nous les moyens ! ».

Conclusion :

Suite à notre étude empirique quantitative, nous avons pu tester la validité des hypothèses de notre modèle conceptuel. Nous avons retenu les hypothèses H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, H1h, H1i, H2b, H2c, H2e, H2f, H2g, H2h, H2i, H2j, H2k, H2l, H2m, H2n, H3a, H3b, H3c, H4a, H5a, H5b et H5c et nous avons rejeté les hypothèses H1j, H1k, H2a, H2d et H4b, H4c, H4d, H4e, H4f, H4g sur l'environnement. Par ailleurs, nous n'avons pas pris en considération les modes de croissance dans notre analyse⁴⁵³.

A ce stade d'analyse, nous pouvons conclure que la croissance constitue un phénomène complexe et suppose une approche multidimensionnelle et systémique. Les différentes mesures de la croissance (le CA et l'emploi) peuvent avoir différents déterminants. Par conséquent, elles requièrent différentes explications théoriques. En ce qui concerne le critère de la croissance, alors que 100% des PME interrogées déclarent avoir réalisé une croissance du CA. Seuls 33% déclarent avoir connu une croissance d'emploi. L'intensité de cette croissance varie en fonction de l'indicateur de mesure. Ainsi, cette intensité est faible au plan de la création d'emplois et elle est moyenne au niveau du chiffre d'affaires. Cette variation peut être expliquée par la tendance des entrepreneurs à investir dans des actifs immobilisés et un tel investissement ne s'accompagne pas toujours par une même intensité au plan de la création d'emploi. Ce constat nous révèle que la croissance des PME industrielles dans la région Fès-Meknès n'est pas créatrice d'emploi.

Toutefois, plusieurs facteurs contribuent à la croissance des PME avec des degrés différents selon qu'il s'agit d'une croissance du CA et/ou d'emploi :

- **Les déterminants individuels des entrepreneurs/managers de PME :**

- Les traits de personnalité des entrepreneurs : la tolérance du risque; le besoin d'accomplissement des entrepreneurs (motif de dépassement des concurrents et d'atteinte des objectifs souhaités) ; l'auto-efficacité (faire de bons choix stratégiques et s'ouvrir aux idées nouvelles) ; l'extraversion et la sociabilité (l'interaction avec des personnes professionnellement concernées, à savoir les investisseurs, les entrepreneurs, les clients, les fournisseurs, etc.) ; le contrôle du destin interne (la croyance des entrepreneurs que leurs actions ou leurs caractéristiques personnelles influencent la performance de leurs entreprises).
- La forte motivation des entrepreneurs pour la croissance.

⁴⁵³ Il serait souhaitable que ces variables incluses dans d'autres recherches comme variables de contrôle.

- Les antécédents personnels (l'expérience des entrepreneurs dans le secteur d'activité industrielle) ; l'âge (les entrepreneurs les plus âgés seraient selon différentes études plus susceptibles de faire croître leurs entreprises).
- **Les déterminants organisationnels**
 - La structure organisationnelle qui concerne la répartition du pouvoir entre les unités de travail ;
 - Le type de stratégie concurrentielle ;
 - L'orientation-marché, mesurer la satisfaction des clients structurellement et périodiquement, le partage des informations sur les besoins des clients potentiels, les procédures et règles internes sont axées sur la satisfaction des besoins du marché.
 - L'orientation entrepreneuriale, le développement des actions auxquelles d'autres entreprises doivent réagir, la prise de risques, la recherche active à développer des produits/services innovants et de nouveaux procédés de production ;
 - L'existence d'un département de R&D ; la réalisation effective des activités de R&D, La part des dépenses de R&D dans le chiffre d'affaires ;
 - L'innovation de produits et des procédés ; la part des produits innovants dans le chiffre d'affaires ;
 - La formation du personnel ;
 - La performance financière favorise la croissance de l'entreprise ;
- **Les déterminants sociaux**
 - Le développement des réseaux de création de valeur pour les clients, des réseaux d'affaires et des partenariats et alliances stratégiques.

Toutefois, des conditions **environnementales et des obstacles** peuvent entraver la croissance des PME industrielles, en l'occurrence :

- Le contrôle de destin externe, les entrepreneurs qui estiment que le résultat d'un événement est hors de leur contrôle. Les personnes ayant de telles croyances sont moins susceptibles de faire croître leurs entreprises. Les entrepreneurs sont généralement considérés comme ayant un contrôle de leur destin.
- L'existence d'un environnement hostile, la concurrence intensive, l'absence d'un environnement généreux et d'un marché dynamique et, le manque de soutien politique et la faible qualité des ressources nécessaire à la croissance (surtout, la qualité de la main d'œuvre locale et la qualité des relations interpersonnelles).

Les obstacles institutionnels (avec ordre d'influence) :

- Le manque de soutien du gouvernement

Les obstacles financiers (avec ordre d'influence) :

- Les contraintes d'accès au crédit
- L'indisponibilité des capitaux propres
- L'absence des fonds de croissance

Autres obstacles (avec ordre d'influence) :

- Degré de compétitivité élevé
- Difficultés de développer des partenariats et d'accéder aux réseaux pertinents
- Le manque du personnel qualifié
- Difficultés d'accéder à de nouveaux marchés
- Difficultés d'accéder à l'information
- Insuffisance de la formation des salariés

En somme, ces conditions environnementales et les obstacles à la croissance des PME révélés par l'étude auprès des entrepreneurs de la région, nous conduisent à conclure aux limites qui caractérisent l'environnement régional des PME.

En effet, près de 60% des entrepreneurs jugent le climat des affaires dans la nouvelle région défavorable, 25% jugent qu'il est assez favorable, alors que 15% des répondants n'ont rien à signaler. Toutefois, les entrepreneurs souhaitent que la région devienne un lieu de création d'une chaîne de solidarité naturelle entre les entreprises, les institutions publiques, les universités, les banques et les services (etc.), condition jugée nécessaire pour stimuler l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME.

Deuxièmement, l'étude empirique qualitative menée auprès des acteurs institutionnels, s'est focalisée sur les ressources critiques pour la croissance des PME et qui constituent, en principe, les composants d'un écosystème entrepreneurial régional. A cet égard, l'étude nous a révélé l'état actuel de faiblesses caractérisant les ressources disponibles dans la région, notamment :

- La faible fluidité de l'information,
- La faible attractivité de la région pour la ressource humaine qualifiée,

- Des faiblesses au plan de la communication, notamment autour des programmes étatiques de soutien de la croissance des PME. Le décalage entre l'offre et la demande de services s'explique, en partie, par le manque d'information et de communication,
- La faible diversification des sources de financement destinées à la croissance,
- Les difficultés d'accès au marché,
- Les faiblesses caractérisant l'infrastructure,
- Les faiblesses caractérisant la culture entrepreneuriale,
- Le caractère limité du transfert technologique entre l'université et les entreprises.

Ces résultats nous ont permis d'appuyer l'étude quantitative et de conclure que les faiblesses caractérisant les ressources disponibles au niveau de la région constituent une contrainte à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial. Ceci est d'autant plus important que la construction d'un environnement interactif et dynamique favorable à l'entrepreneuriat, à l'innovation et la croissance des PME est assez complexe et elle dépend de décisions concernant les priorités et les arbitrages des décideurs politiques.

Cela étant, l'écosystème entrepreneurial peut agir au niveau organisationnel par la disponibilité du financement formel et informel et la qualité de la formation professionnelle ; Au niveau social par la qualité de l'information (mentorat, conseillers,...), la facilité de communication et la mise en réseau et au niveau environnemental par la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés. Afin de mieux gérer les conséquences de la croissance. Ces ressources tangibles et intangibles sont essentielles pour la croissance des PME. Cette dernière est la résultante de plusieurs facteurs. L'élément majeur qui n'est pas pris en compte et qui peut amener les entrepreneurs à se situer différemment sur le vecteur entre pérennité et croissance, est la motivation de la croissance.

L'étude nous a permis, par ailleurs, de conclure à la faible dynamique de croissance dans la région. Globalement, les entrepreneurs marquent une certaine préférence pour la pérennité. Ce constat qui a marqué l'économie de la région en raison de dominance des entreprises familiales dans la région mérite, néanmoins, d'être nuancé en raison des changements certes lents que connaît la région au plan de la propriété des entreprises (le phénomène du entrepreneuriat) et du développement, chez les jeunes entrepreneurs d'une ambition de croissance et d'un potentiel de croissance, en somme de modèles positifs nécessaires pour toute communauté entrepreneuriale régionale.

Il est largement admis, aujourd'hui, que les entreprises qui croissent constituent des modèles et apportent une légitimité pour plus d'activité entrepreneuriale. Elles attirent les employés qualifiés qui fuient vers d'autres régions plus attractives. Dans le cadre de cette expérience de travail, les employés acquièrent des compétences appropriées et de l'expertise, remarquent des opportunités de marché et identifient les moyens de les exploiter. Le déplacement de ces employés qualifiés vers de nouveaux organismes comme fondateurs (entrepreneurs en série, conseillers, mentors, etc.), conduit à la création d'un processus d'apprentissage collectif régional. Une fois ce processus prend de l'ampleur, il met en mouvement, un processus d'auto-renforcement vertueux qui crée et élargit l'écosystème entrepreneurial.

Nous avons relevé que pour croître, il convient qu'il y ait au préalable un système entrepreneurial, qui constitue la base fondamentale pour toute possibilité d'émergence d'un environnement favorable à la croissance des PME (ESE). Un tel système doit avoir conscience de l'interaction et de la cohérence entre les entrepreneurs et le contexte institutionnel. Le déploiement des politiques entrepreneurial qui les relie est d'importance majeure. Ainsi, La participation des acteurs régionaux est d'autant plus importante qu'elle constitue une approche systémique qui contribue au développement de l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME. Mais l'engagement des acteurs à la mise en place des systèmes entrepreneuriaux, se limite souvent à des exigences financières.

En somme, dans le contexte actuel, la croissance des PME industrielles requiert le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux comme cadres interactifs favorisant la dynamique entrepreneuriale et de croissance.

Conclusion générale

Nous avons cherché dans le cadre de ce travail à analyser la question de la croissance des PME industrielles en adoptant l'approche éco systémique entrepreneuriale. Notre attention s'est focalisée sur les déterminants de la croissance et sur les obstacles qui peuvent l'entraver.

L'analyse des déterminants de la croissance des PME nous a conduit à chercher à cerner le concept de croissance en nous basant sur une revue de la littérature dédiée à la question. Ceci a permis de révéler la complexité du concept et de la réalité qu'il recouvre et nous a convaincu de la nécessité d'accorder une importance aux formes, aux modes et aux mesures de la croissance et d'adopter une perspective déterministe.

D'autre part, l'analyse de la croissance des PME et de l'entrepreneuriat dans leur relation avec le contexte territorial nous a conduit à privilégier l'approche centrée sur le paradigme émergent d'écosystème entrepreneurial défini comme ensemble d'acteurs interdépendants et de facteurs coordonnés favorisant l'entrepreneuriat productif au sein d'un territoire. C'est là un cadre d'analyse qui dépasse l'approche centrée sur l'individu entrepreneur, en tant que seul lieu de création de valeur, pour situer le phénomène et expliquer l'influence des facteurs temporels et régionaux sur le processus entrepreneurial.

Pour cerner le paradigme d'écosystème entrepreneurial, nous avons cherché à mettre en évidence, sa constitution, ses facteurs d'émergence et son rôle pour le soutien de l'entrepreneuriat et de la croissance des PME. A cet égard, l'étude a révélé que l'écosystème entrepreneurial émerge à l'initiative des entrepreneurs ambitieux. L'intervention politique vient après sous l'influence des entrepreneurs et évolue en fonction de leurs exigences. Les écosystèmes dynamiques assurent aux PME des opportunités de croissance par rapport aux entreprises créées dans d'autres endroits. Le principe de l'approche éco systémique entrepreneuriale vise à inscrire la politique de stimulation de la croissance des entreprises dans une approche holistique pour améliorer la coordination et la coopération entre les entrepreneurs et les acteurs territoriaux qui œuvrent à la croissance des entreprises.

Qu'en est-il du Maroc ?

Qu'en est-il des conditions préalables d'émergence d'écosystèmes entrepreneuriaux ?

Autant de questions qui nous ont interpellés.

La présentation des politiques publiques de soutien de la PME et de l'entrepreneuriat a été conduite pour apprécier la contribution de ces programmes et stratégies sectorielles ciblant

l'entreprise, au développement de culture entrepreneuriale et au soutien de la dynamique de croissance des PME.

Les développements théoriques dédiés à l'écosystème entrepreneurial, nous ont permis, de formuler la proposition théorique suivante : la question du développement d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat et à la croissance des entreprises est assez complexe et elle dépend de décisions concernant les priorités et les arbitrages des décideurs politiques.

Le recours à l'approche réaliste critique nous a permis d'étudier la croissance des PME comme une conséquence potentielle d'un écosystème entrepreneurial favorable. Nous avons avancé de manière ontologique vers une croissance des entreprises en tant que conséquence potentielle, d'un système en interaction, et épistémologiquement vers la compréhension de certaines questions, telles que la façon dont les déterminants influence la croissance, comment les mécanismes produisent l'apparition ou la non-occurrence des résultats ciblés. Une explication satisfaisante a également exigé de préciser les obstacles qui entravent l'apparition d'un événement.

Sur les 38 hypothèses que nous avons formulées, 28 ont été vérifiées. Ainsi, les déterminants qui favorisent la croissance des PME industrielles dans la région Fès-Meknès sont de type individuel, organisationnel et social. Le premier groupe de déterminants renvoie à l'entrepreneur (sa personnalité, ses motivations, ...). Quant au deuxième, il renvoie à l'entreprise (son organisation, sa stratégie, son orientation, ses performances, ...). Enfin, les déterminants sociaux, ils renvoient aux développements des réseaux de création de valeur pour les clients, des réseaux d'affaires, des partenariats et alliances stratégiques.

S'agissant des déterminants qui favorisent la croissance du CA, l'étude nous a révélé l'importance de la tolérance du risque, le fort besoin d'accomplissement, la forte motivation des entrepreneurs, l'orientation entrepreneuriale, la performance financière, les réseaux d'affaires et surtout le développement des partenariats et alliances stratégiques, le coefficient de corrélation de Spearman qui mesure la relation entre les deux variables (croissance du CA et partenariats/alliances stratégiques) est de 99%. Quant aux déterminants qui favorisent plus la croissance de l'emploi, l'accent est porté sur la performance financière. Le coefficient de corrélation de Spearman qui mesure la relation entre les deux variables (croissance d'emploi et performance financière) est de 47%.

Cela étant, des conditions environnementales et des obstacles peuvent entraver la croissance des PME industrielles, notamment :

- Le contrôle de destin externe, les entrepreneurs qui croient que le résultat d'un événement (la croissance de leur entreprise) est hors de leur contrôle sont moins susceptibles de faire croître leurs entreprises.
- L'existence d'un environnement hostile, (la concurrence intensive, le manque de soutien politique et l'absence d'un marché dynamique et d'un environnement généreux et la limitation des ressources nécessaires à la croissance).
- Les obstacles institutionnels.
- Les obstacles financiers.

Les principaux obstacles qui entravent la croissance du CA sont les contraintes d'accès au crédit, le manque de soutien du gouvernement, le manque du personnel qualifié, les difficultés de développer des partenariats et d'accéder aux réseaux pertinents, les difficultés d'accéder à de nouveaux marchés et surtout le degré de compétitivité élevé. Le coefficient de corrélation de Spearman qui mesure la relation entre les deux variables (croissance du CA et le degré de compétitivité élevé) est négatif, près de -95%.

Quant aux obstacles qui entravent la croissance de l'emploi, ils sont constitués de l'indisponibilité des fonds propres, du manque de soutien du gouvernement et des difficultés d'accéder à de nouveaux marchés, de l'insuffisance de la formation des salariés et surtout des difficultés de développer des partenariats et d'accéder aux réseaux pertinents. Le coefficient de Corrélation de Spearman qui mesure la relation entre les deux variables (croissance d'emploi et les difficultés de développer des partenariats et d'accéder aux réseaux pertinents) est négatif, près de -64%.

L'étude empirique qualitative auprès des acteurs institutionnels a révélé des déficiences au plan des mécanismes générateurs d'un écosystème entrepreneurial régional et la complexité du développement d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME.

Le développement d'un écosystème entrepreneurial régional permet de soutenir la croissance des PME, les composants qui favorisent plus la croissance sont le financement, l'accès aux marchés et à l'information, la communication et la formation. Nous avons également relevé que pour croître, il convient qu'il y ait un système entrepreneurial et que ce système nécessite

d'avoir une conscience de l'interaction et de la cohérence entre les entrepreneurs et le contexte institutionnel. Le déploiement des politiques entrepreneuriales qui les relient est d'importance majeure. La participation des acteurs régionaux est d'autant plus importante qu'elle constitue une approche systémique qui contribue au développement de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la croissance des PME. Mais l'engagement des acteurs à la création des systèmes entrepreneuriaux, se réduit souvent à des exigences financières.

L'analyse et discussion des résultats de notre étude quantitative et qualitative, entreprise au niveau du chapitre quatre, nous a permis d'identifier la nature des relations possibles entre les variables clés de la recherche et de démontrer comment un ensemble de déterminants favorisent ou entravent la croissance des PME, l'intensité et le profil de cette croissance et de vérifier l'apport de développement d'un écosystème sur l'entrepreneuriat et la croissance des PME industrielles de la région Fès-Meknès.

Dans le contexte actuelle de cette région, il n'existe pas d'explication simple à une croissance ou à son absence encore plus à un changement radical d'une PME en gazelle. Les PME ne se heurtent pas à un type unique de difficultés, pas plus qu'elles ne suivent une trajectoire de croissance unique. Certains entrepreneurs préfèrent la pérennité au lieu de la croissance sous la crainte de perdre le contrôle de l'entreprise vu la dominance des entreprises familiales dans la région. Des entreprises ayant un potentiel de croissance et pouvant même devenir des gazelles, existent mais à des rythme différents. Ces entreprises demeurent toutefois très importantes pour leur potentiel supérieur de création d'emploi et de richesse et, constituent même un symbole d'innovation entrepreneuriale régionale.

Près de 60% des entrepreneurs de notre échantillon jugent que le climat des affaires dans la nouvelle région est défavorable, 25% jugent qu'il est assez favorable, alors que 15% des répondants n'ont rien à signaler. Cela peut s'expliquer par l'inexistence des systèmes entrepreneuriaux régionaux. Toutefois, les entrepreneurs souhaitent que la région devienne un lieu de création d'une chaîne de solidarité naturelle entre les entrepreneurs ambitieux, les entreprises, les institutions publiques, les universités, les banques et différents services.

Par ailleurs, les résultats des études quantitative et qualitative révèlent que la région Fès-Meknès dispose des ingrédients essentiels pour asseoir une dynamique entrepreneuriale et de croissance. Les entrepreneurs et les acteurs institutionnels reconnaissent que la construction d'une économie entrepreneuriale dynamique et durable demande du temps et de la volonté. Car là où il y a des entrepreneurs ambitieux, volonté et engagement collectif il y a réussite.

En conséquence, pour que la région puisse devenir un milieu favorable à l'entrepreneuriat, à l'innovation et à la croissance des PME d'un côté et un acteur puissant du développement économique, les acteurs publics sont appelés à promouvoir un entrepreneuriat de qualité, à s'attaquer aux sources des fragilités qui handicapent les PME et limitent leur potentiel de croissance.

L'émergence d'un écosystème entrepreneurial interpelle également les dirigeants des organisations et les autres acteurs territoriaux. La conjugaison des efforts et stratégies permet de réussir l'implémentation d'une nouvelle génération de politiques relationnelles de soutien à l'entrepreneuriat de croissance.

La problématique de la croissance des PME est trop importante pour être réduite à une quête des déterminants et des obstacles rencontrés par l'entrepreneur. Elle requiert une approche écosystémique orientée vers un entrepreneuriat ambitieux et productif.

Par ailleurs, l'étude a présenté certaines limites, telles que, la difficulté d'accéder à d'autres acteurs territoriaux et à un grand nombre d'entreprises, la présence des entreprises PIC et l'inexistence des systèmes entrepreneuriaux.

Au-delà des limites, il serait intéressant d'explorer le phénomène étudié dans d'autres régions du pays plus attractives en termes d'investissement et de main d'œuvre qualifiées. La réalisation des études comparatives et longitudinales et la concentration sur les gazelles technologiques. Il serait souhaitable ici de préciser que d'autres approches qualitatives comme celle de la théorie enracinée auraient pu mener à des résultats différents.

Les recherches futures devraient également s'attaquer aux dilemmes de la gouvernance, en conceptualisant les relations entre les différents cadres institutionnels et modes de propriété, et en développant des mesures de performance englobant les coûts et les avantages de la participation directe à un écosystème entrepreneurial.

Au terme de cette recherche, on se rend compte que ce n'est que le début d'un long chemin.

Annexes :

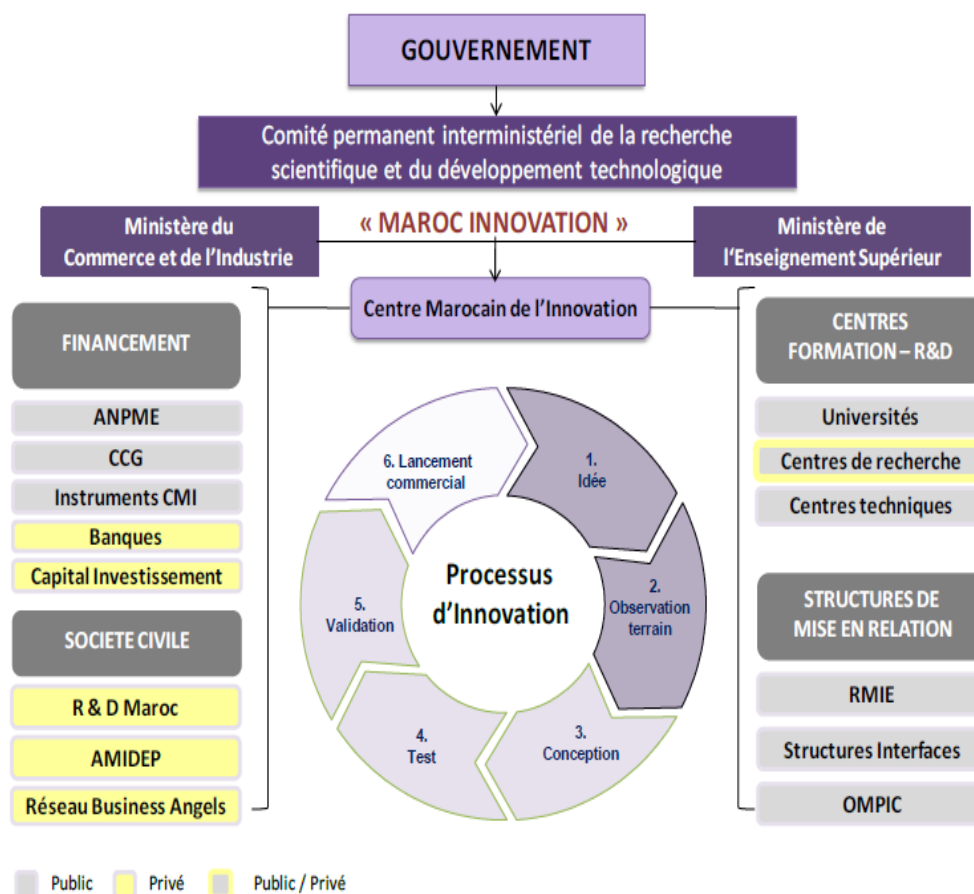
Annexe 1 : Les ouvrages les plus cités sur l'écosystème, l'infrastructure, le système et le milieu entrepreneurial ou de l'entrepreneuriat, classés par nombre de citations dans Google Scholar. Source : Malecki Edward J., (2018).

Concept	Author(s)	Title	WoS	Scopus	Google Scholar
<i>Ecosystem(s) AND entrepreneurial or entrepreneurship</i>					
Entrepreneurship and ecosystem	Teece, D.J. 2007	Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal	1902	2282	6282
Entrepreneurship and ecosystem	Bahrami, H. and Evans, S. 1995	Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship. California Management Review	79	124	396
Entrepreneurial AND ecosystem	Isenberg, D.J. 2010	How to start an entrepreneurial revolution, Harvard Business Review	45	96	381
Entrepreneurship and ecosystem	Shepherd, D.A. and Patzelt, H. 2011	The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking "What is to be sustained" with "What is to be developed," Entrepreneurship Theory and Practice	76	117	333
Entrepreneurship and ecosystem	Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. and Wright, M. 2014	Entrepreneurial innovation: The importance of context, Research Policy	66	87	216
Entrepreneurial ecosystem	Feld, B. 2012	Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City, book	–	–	200
Entrepreneurial ecosystem	Cohen, B. 2006	Sustainable valley entrepreneurial ecosystems, Business Strategy and the Environment	–	54	190
Entrepreneurship ecosystem	Isenberg, D.J. 2011	The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship, presentation	–	–	184
Entrepreneurial ecosystem	Mason, C.M. and Brown, R. 2014	Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship, OECD report	–	–	163
Entrepreneurship and ecosystem	Nambisan, S. and Baron, R.A. 2013	Entrepreneurship in innovation ecosystems: Entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success, Entrepreneurship: Theory and Practice	38	39	146
Entrepreneurial ecosystem	Stam, E. 2015	Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique, European Planning Studies	25	33	110
<i>Infrastructure, milieu, or system</i>					
Entrepreneurship AND infrastructure	Van de Ven, A.H. 1993	The development of an infrastructure for entrepreneurship, Journal of Business Venturing	145	216	605

Concept	Author(s)	Title	WoS	Scopus	Google Scholar
Entrepreneurial AND infrastructure	Degroof, J.-J. and Roberts, E.B. 2004	Overcoming Weak Entrepreneurial Infrastructures for Academic Spin-Off Ventures, Journal of Technology Transfer	–	102	293
Entrepreneurship system	Sweeney, G.P.	Innovation, Entrepreneurs and Regional Development, book	–	–	228
Entrepreneurial system	Neck, H. et al. 2004	An entrepreneurial system view of new venture creation, Journal of Small Business Management	56	73	219
Entrepreneurial system	Spilling, O.R. 1996	The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event, Journal of Business Research	36	49	167
Entrepreneurial milieu	Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D. and Skuras, D. 2004	Rural entrepreneurship in Europe: A research framework and agenda, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	–	78	153
Entrepreneurial milieu	Löfsten, H. and Lindelöf, P. 2003	Determinants of an entrepreneurial milieu: science parks and business policy in growing firms, Technovation	36	49	142
Entrepreneurial system	Harrison, R.T. and Leitch, C. 2010	Voodoo institution or entrepreneurial university? Spin-off companies, the entrepreneurial system and regional development in the UK, Regional Studies	42	57	125
Entrepreneurial milieu	Julien, P.-A. 2007	A Theory of Local Entrepreneurship in the Knowledge Economy, book	30	41	122
Entrepreneurship AND family business ecosystem	Habbershon, T.G. 2006	Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms, Entrepreneurship Theory and Practice	40	55	121

Annexe 2 : Les principaux intervenants dans le système marocain de l'innovation.

Les principaux intervenants du système marocain de l'innovation



Source : Grant Thornton conseil Association Marocaine des investisseurs en capital, « Etat des lieux sur le financement de l'innovation au Maroc », s. d.

Annexe 3 : La stratégie Maroc innovation en quatre principaux volets déclinés en treize

Gouvernance et cadre :

- Gouvernance public/privé de l'initiative
- Une structure d'accueil et d'orientation dédiée : Le Centre Marocain de l'Innovation
- Un cadre légale souple et efficace

Infrastructure :

- Infrastructures technologiques
- Infrastructures de valorisation
- Clusters

Financement et soutien :

- Portefeuille de produits de soutien à l'innovation
- Stimulation du système de capital risque
- Développement du marché de la propriété intellectuelle
- Fonds internationaux de l'innovation

Mobilisation des talents :

- Création du Club Marocain de l'innovation
- Promotion de la culture de l'innovation
- Positionnement de l'offre Maroc R&D et Innovation

Source : Association Marocaine des investisseurs en capital, « Etat des lieux sur le financement de l'innovation au Maroc », 2010.

Annexe 4 : La démarche adoptée pour la mise en place d'écosystèmes se déploie en 4 étapes.



- **Source :** <http://www.mcinet.gov.ma>

Annexe 5 : Questionnaire.

Argumentaire

Madame/Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche doctorale portant sur la croissance des PME dans la région Fès-Meknès, auprès de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès, sous la direction du professeur A. Skouri. Nous menons une enquête de terrain destinée à collecter des informations devant soutenir et illustrer notre recherche à travers le présent questionnaire.

Nous vous assurons que les informations collectées seront utilisées à des fins strictement scientifiques.

1. L'ENTREPRENEUR

1. Age

- ☐ 20 - 25 ans ☐ 26 - 30 ans ☐ 31 - 35 ans ☐ 36 - 40 ans
☐ 41 - 45 ans ☐ 46 - 50 ans ☐ 51 - 55 ans ☐ 56 - 60 ans
☐ 60 ans et plus

2. Genre

- ☐ Homme ☐ Femme

3. Lieu de naissance

4. Vous avez eu une formation professionnelle ?

- ☐ Oui ☐ Non

5. Si oui quel est votre niveau d'éducation ? (prière de mentionner votre diplôme).

6. Expérience professionnelle

- ☐ Travail dans une entreprise familiale ☐ Travail dans une entreprise non familiale
☐ Création de l'entreprise sans expérience professionnelle ☐ Sans réponse

7. Combien d'années d'expérience avez-vous dans l'industrie dans laquelle votre entreprise actuelle est engagée?

8. Combien d'années d'expérience de travail avez-vous ?

9. Avez-vous une expérience entrepreneuriale avant de créer votre entreprise?

☐ Oui ☐ Non

10. Traits de personnalité:

Affirmation	Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
Besoin d'accomplissement					
Même si nous avons accompli quelque chose, nous voulons devenir meilleurs que les concurrents	☐	☐	☐	☐	☐
Nous faisons tout pour atteindre nos objectifs	☐	☐	☐	☐	☐
Prendre des risques : Nous osons prendre des mesures, même si elles seront risquées	☐	☐	☐	☐	☐
Contrôle interne : Nous croyons que nos actions et comportements décisifs affectent le résultat de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
Contrôle externe : Le résultat de l'entreprise est hors de notre contrôle	☐	☐	☐	☐	☐
Sociabilité et Extraversion : Parler à des étrangers est facile pour nous et après le temps de travail, nous rencontrons des personnes professionnellement concernées (investisseurs, entrepreneurs, clients, fournisseurs, conseillers, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Auto-efficacité					
Nous pouvons faire de bons choix stratégiques	☐	☐	☐	☐	☐
Nous sommes ouverts aux idées nouvelles et non traditionnelles.	☐	☐	☐	☐	☐

11. La motivation de croissance

- ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Souvent ☐ Très souvent
- ☐ Toujours

2. L'ENTREPRISE

12. Raison sociale de l'entreprise

13. Année de création

14. Secteur d'activité

- ☐ Industrie agro-alimentaire ☐ Industrie textile et cuir
- ☐ Industrie métallique et mécanique ☐ Industrie électrique et électronique
- ☐ Industrie chimique et parachimique

15. Quel est le nombre de salariés au démarrage ?

16. Le nombre de salariés actuels ?

- ☐ Moins de 10 salariés ☐ 10 à 50 salariés ☐ 50 à 100 salariés ☐ 100 à 150 salariés
- ☐ 150 à 200 salariés ☐ Plus de 200 salariés

17. Quel est le nombre de cadres administratifs ?

18. Quel est le nombre des ingénieurs ?

19. Quel est le nombre de techniciens ?

20. Comment le nombre d'emplois a-t-il évolué, en moyenne (%), au cours des trois dernières années (de 2014 à 2016) ?

- ☐ Pas d'augmentation ☐ Moins de 5% ☐ 5% à 10% ☐ 10% à 15%
- ☐ 15% à 20% ☐ Plus de 20%

21. S'agit-il d'une activité de sous-traitance ?

☐ Oui ☐ Non

22. L'entreprise est-elle familiale ?

☐ Oui ☐ Non

23. Fait-elle partie d'un groupe ?

☐ Oui ☐ Non

24. L'entreprise exploite-t-elle une franchise ?

☐ Oui ☐ Non

25. Avez-vous fait l'acquisition d'autres entreprises durant les trois dernières années ?

☐ Oui ☐ Non

26. Avez-vous fusionné avec d'autres entreprises durant les trois dernières années ?

☐ Oui ☐ Non

27. L'entreprise est-elle membre d'une association professionnelle ?

☐ Oui ☐ Non

28. Si oui, quels sont les avantages tirés ?

--

29. L'entreprise fait-elle partie d'un réseau de création de valeur pour les clients ? (Ex. plateforme électronique sur internet)

☐ Oui ☐ Non

30. Si oui, quels sont les avantages tirés ?

--

31. Quelles formes de coopération développez-vous ?

32. Le quel des suivants décrit la stratégie concurrentielle de votre entreprise ?

- ☐ Stratégie de spécialisation (exploiter des interstices inoccupés par les grandes entreprises)
- ☐ Stratégie de diversification (minimisation des Coûts)
- ☐ Stratégie de différenciation par la qualité et l'innovation

33. Lequel des suivants décrit l'organisation interne de votre entreprise ?

- ☐ Structure divisionnelle ☐ Structure fonctionnelle ☐ Structure Hiérarchique
- ☐ Structure directe

34. La structure organisationnelle, qui concerne la répartition du pouvoir entre les unités de travail

- ☐ La plupart des décisions doivent être prises par les directeurs (Centralisation)
- ☐ Les employés sont autorisés à se rendre décision (Décentralisation)

35. Le résultat escompté des travaux est-il spécifié à l'avance (Standardisation) ?

- ☐ Oui ☐ Non

36. La procédure de travail est-elle écrite (Formalisation) ?

- ☐ Oui ☐ Non

37. Chaque employé fait-il des tâches spécifiques (Spécialisation (tâches)) ?

- ☐ Oui ☐ Non

38. Les employés ont-ils une fonction qu'ils peuvent remplir (Spécialisation (compétences)) ?

- ☐ Oui ☐ Non

39. L'orientation-marché

Affirmation	Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
Nous mesurons la satisfaction des clients structurellement et périodiquement	☐	☐	☐	☐	☐
L'équipe de direction discute souvent les points forts des concurrents	☐	☐	☐	☐	☐
Nous partageons des informations sur les besoins des clients potentiels	☐	☐	☐	☐	☐
Toutes nos procédures et règles internes sont axées sur la satisfaction des besoins du marché.	☐	☐	☐	☐	☐
Nous sommes bien connus pour nos produits / services mise en place	☐	☐	☐	☐	☐

40. L'orientation entrepreneuriale

Affirmation	Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
Nous développons des actions aux quelles d'autres entreprises doivent réagir	☐	☐	☐	☐	☐
Par rapport à d'autres affaires, nous prenons beaucoup de risques	☐	☐	☐	☐	☐
Nous recherchons activement à développer des produits/services innovants et de nouveaux procédés de production.	☐	☐	☐	☐	☐

3. ACTIVITE D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE

41. Votre entreprise dispose-t-elle d'un département de Recherche et Développement ?

☐ Oui ☐ Non

42. Si oui, s'agit-il de :

☐ Département de RD ☐ Bureau d'études et méthodes

☐ Service affilié à la fonction production ☐ Autres, à préciser.....

43. Votre entreprise réalise-t-elle des activités de RD ?

☐ Oui ☐ Non

44. Si non, pourquoi ? (Prière de classer les réponses par ordre d'importance)

- ☐ L'entreprise ne ressent pas le besoin de mener des activités de RD
- ☐ Des contraintes liées au coût de la RD
- ☐ Des contraintes liées au recrutement de chercheurs
- ☐ Autres à préciser.....

45. Si oui, ces travaux se déroulent-ils de façon :

- ☐ Ponctuelle ☐ Périodique ☐ Continue

46. Quel est le nombre de chercheurs-ingénieurs dans l'équipe de RD ?

47. Quel est le nombre de techniciens dans l'équipe de RD ?

48. Quel est le nombre de personnel administratif dans l'équipe de RD ?

49. Quel est le nombre d'ouvriers dans l'équipe de R&D ?

50. Vos travaux de R&D visent-ils (Prière de classer les réponses par ordre d'importance)

- ☐ Amélioration des produits existants
- ☐ Mise au point de nouveaux produits
- ☐ Amélioration des procédés de fabrication
- ☐ Autres à préciser.....

51. Quelle est la part des dépenses de R&D dans votre chiffre d'affaires ?

- ☐ Moins de 1% ☐ 1 à 1,5% ☐ 1,5 à 2% ☐ Plus de 2%

52. Comment appréciez-vous la réussite de vos activités de R&D ?

- ☐ Les produits mis au point sont commercialisés
- ☐ Les procédés améliorés ont permis d'améliorer la qualité des produits
- ☐ Les procédés améliorés ont permis de réduire les coûts
- ☐ Autres à préciser.....

53. Durant les cinq dernières années, quelle sorte d'innovation avez-vous mis en place ?

Affirmation	Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
Innovations de produits	☐	☐	☐	☐	☐
Innovations de procédés de production	☐	☐	☐	☐	☐
Innovations d'organisation de la production et du travail	☐	☐	☐	☐	☐

54. Vos innovations sont-elles brevetées ?

☐ Oui ☐ Non

55. Si oui, par quel type de brevets ?

☐ Brevets visant à interdire la reproduction

☐ Brevets visant à obtenir des redevances

☐ Autres à préciser.....

56. Quel est le nombre de brevets que vous avez déposé ?

57. Quelle est la part des produits innovants dans le chiffre d'affaires de l'entreprise ?

☐ Moins de 10% ☐ 10 à 20% ☐ 20 à 30% ☐ Plus de 30%

58. Quelle est part des exportations des produits innovants dans le chiffre d'affaires de l'entreprise ?

☐ Moins de 10% ☐ 10 à 20% ☐ 20 à 30% ☐ Plus de 30%

59. Quel est le nombre d'emplois créés par les activités d'innovation, en moyenne (%), durant les trois dernières années (de 2014 à 2016) ?

60. L'innovation de produits s'est-elle réalisée ?

☐ En réponse à la demande des clients

☐ En réponse aux changements technologiques

☐ En réaction à la concurrence

☐ Dans le cadre d'une stratégie délibérée

☐ Dans le cadre d'un plan de certification (normes de qualité)

☐ Autres à préciser.....

61. Quelles sont vos sources d'information sur les nouvelles technologies ? (Prière de classer les réponses par ordre d'importance)

- ☐ Veille sur les concurrents
- ☐ Association professionnelle
- ☐ Université (transfert technologique, information scientifique)
- ☐ Foires commerciales et conférences
- ☐ Examen des brevets
- ☐ Autres à préciser.....

62. Des actions de formation accompagnent-elles l'introduction de nouvelles technologies ?

- ☐ Oui ☐ Non

63. Qui se charge de la formation de votre personnel ?

- ☐ Votre entreprise elle-même
- ☐ Les fournisseurs de technologies
- ☐ Des cabinets spécialisés
- ☐ Autres à préciser.....

64. La formation du personnel s'inscrit-elle dans un plan à long terme ?

- ☐ Oui ☐ Non

65. A votre avis, quelle importance peut avoir la formation pour stimuler l'innovation ?

- ☐ Pas de relation entre formation et innovation ☐ Faible importance ☐ Grande importance

66. Développez-vous des alliances avec des partenaires ?

Affirmation	Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
Alliances et partenariats	☐	☐	☐	☐	☐

67. Si oui, quels sont vos partenaires ?

- ☐ Entreprises de votre secteur d'activité (coopération inter-entreprises)
- ☐ Entreprises de secteur d'activité différent (coopération hétérogène)
- ☐ Laboratoires de recherche nationaux
- ☐ Université ou établissement d'enseignement supérieur local

- ☐ Université ou établissement d'enseignement supérieur national
- ☐ Organismes publics
- ☐ Organismes privés
- ☐ Entreprise et organismes étrangers
- ☐ Autres à préciser.....

68. Pour quelles raisons avez-vous recours à ces partenaires ?

- ☐ Recherche de l'expertise ☐ Exigence du marché (coexistence) ☐ manque de ressources
- ☐ Raisons financières ☐ Autres à préciser.....

69. Ces partenariats permettent-ils ?

- ☐ Accès aux réseaux d'information
- ☐ Accès au capital (financier et humain)
- ☐ Interactions personnelles
- ☐ Autres à préciser.....

70. Votre entreprise développe-t-elle des relations d'affaire avec des entreprises ?

Affirmation	Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
réseau d'entreprises régionales	☐	☐	☐	☐	☐
réseau d'entreprises nationales	☐	☐	☐	☐	☐
réseau d'entreprises étrangères	☐	☐	☐	☐	☐

71. Si oui, sur quoi portent ces relations?

- ☐ Création de valeur en commun
- ☐ Création de valeur pour les clients
- ☐ Sous-traitance
- ☐ Réalisation en commun des produits innovants
- ☐ Brevet-licence
- ☐ Réalisation en commun des activités de R&D
- ☐ Développement de technologies nouvelles
- ☐ Contrat de formation

☐ Autres à préciser.....

4. PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

72. Durant les trois dernières années (de 2014 à 2016) avez-vous eu recours au financement par :

☐ Capitaux propres

☐ Banques

☐ Capital-risque

☐ Business angels

☐ Autres à préciser.....

73. Comment décririez-vous la rentabilité de votre entreprise, en moyenne (%), au cours des trois dernières années (de 2014 à 2016) ?

☐ Pas de rentabilité ☐ Moins de 5% ☐ 5% à 10% ☐ 10% à 15%

☐ 15% à 20% ☐ Plus de 20%

74. Comment le chiffre d'affaires est-il développé, en moyenne (%), au cours des trois dernières années (de 2014 à 2016) ?

☐ Pas d'augmentation ☐ Moins de 5% ☐ 5% à 10% ☐ 10% à 15%

☐ 15% à 20% ☐ Plus de 20%

75. Comment jugez-vous votre performance financière comparée aux concurrents importants dans votre secteur d'activité ?

☐ Très favorable ☐ Favorable ☐ Assez favorable ☐ Défavorable ☐ Aucune idée

76. Pour la croissance de votre entreprise, pensez-vous que vous avez besoin de financement supplémentaire dans les 2 ou 3 prochaines années ?

☐ Oui ☐ Non

77. Si oui, quels types de financement ?

☐ Financement par capitaux propres

☐ Financement bancaire

☐ Financement par société de capital-risque

☐ Financement par les Business Angels

☐ Autres à préciser.....

5. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

78. L'environnement de l'entreprise

Affirmation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'hostilité du marché ou l'intensité compétitive :					
Notre part de marché est menacée par la concurrence intensive et le soutien politique ne suit pas nos exigences de croissance	☐	☐	☐	☐	☐
Le dynamisme du marché ou de la technologie :					
Les clients recherchent constamment des nouveaux produits / services	☐	☐	☐	☐	☐
La technologie sur laquelle notre entreprise est basée, est soumise à des changements importants	☐	☐	☐	☐	☐
Les politiques gouvernementales en faveur des entreprises, suivent les exigences du marché	☐	☐	☐	☐	☐
La générosité de l'environnement :					
Dans notre marché, il existe un potentiel de croissance de notre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
Dans notre marché, l'accès aux ressources (financières et humaines) est facile	☐	☐	☐	☐	☐
L'hétérogénéité de l'environnement :					
Les questions et préférences des clients sont imprévisibles	☐	☐	☐	☐	☐
Les clients diffèrent fortement dans leur comportement d'achat	☐	☐	☐	☐	☐

79. Dans quel marché votre entreprise opère-elle ?

- ☐ Nouveau marché
 ☐ Marché en croissance
 ☐ Marché mature

☐ Marché rétréci

79. Dans votre marché, vous pouvez croître rapidement dans les prochaines trois ans ?

☐ Oui ☐ Non

80. Marché de l'entreprise

☐ Local ☐ Régional ☐ National ☐ Export

81. Part du marché local (en %)

82. Part du marché régional (en %)

83. Part du marché national (en %)

84. Part de l'export (en %)

85. Comment vos parts de marché sont-elles développées, en moyenne (%), au cours des trois dernières années (de 2014 à 2016) ?

☐ Pas de développement ☐ Moins de 5% par an ☐ 5% à 10% par an
☐ 10% à 15% par an ☐ 15% à 20% par an ☐ Plus de 20% par an

86. Comment appréciez-vous la qualité des ressources disponibles dans votre région ?

	Favorable	Peu favorable	Inadaptée à nos besoins
Qualité de l'information	☐	☐	☐
Qualité de la formation	☐	☐	☐
Qualité de la main d'œuvre locale	☐	☐	☐
Qualité des relations interpersonnelles	☐	☐	☐
Qualité de la facilité de communication	☐	☐	☐
Qualité de financement	☐	☐	☐

87. Comment appréciez-vous les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME ?

☐ Très favorables ☐ Favorables ☐ Assez favorables ☐ Défavorables ☐ Aucune idée

6. LES BARRIERES DE CROISSANCE

88. Quels sont les obstacles (non institutionnels/financiers) qui entravent la croissance de votre entreprise ?(Prière de classer les réponses par ordre d'importance)

Affirmation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le manque du personnel qualifié	☐	☐	☐	☐	☐
Insuffisance de la formation des salariés	☐	☐	☐	☐	☐
Difficultés de développer des partenariats et d'accéder aux réseaux pertinents	☐	☐	☐	☐	☐
Difficultés d'accéder à de nouveaux marchés	☐	☐	☐	☐	☐
Mauvaise écoute des marchés	☐	☐	☐	☐	☐
Difficultés d'accéder à l'information	☐	☐	☐	☐	☐
Faiblesse du pouvoir de négociation de la PME	☐	☐	☐	☐	☐
Difficultés avec les stocks et les fournisseurs	☐	☐	☐	☐	☐
Coût élevé de l'information scientifique et technique	☐	☐	☐	☐	☐
Difficultés de trouver des conseillers externes	☐	☐	☐	☐	☐
Degré de compétitivité élevé	☐	☐	☐	☐	☐

89. Quels sont les obstacles institutionnels qui entravent la croissance de votre entreprise ?(Prière de classer les réponses par ordre d'importance)

Affirmation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le manque de soutien du gouvernement	☐	☐	☐	☐	☐
La fiscalité	☐	☐	☐	☐	☐
La difficulté de commercialisation des produits/services	☐	☐	☐	☐	☐
Mauvaise conjoncture générale	☐	☐	☐	☐	☐

90. Quels sont les obstacles financiers qui entravent la croissance de votre entreprise ?(Prière de classer les réponses par ordre d'importance)

Affirmation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'indisponibilité des capitaux propres	☐	☐	☐	☐	☐
Le manque de soutien des banques	☐	☐	☐	☐	☐
Les contraintes des crédits	☐	☐	☐	☐	☐
L'absence des fonds de croissance	☐	☐	☐	☐	☐
L'absence des sociétés de capital-risque et des Business Angels	☐	☐	☐	☐	☐

91. Comment jugeriez-vous le climat des affaires dans la nouvelle région ?

92. Qu'attendez-vous de la nouvelle région pour stimuler l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME ?

Annexe 6 : Guide d'entretien.

1. Quelle appréciation portez- vous sur la qualité des ressources disponibles dans la région ?

- ✓ Qualité de l'information
- ✓ Qualité de la formation
- ✓ Qualité de la main d'œuvre locale
- ✓ Qualité de la facilité de communication
- ✓ Qualité de financement
- ✓ L'accès aux marchés
- Le soutien entrepreneurial : Mentors / Conseillers ; Services professionnels ; Incubateurs / Accélérateurs ; Réseau Entrepreneurial.
- ✓ Le cadre réglementaire et Infrastructure/
- ✓ La culture entrepreneuriale : Tolérance au risque et l'échec, préférence pour l'auto-emploi...
- ✓ Le transfert technologique entre l'université et les entreprises.

2. Parmi ces différentes ressources, quelles sont les plus importantes pour la croissance des PME ?

3. Comment appréciez-vous les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME ?

4. A votre avis, quelles sont les exigences de construction des systèmes entrepreneuriaux ?

5. Etes - vous prêt à vous engager ?

6. Quel jugement porte- vous sur la dynamique de croissance des PME ?

Liste des acronymes :

AMDI : Agence Marocaine de Développement des Investissements.

ANPME : Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise.

BEEP: The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.

CCIS : Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services.

CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

CNEA : Comité National de l'Environnement des Affaires.

Coc : Council on Competitiveness.

CREA : Comité Régional de l'Environnement des Affaires.

DRCI : Direction Régionale du Commerce et de l'Industrie.

ESE : Ecosystème Entrepreneurial.

FDII : Fond de Développement Industriel et de l'Investissement.

FEM : Forum Economique Mondial.

GEDI : Global Entrepreneurship and Development Index.

IDE : Investissement Direct Etranger.

Kolco : Koltai et Company.

MIT : Massachusetts Institute of Technology.

Nach : Need For Achievement.

OCDE : L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

OE : L'Orientation Entrepreneuriale.

OM : L'Orientation-Marché.

PAI : Plan D'accélération Industriel.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

PNEI : Le Pacte National pour l'Emergence Industrielle.

RBV : Resource Based View.

RD : Recherche et Développement.

REAP : The Regional Accelerator Program for Entrepreneurship.

ROA : Le Rendement des Actifs.

ROE : Le Retour sur Fonds Propres.

SNE : Systèmes Nationaux d'Entrepreneuriat.

SNI : Systèmes Nationaux d'Innovation.

TPE : Très Petite Entreprise.

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Neuf attributs d'une communauté de démarrage réussie

Tableau 2 : Détail des composants de l'écosystème entrepreneurial

Tableau 3 : La distinction entre les politiques traditionnelles d'entreprises et les politiques de l'entrepreneuriat orientées vers la croissance

Tableau 4 : Les indices de mesure des ESE.

Tableau 5 : Définition des variables de recherche et leurs indicateurs

Tableau 6 : La répartition de l'échantillon par ville et par secteur d'activité.

Tableau 7 : Le taux de réponse au questionnaire

Tableau 8 : L'effectif permanent des entreprises interrogées

Tableau 9 : Les variables du modèle conceptuel et leur mesure

Tableau 10 : Résultats d'analyse en composante principale

Tableau 11 : Récapitulation des résultats des tests des hypothèses

Liste des figures :

Figure 1 : Modèle intégratif de détermination de la croissance des entreprises.

Figure 2 : Modélisation de l'écosystème entrepreneurial.

Figure 3 : Les points de focalisation politique pour l'ESE.

Figure 4 : Le processus méthodologique de la recherche.

Figure 5 : La répartition sectorielle des entreprises dans la région Fès-Meknès

Figure 6 : La répartition des entreprises industrielles par villes.

Figure 7 : Milieux et dynamique de croissance d'une entreprise.

Références bibliographiques :

Ouvrages :

- Birch D., Haggerty A. et Parsons W., (1995), “Who is creating jobs”. Boston MA, Cognetics. 52 p.
- Davidsson, P., Delmar, F. et Wiklund, J., (2006), « Entrepreneurship and the growth of firms”. Northampton, MA: Ed. Edward Elgar. 240 p.
- Delmar, F., (1996), “Entrepreneurial behavior and business performance”. Stockholm School of Economics, Ed. Stockholm. 277 p.
- Feld, B. (2012), « Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city », Hoboken: NJ, Wiley. 204 p.
- Fillion Louis Jacques, Mihai Ibanescu, Kaven Joyal, Pierre-André Julien, Ondel’ansek Kay, Sylvain Mélançon (2014), « Croissance et soutiens à la croissance d’entreprise », Dossier collectif et réflexif sur la croissance d’entreprise. Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal. Ed. JFD. 335 p.
- Géraudel Mickaël, Jaouen Annabelle et al., (2013), « Écosystèmes d'affaires et PME », Coll. Business, économie et société, Ed. LAVOISIER. 274 p.
- Janssen Frank, (2011). « La croissance de l’entreprise, une obligation pour les PME ». Edition, de boeck. 152 p.
- Julien, P-A., (2005a), L’entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005, Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l’entrepreneuriat, Montréal. 400 p.
- Julien, P.A. et Marchesnay M. (2011), « L’entrepreneuriat », 2e édition, Paris, Economica. 112 p.
- Lorenzi J-H., Villemeur A., (2009), « L’innovation au cœur de la nouvelle croissance », Economica, Paris. 352 p.
- Manimala, Mathew J, Wasdani, Kishinchand Poornima (2015), «Entrepreneurial Ecosystem Perspectives from Emerging Economies». Ed. Springer. 275 p.
- Moore J., (1996), « The Death of Competition: Leadership & Strategy. In The Age Of Business Ecosystems », Harper Business, Boston, MA. 320 p.
- O'Connor, A., Stam, E., Sussan, F., Audretsch, D.B., (2018), «Entrepreneurial Ecosystems: Place-Based Transformations and Transitions». Ed. Springer. 197 p.

- Pascal Philippart (2016), « Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement », Collection Gestion en Liberté, Edition EMS Management et Société, 280 p.
- Penrose, E.T., (1959), “The Theory of the Growth of the Firm”, Oxford, England: Basil Blackwell.
- Sakari Sipola, (2015), «Understanding growth and non-growth in entrepreneurial economies». acta universitatis ouluensis. Ed. G Oeconomica 73. 313 p.
- Schumpeter J.A., (1935), « Théorie de l'évolution économique : Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de conjoncture », Dalloz, Paris, 371 p.
- Storey, D. J., (1994), “Understanding the small business sector”. London: Ed. Routledge. 384 p.

Thèses :

- Ben Letaifa S., « La théorie de l'écosystème : trois essais sur le relationnel et l'innovation dans les secteurs bancaires et des technologies de l'information et des communications », Thèse de doctorat, Université de Québec à Montréal et Université Paris-Dauphine, avril 2009.
- Julio César Rodríguez Rey, « Croissance, innovation et gestion dans les petites et moyennes entreprises industrielles du Nord-Ouest de l'Argentine : un modèle relationnel quantitatif », Thèse de doctorat, Université de Lorraine, Avril 2014.
- Ludvig Levasseur, « Temps, Opportunité, Stratégie, Croissance et PME », Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 18 Novembre 2016.
- Weinzimmer, L., (1993), «Organization growth of U.S. corporations: environmental, organization and managerial determinants », Thèse de doctorat, University of Wisconsin-Milwaukee, Ann Arbor, U.M.I.

Rapports :

- Anyadike-Danes, M. Bonner, K., Hart, M. et Mason C. (2009), « Measuring Business Growth: High Growth Firms and their Contribution to Employment in the UK », Research Report MBG/35, London: National Endowment for Science Technology and Arts (NESTA).
- Anyadike-Danes, M., Hart, M. et Du, J. (2013), « Firm Dynamics and Job Creation in the UK ».University of Warwick Enterprise Research Centre White Paper.

- Autio, E., Kronlund M. et Kovalainen A., (2007), “High-growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization and Recommendations”, Report prepared for the Finnish Ministry for Trade and Industry.
- Ben Letaifa S., (2010), « Ecosystems, Open Innovation and Coopetition: Connecting the Dots », 4thEIASM workshop on coopetition, Montpellier, Juin 2010.
- Birch D.L., (1979), “The job generation process: MIT program on neighborhood and regional change”. Cambridge MA, Massachusetts Institute of Technology.
- Bosma, N. et E. Stam (2012), “Local policies for high-employment growth enterprises”. Report prepared for the OECD/DBA international workshop on high growth firms : local policies and local determinants.
- Brown, R. et Lee, N. (2014), « An Examination of Funding Issues Confronting High Growth SMEs in the UK », Institute for Chartered Accountants in Scotland, Edinburgh.
- Brown, R. Mason, C. et Mawson, S. (2014), « Increasing the Vital 6%: Designing Effective Public Policy To Support High Growth Firms », National Endowment for Science Technology & Arts (NESTA), London.
- Collins, L, Swart, R. et Zhang, B., (2013), “The Rise of Future Finance: the UK’s Alternative Finance”, Benchmarking Report, NESTA: London.
- Davidsson, P., Steffens, P. et Fitzsimmons, J., (2005), “Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart?”, Paper presented at the Academy of Management Meeting, Honolulu.
- Ebdrup, T. (2013), « Understanding business ecosystems », FORA.
- Frino, A. (2014). « Reducing the cost of raising external equity capital of SMEs: Lessons learned from the ASX equity research scheme », presentation to 27th Annual SEAAANZ Conference, 16-18 July 2014, Sydney.
- GAP (2014) « The G20 Agenda for Growth: Opportunities for SMEs ». Conference, Sydney, Global Access Partners Pty Ltd.
- Gasse Y. (1996), « Croissance et gestion de l’entreprise nouvelle ». Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME, Université du Québec à Trois Rivières.
- G20 Leaders’ Summit (2014) « G20 Leaders’ Communique Brisbane Summit », 15-16 November 2014,
- Hayat, P. (2012), « Pour un new deal entrepreneurial – Créer des entreprises de croissance », Rapport de mission à l’intention de Mme Fleur Pellerin, Octobre 2012.

- HEG, (2013), « L'écosystème entrepreneurial : enjeu(x) pour l'entrepreneur ». 8e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat À la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg Du 22 au 25 octobre 2013.
- Lawton Smith, H. (2013), « Oxfordshire: key drivers of an entrepreneurial ecosystem ». Presentation to OECD LEED Programme Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November.
- Mason Colin, Brown Ross (2014), « Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship », « Document d'information préparé pour l'atelier organisé par le Programme de l'OCDE LEED et le ministère néerlandais des Affaires économiques sur l'écosystème entrepreneurial et l'entrepreneuriat axée sur la croissance ». La Haye, Pays-Bas, le 7 Novembre 2013. Version finale : Janvier 2014.
- Miller, P. et Bound, K., (2011), « The Start-Up Factory: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures », NESTA, Discussion Paper.
- Murray, G. (2013), « The challenge of public/private (hybrid') venture capital programmes within the entrepreneurial ecosystem ». Presentation to OECD LEED Programme Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November 2013.
- Nadgrodiewicz Anna, (2013), "Building Entrepreneurship Ecosystems", (Senior Program Officer, Global Programs Center for International Private Enterprise), 14 Février 2013.
- Napier, G. et Hansen, C. (2011), « Ecosystems for Young Scaleable Firms », FORA Group.
- Napier, G. et al. (2012), "The Nordic growth entrepreneurship review". Final report- Nordic Innovation Publication.
- O.C.D.E., (1998a), « Les PME à forte croissance et l'emploi : évaluation des pratiques exemplaire des pouvoirs publics, rapport présenté à la réunion d'Athènes les 26-28 avril, Paris, O.C.D.E., DSTI/IND/PME. (98)11, cité par Julien et al., (2000).
- OCDE, (1998b), "Fostering Entrepreneurship", OECD, Paris.
- OCDE, (2002), "High-growth SMEs and employment". OECD, Paris
- OCDE, (2004), "Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy", Conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs), Istanbul, Turkey 3-5 Juin 2004.

- OCDE, (2008) « Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators », OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Program, Organisational for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris.
- OCDE (2010), « High-growth enterprises: What governments can do to make a difference », OECD studies on SMEs and entrepreneurship, OECD, Paris.
- OCDE (2011), « Financing High Growth Firms: The Role of Angel Investors », OECD, Paris.
- OCDE (2013), « An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms », OECD LEED programme, Paris.
- Peltoniemi M., (2004), « Cluster, Value Network and Business Ecosystem : Knowledge and Innovation Approach », Conference : Organisations, Innovation and Complexity : New Perspectives on the Knowledge Economy, Université de Manchester, 9-10 Septembre.
- Roper, S. et Hart, M (2013), « Supporting Sustained Growth Among SMEs – Policy Models and Guidelines » University of Warwick, Enterprise Research Centre, White Paper No.7
- Rosted, J. (2012), « Understanding Business Ecosystems », FORA Group
- Stam, E. (2013), « Entrepreneurial_Ecosystem.NL: miracle or paradox ». Presentation to OECD LEED Programme Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November.
- St-Pierre, J., Trépanier M. et Razafindrazaka T. (2013), « Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspectives systémiques », rapport de recherche pour DEC, 60 pages.
- Vogel, P. (2013a), « Building and assessing entrepreneurial ecosystems ». Presentation to OECD LEED Programme Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November.
- Vogel, P. (2013b), « The employment outlook for youth: building entrepreneurial ecosystems as a way forward ». An essay for the G20 Youth Forum 2013, St Petersburg, Russia.
- Warwick, K. (2013), « Beyond Industrial Policy: emerging issues and new trends », OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No 2. OECD Publishing.
- WEF (2013), « Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics », Geneva, Switzerland, World Economic Forum.2013.

Articles:

- Achtenhagen, L., Naldi, L., et Melin, L. (2010), “Business growth” – do practitioners and scholars really talk about the same thing?”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 34, pp 289–316
- Acs, Z. et Audretsch, D., (1990), “Innovation in large and small firms – an empirical analysis”. *American Economic Review* 78 (4), pp. 678–690.
- Acs, Z. et Muller, P., (2008), « Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants », *Small Business Economics*, 30: pp.85–100.
- Acs, Z. J., Parsons, W. et Tracy, S., (2008), « High-Impact Firms: Gazelles Revisited », Office of Advocacy of the US Small Business Administration (SBA), Washington D. C.
- Acs Z.J., Braunerhjelm P., Audretsch D.B. et Carlsson B., (2009), “The knowledge spill over theory of entrepreneurship”. *Small Business Economics* 32(1): pp. 15–30.
- Acs, Z., Autio, E. et Szerb, L., (2014). “National systems of entrepreneurship: measurement issues and policy implications”. *Research Policy* 43 (3), pp. 476–494.
- Agarwal, R. et Breguinsky, S., (2014), “Industry evolution and entrepreneurship”, Steven Klepper’s contributions to industrial organization, strategy, technological change and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Aldrich, H. E., et Wiedenmayer, G. (1993), “From traits to rates: an ecological perspective on organizational foundings”. In J.A.Katz, et R.H. Brockhaus. *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol. 1: pp. 145-195. Greenwich, CN: JAI Press.
- Almus M., (2002), “What characterizes a fast-growing firm?”, *Applied Economics* 34(12): pp. 1497–1508.
- Alvedalen, J. et Boschma, R., (2017). “A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda”. *European Planning Studies*, 25(6), pp. 887–903.
- Arshed, N., Carter, S., et Mason, C., (2014), "The ineffectiveness of entrepreneurship policy: is policy formulation to blame?" *Small Business Economics* 43(3):pp. 639-659.
- Åsterbro, T et Bazzazian, N., (2011), « Universities, entrepreneurship and local economic development », in M Fritsch (*Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development*, Cheltenham: Ed. Edward Elgar, pp. 252-333.
- Audretsch, D. B. (1995), “Innovation, growth and survival,” *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 441-457.

- Audretsch, D. B., Klomp, L., Santarelli, E., et Thurik, A. R. (2004a), "Gibrat's law: are the services different?" *Review of Industrial Organization*, 24: pp. 301-324.
- Audretsch D.B. et Thurik A.R., (2004b), "A model of the entrepreneurial economy". *International Journal of Entrepreneurship Education* 2(2): pp. 143-166.
- Audretsch D.B., Coad A. et Segarra A., (2014), "Firm growth and innovation". *Small Business Economics* 43(4): pp. 743-749.
- Audretsch, D. B. et Belitski, M., (2016), "Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions". *The Journal of Technology Transfer*, 42(5), pp. 1030-1051.
- Autio, E., Sapienza, H. J. et Almeida, J. G., (2000), « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 909-924.
- Autio, E. et Acs, Z., (2010), "Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations". *Strategic Entrepreneurship Journal* 4 (3), pp. 234-251.
- Autio, E., Pathak, S. et Wennberg, K., (2013), "Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors". *Journal of International Business Studies* 44 (4), pp. 334-362.
- Autio, E., Kenney, M., Mustard, P., Siegele, D. et Wright M., (2014), "Entrepreneurial innovation: The importance of context." *Research Policy* 43, pp. 1097-1108.
- Bandura, A. (1997), "Self-efficacy: the exercise of self control". New York: Freeman.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1): pp. 99-120.
- Barringer, B. R., et Greening, D. W., (1998), "Small business growth through geographic expansion: a comparative case study". *Journal of Business Venturing*, 13(6): pp. 467-492.
- Bartlett, W., et Bukvic, V., (2001), "Barriers to SME growth in Slovenia". *MOCT-MOST: Economic Policy in Transitional Economies*, 11: pp. 177-195.
- Baum, R., (1994), "The relation of traits, competencies, vision, motivation, and strategy to venture growth". University of Maryland, College Park, MD.
- Baum, J. R., Locke, E. A., et Smith, K. G., (2001), "A multidimensional model of venture growth". *Academy of Management Journal*, 44(2): pp. 292-303.
- Baum J.R. et Locke E.A. (2004), "The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth", *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 587-598.

- Baumol, W., (2002), “The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism”. Princeton University Press, Princeton.
- Becchetti L. et Trovato G., (2002), “The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance”. *Small Business Economics* 19(4): pp. 291–306.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. et Maksimovic, V., (2005), “Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter ?”. *The Journal of Finance*, 60(1), pp. 137-177.
- Ben Slimane, K. et Leca, B., (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives ». *Management et Avenir*: 37, pp. 53-69.
- Bernardez, M., (2009), « The power of entrepreneurial ecosystems: extracting booms from busts ». *PII Review*, pp. 12-45.
- Birch D.L., (1987), “Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work”. New York, Free Press.
- Birch D.L. et Medoff J., (1994), “Gazelles”. In: Solmon L.C. et Levenson A.R., *Employment policy and job creation*. London UK, Eds Labormarkets, Westview Press: pp. 159–167.
- Birley, S. et Westhead, P., (1990), “Growth and performance contrasts between 'types' of small firms”. *Strategic Management Journal* 2: pp. 535-557.
- Brown, J. et al., (2004), “What Makes Small Firms Grow?: Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania”. *IZA Discussion paper series*, No. 1343.
- Brown, R., (2011), « The determinants of high growth entrepreneurship in the Scottish food and drink cluster ». In Alsos G., Carter S., Ljunggren E. et Welter F., *The handbook of research on entrepreneurship in agriculture and rural development*. Eds. Edward Elgar: Cheltenham. pp. 131-146.
- Brown, R. et Mason, C., (2012), « Raising the Batting Average: Re-Orientating Regional Industrial Policy to Generate More High Growth Firms », *Local Economy*, 27, pp. 33-49.
- Brown, R. et Mawson, S., (2013), « Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20, pp. 279-295.
- Brown, R. et Mawson, S. (2014), « The Geography of Growth in High Growth Firms: The Implications of ‘Growing Abroad » », *School of Management Working Paper*, University of St Andrews.

- Brush, C.G. et Chaganti, R. (1998), "Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms", *Journal of Business Venturing*, 14, pp. 233-257.
- Calvo, J. L., (2006), "Testing Gibrat's law for small, young and innovating firm". *Small Business Economics*, 26: pp. 117-123.
- Chan, Y.E., Bhargava, N. et Street, C.T., (2006), "Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms". *Journal of Small Business Management*, 44(3), pp. 426–440.
- Chan, S.-Y. et Foster, M.J., (1999), "Strategy Formulation in Small Business: The Hong Kong Experience". *International Small Business Journal*, 19(3): pp. 56-71.
- Chanut-Guieu, C. et Guieu, G., (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hypercroissance des PME. Une étude comparative ». *Management et Avenir*, 3(43), pp. 37 56.
- Chetty, S. et Campbell-Hunt, C., (2003), "Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms". *International Small Business Journal*, 21(1), pp. 5-27.
- Chrisman J.J. et McMullan, W.E., (2000), « A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counseling », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 3, pp. 37-53.
- Chrisman, J., Chua, J., De Massis, A., Frattini, F. et Wright, M., (2014), "The willingness versus ability paradox in family firm innovation". *Journal of Product Innovation Management*.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D. et Stokes, G. S., (2004), "The Big Five and venture survival: Is there a linkage?", *Journal of Business Venturing*, 19(4): pp. 465-483.
- Clarke J., Holt R. et Blundel R., (2014), "Re-imagining the growth process: (co)-evolving metaphorical representations of entrepreneurial growth". *Entrepreneurship & Regional Development* 26(3–4): pp. 234-256.
- Coad, A., (2007), "Testing the principle of 'growth of the fitter: the relationship between profits and firm growth". *Structural Change and Economic Dynamics*, 18(3): pp. 370-386.
- Coad, A., (2009), "The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence". Northampton, MA, Ed. Edward Elgar.
- Coad, A. et Rao R., (2010), "Firm growth and R&D expenditure," *Economics of Innovation and New Technology*, 19(2), pp. 127-145.

- Coad, A., Daunfeldt, S-O., Hozl, W., Johansson, D. et Nightingale, P., (2014a), « High-growth firms: introduction to the special issue », *Industrial and Corporate Change*, 23, pp. 91-112.
- Coad, A., Daunfeldt, S-O., Johansson, D. et Wennberg, K., (2014b), « Whom do high-growth firms hire? » *Industrial and Corporate Change*, 23, pp. 293-327.
- Cohen, B., (2006), « Sustainable valley entrepreneurial ecosystems business strategy and the environment », Wiley Inter Science.
- Collins, C., Locke, E. et Hanges, P., (2000), "The relationship of need for achievement to entrepreneurial behavior:a meta-analysis", University of Maryland, College Park, MD.
- Covin, J. G. et Covin, T. J., (1990), "Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13: pp. 35-50.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P., (1997), "Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context". *Journal of Management*, 23(2): pp. 189-209.
- Covin, J. G., Green, K. M. et Slevin, D. P., (2006), "Strategic process effects on the entrepreneurial orientationsales growth rate relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1): pp. 57-81.
- Cressy, R., (2006), "Determinants of small firm survival and growth," in *Oxford Handbook of Entrepreneurship*, by Casson M., Yeung B., Basu A. et N. Wadeson, pp. 161-193. Oxford Univ Press.
- Davidsson, P. et Wiklund, J., (2000), "Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth". In Sexton D. et Landström H., *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* Oxford, MA: Blackwell Business, pp. 26-44.
- Davidsson, P., et Henreksson, M., (2002), "Institutional determinants of the prevalence of start-ups and highgrowth firms: evidence from Sweden". *Small Business Economics*, 19(2): pp. 81-104.
- Davidsson, P., B., Kirchhoff, J. A., Hatemi, et Gustavsson, H., (2002), "Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data", *Journal of Small Business Management*, 40 (4), pp. 332 – 349.
- Davidsson P., Achtenhagen L. et Naldi L., (2012), "Small Firm Growth", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol. 6, Issue 2, pp 69-166.
- Delmar, F., (1997), "Measuring growth: Methodological considerations and empirical results," in *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, by Donckels R., Miettinen A. et Aldershot, VA: Avebury. pp. 190-216.

- Delmar F. et Davidsson P. (1998), "A taxonomy of high-growth firms". In: Reynolds P.D., Bygrave W.B., Carter N.M., Manigart S., Mason C.M., Meyer G.D. et Shaver K.G. (eds) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley MA, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College: pp. 399–413.
- Delmar, F. et Davidsson, P., (1999), « Firm size expectations of nascent entrepreneurs ». In Reynolds P. D., Bygrave W. D., Manigart S., Mason C., Meyer G. D., Sapienza H. J. et Shaver K. G., (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College. Vol. 19: pp. 90-104.
- Delmar, F., Davidsson, P. et Gartner, W., (2003), "Arriving at the high-growth firm". *Journal of Business Venturing*, 18(2): pp. 189-216.
- Delmar, F. et Shane, S., (2006), "Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures", *Strategic Organization*, 4(3): pp. 215-247.
- Dess, G. G. et Beard, D. W., (1984), « Dimensions of organizational task environments ». *Administrative Science Quarterly*, 29: pp. 52-73.
- Dobbs, M. et Hamilton, R. T., (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions". *International journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), pp. 296-296.
- Feldman, M. P. et Zoller, T., (2012), « Dealmakers in place: social capital connections in regional entrepreneurial economies », *Regional Studies*, 46, pp. 23-37.
- Filion L. J., (2014), « Croissance des entreprises : Enjeux, défis, information et scénarios de soutien ». Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal.
- Financial Post (2011), « How Ottawa's tech sector lost its edge », 27 December. 2011.
- Fischer, E., Reuber, R. et Dyke, L., (1993), "A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 8(2), pp. 151-168.
- Garud, R., Karnøe, P., (2003), "Bricolage vs. Breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship". *Research Policy* 32, pp. 277–300.
- Giacomini, O. Janssen, F., Guyot J.L., et Lohest O., (2011), « Entrepreneuriat contraint et volontaire : quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs? », *Revue Internationale PME*, p. 24, 1.
- Gilbert B.A., McDougall P.P. et Audretsch D.B., (2006), "New venture growth: A review and extension". *Journal of Management* 32(6): pp. 926–950.

- Glancey, K., (1998), "Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms". *International Journal of entrepreneurship behaviour and research*, 4(1): pp. 18-27.
- Greening, D. et Barringer, B., (1996), "A qualitative study of managerial challenges facing small business geographic expansion". *Journal of Business Venturing*, 11(4), pp. 233-256.
- Greiner, L. E., (1972), "Evolutions and revolutions as organizations grow". *Harvard Business Review*, 50 (4), pp. 37-46.
- Haibo Zhou et Gerrit de Wit (2009), "Determinants and dimensions of firm growth". Ed. SCALES.
- Hansen, E. L. (1995), "Entrepreneurial networks and new organization growth". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), pp. 7-19.
- Harrison, R. et Leitch, C., (2010), « Voodoo Institution or Entrepreneurial University? Spin-Off Companies, the Entrepreneurial System and Regional Development in the UK », *Regional Studies*, 44, pp. 1241-1262.
- Hart, P. E. et Oulton N., (1996), "The Growth and Size of Firms," *Economic Journal*, 106(3), pp. 1242-1252.
- Headd, B. et Kirchoff B., (2009), "The growth, decline and survival of small businesses: An exploratory study of life cycles". *Journal. Small Bus. Manag.*, 47: pp. 531-550.
- Henrekson, M. et Johansson, D. (2010.b), "Firm growth, institutions and structural transformation", ifn working paper no. 820.
- Henrekson, M. et Johansson, D. (2010.a), 'Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence', *Small Business Economics*, 35, pp. 227-244.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C. et Kandemir, D., (2003), "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types". *Journal of Management*, 29(3): pp. 401-426.
- Hurtz, G. M. et Donovan, J. J., (2000), "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited". *Journal of Applied Psychology*, 85(6): pp. 869-879.
- Ibeh, N., (2003), "Toward a contingency framework of export entrepreneurship: conceptualizations and empirical evidence". *Small Business Economics*, 20(1), pp. 49-68.
- Isenberg, D. J., (2010), "How to start an Entrepreneurial Revolution," *Harvard Business Review* **88**(6): pp. 40-51.
- Isenberg, D., (2011a), « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project », Babson College, Babson Park: MA

- Isenberg, D., (2011b), « When big companies fall, entrepreneurship rises », Harvard Business Review.
- Isenberg, D., (2013), « Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value », Harvard Business Review Press, Cambridge, MA.
- Isenberg, D. (2014), « What an Entrepreneurship Ecosystem actually is », Harvard Business Review.
- Jarillo, J. C., (1989), “Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources”. *Journal of Business Venturing*, 4(2), pp. 133-147.
- Jaworski, B. J. et Kohli, A. K., (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. *Journal of Marketing* (April): pp. 1-18.
- Jaworski, B. J. et Kohli, A. K., (1993), « Market Orientation: Antecedents and Consequences”. *Journal of Marketing*, 57(3): pp. 53-70.
- Jovanovic, B., (1982), “Selection and the Evolution of Industry,” *Econometrica*, 50, pp. 649–670.
- Joyal K., (2014), « Politiques pour soutenir les entreprises à forte croissance : Design d'un écosystème Entrepreneurial », Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal. Ed. JFD. 39 p.
- Julien, P.-A., (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz : comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue Internationale PME*, Vol. 14, No 3-4, pp. 129-161.
- Julien, P.-A., (2002), « Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec, Ste-Foy, Québec », Presses de l'Université du Québec, 243 p.
- Julien, P.-A., (2005b), « Entrepreneuriat régional et économique de la connaissance, une métaphore des romans policiers », Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Julien, P.A., Saint-Jean, E. et Audet, J., (2006), « Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance », *Actes du 8ème Congrès CIFEPME*, Fribourg.
- Julien Pierre-André, (2014), « Les défis de la croissance des entreprises québécoises », Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal.
- Lau, C. et Busenitz, L. W., (2001), “Growth Intentions of Entrepreneurs in a Transitional Economy: The People's Republic of China”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1): pp. 5-20.

- Leitch, C., et Harrison, R.T., (2008), “Entrepreneurial learning: a review and research agenda”, in *Entrepreneurial Learning: Conceptual Frameworks and Applications*, Routledge, London, pp. 3–23.
- Leitch, C., Hill, F. et Neergaard, H., (2010b), “Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”: tilting at windmills?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 34, pp. 249–260.
- Levie, J.D. et Lichtenstein, Benjamin B., (2010), “A terminal assessment of stages theory: introducing a dynamic states approach to entrepreneurship”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2). pp. 317-350.
- Levie, J. et Autio, E., (2011), “Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: an international panel study”. *Journal of Management Studies* 48 (6), pp. 1392–1419.
- Levie, J., Autio, E., Acs, Z. et Hart, M., (2014), “Global entrepreneurship and institutions: an introduction”. *Small Business Economics* 42 (3), pp. 437–444.
- Lumpkin, G. T. et Dess, G. G., (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21: pp. 135-172.
- Lumpkin, G. T. et Dess, G. G., (2001), “Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle”. *Journal of Business Venturing*, 16: pp. 429-451.
- Mack, E. et Mayer, H., (2015), « The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems”. *Urban Studies*, 53(10), pp. 2118–2133.
- Malecki Edward J., (2018), “Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems”, Department of Geography, The Ohio State University, John Wiley & Sons Ltd.
- Mason, C. et Harrison, R.T., (2006), « After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling », *Regional Studies*, 40, pp. 55 – 73.
- Mason C. et Brown R., (2013), « Creating good public policy to support high growth firms », *Small Business Economics*, 40, pp. 211-225.
- McClelland, D. C., (1965), “N-achievement and entrepreneurship: a longitudinal study”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1: pp. 389-392.
- McKelvie A. et Wiklund J., (2010), “Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(2): pp. 261–288.
- Meijaard, J., Brand, M. J., et Mosselman, M., (2005), “Organizational structure and performance in Dutch small firms”. *Small Business Economics*, 25(1): pp. 83-96.

- Moore, J.F. (1993), "Predators and prey: new ecology of competition". Harvard Business Review, May-June: pp. 75-86.
- Moore J., (2006), « Business ecosystems and the view from the firm », The Antitrust Bulletin, vol. 51, n°1, 31 p.
- Motoyama, Y. et Knowlton, K., (2016), "From resource munificence to ecosystem integration: The case of government sponsorship in St. Louis". Entrepreneurship & Regional Development, 28(5-6), pp. 448-470.
- Mount, M. K., et Barrick, M. R., (1998), "Five reasons why the "big five" article has been frequently cited. Personnel Psychology, 51(4): pp. 849-857.
- Najib Harabi, (2003), "Determinants of Firm Growth: An Empirical Analysis from Morocco". Solothurn University of Applied Sciences, Northwestern Switzerland.
- Najib Harabi (2007), "Picking Winners and Losers: An Empirical Analysis of Industrial Policy in Morocco". MPRA Paper No. 4194.
- Nelson, R. R., et Winter S. G., (1982), "An Evolutionary Theory of Economic Change". Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Ondel'ansek Kay (2014). « Les PME à forte croissance : Examen de la documentation de recherche ». Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal.
- Pelham, A. M., et Wilson, D. T., (1996), "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance". Journal of the Academy of Marketing Science, pp. 24: 27.
- Philip E. et Auerswald (2015), "Enabling Entrepreneurial Ecosystems". Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship. The Oxford Handbook of Local Competitiveness, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Robson, P., et Bennett, R., (2000), "SME growth: the relationship with business advice and external collaboration". Small Business Economics, 15(3): pp. 193-208.
- Sexton, D. et Bowman-Upton, N., (1991), « Entrepreneurship: creativity and growth ». New York: Macmillan.
- Shane S. et Venkataraman S., (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research". Academy of Management Review 25(1): pp. 217-226.
- Shane, S., Locke, E. et Collins, C. J., (2003), « Entrepreneurial motivation ». Human Resource Management Review, 13(2): pp. 257-280.
- Shane S., (2009), "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy". Small Business Economics 33(2): pp. 141-149.

- Siegel R., Siegel E., et MacMillan I.C., (1993), “Characteristics distinguishing high-growth ventures”, *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 169-180.
- Skouri A., (2016), « Evolution de la recherche en entrepreneuriat : quels enseignements pour la jeune recherche au Maroc ». *Cahiers de Recherche EDETO N°1- octobre 2016*, pp. 13-42.
- Smallbone D., Leigh R. et North D., (1995), “The characteristics and strategies of high growth SMEs”. *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.*, 1: pp. 45-62.
- Spigel, B., (2017a), “The relational organization of entrepreneurial ecosystems”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), pp. 49–72.
- Spigel B. et Harrison B., (2017b), « Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems », *University of Edinburgh Business School, Edinburgh, U.K. Strategic Entrepreneurship Journal*. Pp. 151–168.
- Stam Erik (2015), “Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique”. *Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series*, 15-07.
- Stam Erik et Spigel, Ben, (2016), “Entrepreneurial Ecosystems”, *Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion, Paper Series* 16-13.
- Stangler Dane et Bell-Masterson Jordan, (2015), “Measuring an Entrepreneurial Ecosystem”, *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*.
- Storey, D., (2005), “Entrepreneurship, small and medium sized enterprises and public policies”. In: Acs, Z., Audretsch, D., *Handbook of Entrepreneurship Research.*, pp. 473–511.
- Stuart, T.E., (2000), « Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry”, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 791-811.
- Suresh, J. et Ramraj, R., (2012), "Entrepreneurial Ecosystem: case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success," *European Journal of Business and Management* 4(16): pp. 95-101.
- Thurik R., (2009), “Entreprenomics : Entrepreneurship, Economic Growth, and Policy”, in Z. ACS, D. AUDRETSCH and R. STROM (eds.), *Entrepreneurship, Growth, and Public Policy*, Ch. 10, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 219-249.

- Venkataraman, S., (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective". In J.Katz, & R. Brockhaus, *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol. 3: pp. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Venkataraman, S., (2004), « Regional transformation through technological entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 19 (1), pp. 153-167.
- Voelker T., (2012), « Entrepreneurial ecosystems, Evolutionary paths or differentiated systems », *Business Studies Journal*, Vol. 4, Issue 2, pp. 43-62.
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C. et Freeman, S. J., (1998), "Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines". *Journal of Management*, 24(2): pp. 235-262.
- Welter, F., (2001), "Who wants to grow? Growth intentions and growth profiles of (nascent) entrepreneurs in Germany", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College. pp. 91-147
- Wiklund, J., (1998), "Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond". Jönköping International Business School, Jönköping.
- Wiklund, J., (1999), "The sustainability of the entrepreneurial orientation -performance relationship," *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24, pp. 37-48.
- Wiklund, J. et Shepherd, D. A., (2003), "Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities". *Journal of Management Studies*, 40(8): pp. 1911-1941.
- Wiklund, J. et Shepherd, D. A., (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach", *Journal of Business Venturing*, 20(1): pp. 71-91.
- Wiklund, J., Patzelt, H. et Shepherd, D. A., (2007), "Building an integrative model of small business growth *Small Business Economics*". *Small Business Economics*, pp 351–374.
- Yasuda, T., (2005), "Firm growth, size, age and behaviour in Japanese manufacturing". *Small Business Economics*, 24(1): pp. 1-15.

Webographie:

- https://www.g20.org/sites/default/files/g20_resources/library/brisbane_g20_leaders_summit_communique.pdf
- <http://www.treasury.gov.au/PolicyTopics/Economy/G20/~media/Treasury/Policy%20Topics/%20Economy/G20/Downloads/PDF/G20-SME-Conference.ashx>
- www.expert2business.com/itson/Articles/Ecosystems.pdf
- <http://archive.sba.gov/advo/research/rs328tot.pdf>
- http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/working_paper_increasing_the_vital_6_percent.pdf
- <http://blogs.hbr.org/2013/03/when-big-companies-fall-entrep/>
- <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Entrepreneurial-Ecosystems-in-Latin-America-the-role-of-policies.pdf>
- <http://dx.doi.org/10.1787/5k4869clw0xp-en>
- <http://seaan.org/sites/seaan/documents/2014SEAANZConference/SEAANZ2014-presentation-AFrino.pdf>
- <http://gizmodo.com/a-bezos-financé-centre-pour-innovation-explore-Seattles-1493378901>
- <http://connect.org/about-connect/>
- <http://www.futurefifty.com/>
- <http://www.mcinet.gov.ma>
- <http://www.cnea.ma>
- <http://www.mcinet.gov.ma/~mcinetgov/fr/content/pland%E2%80%99acc%C3%A9l%C3%A9ration-industrielle-2014-2020>

Cadre épistémologique et méthodologique

- Bhaskar R., (1975), “A realist theory of science”, Leeds UK, Leeds Books.
- Bhaskar R., (1978), “A realist theory of science”, 2nd ed. Brighton UK, Harvester-Wheatsheaf.
- Bhaskar R., (1979), “A possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences”. Brighton UK, Harvester Press.
- Bhaskar R., (1998), “The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences”. London UK, Routledge.
- Blundel R., (2007), “Critical realism: A suitable vehicle for entrepreneurship research?” In: Neergaard H. et Uhløi J.P. Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. Cheltenham UK, Eds Edward Elgar: pp. 49–78.
- Castellacci F., (2006), “A critical realist interpretation of evolutionary growth theorizing”. Cambridge Journal of Economics 30(6): pp. 861–880.
- Easton G., (2010), “Critical realism in case study research”. Industrial Marketing Management 39(1): 118–128.

- Elster J., (1998), "A plea for mechanisms". In: Hedström P. et Swedberg R., *An analytical approach to social theory*. Cambridge UK, Cambridge University Press: pp. 45–73.
- Fairclough N., (2005), "Peripheral vision discourse analysis in organization studies: The case for critical realism". *Organization Studies* 26(6): pp. 915–939.
- Järvensivu T. et Törnroos J., (2010), "Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration". *Industrial Marketing Management* 39(1): pp. 100–108.
- Leitch C.M., Hill F.M. et Harrison R.T., (2010a), "The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust". *Organizational Research Methods* 13(1): pp. 67–84.
- Marie-Laure, Gavard-Perret et al., (2012), « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », 2^o Ed. Paris: Pearson Education.
- Sayer A., (1992), "Method in social science: A realist approach", (2nd edition). London UK, Routledge.
- Sayer A., (2000), "Realism and social science". London UK, Sage.
- Selboe E., (2002), "Critical Realism as a Framework for Analysing Political Practices and Identities in Dakar, Senegal". Paper presented at the joint PhD course 'Philosophy of science and methodology in 'global/local analyses'.
- Tsoukas H., (1989), "The validity of idiographic research explanations". *Academy of Management Review* 14(4): pp. 551–561.
- Tsoukas H., (1991), "The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science". *Academy of Management Review* 16(3): pp. 566–585.
- Tsoukas H., (1996), "The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach". *Strategic Management Journal* 17(S2): pp. 11–25.
- Van de Ven A.H. et Poole M.S., (2005), "Alternative approaches for studying organizational change". *Organization Studies* 26(9): pp. 1377–1404.
- Zembylas M., (2006), "Science education as emancipatory: The case of Roy Bhaskar's philosophy of meta-Reality". *Educational Philosophy and Theory* 38(5): pp. 665–676.

Table des matières:

Dédicace :	2
Remerciements :	3
Sommaire :	5
Introduction générale.....	7
Chapitre I- La modélisation des déterminants de la croissance des PME	15
Section I. Qu'est-ce que la croissance ?	17
§I. Les formes de la croissance.....	17
A. Croissance et entrepreneuriat	18
B. Croissance et performance	19
C. Quels indicateurs de croissance ?	20
D. La non interchangeabilité des indicateurs	24
§II. Les modes de croissance : Les différentes trajectoires	25
A. Croissance interne versus croissance externe	26
B. Les modes de croissance hybrides.....	27
C. L'internationalisation comme mode de croissance	28
§III. Les mesures de la croissance	29
§IV. La contribution économique des entreprises en croissance.....	30
Section II. Les approches théoriques de la croissance	33
§I. La croissance en tant que variable indépendante	34
A. Les stades de développement des entreprises.....	35
A.1. Les caractéristiques	35
A.2. Faiblesses.....	36
B. Le courant processuel.....	37
§II. La croissance en tant que variable dépendante	38
A. Les théories externes	38
B. Les théories internes.....	40
Section III. Les déterminants de la croissance	41
§I. Les déterminants individuels	43
A. Les traits de personnalité.....	43
B. La motivation de croissance	46
C. Antécédents personnels	47
§II. Les déterminants organisationnels.....	49
A. Les attributs de l'entreprise	49

B. Les stratégies de l'entreprise	50
B.1. L'orientation-marché.....	50
B.2. L'orientation entrepreneuriale	52
C. Les ressources spécifiques de l'entreprise.....	53
D. La structure organisationnelle	54
§III. Les déterminants sociaux	55
§IV. Les déterminants environnementaux.....	56
A. Facteurs externes	57
B. La position géographique	58
§V. Le contexte spécifique des gazelles.....	59
A. Le désir de croître.....	60
B. Les caractéristiques distinctives des gazelles	60
C. Le besoin d'accès aux ressources	61
§VI. Les obstacles à la croissance	62
Chapitre II- Les écosystèmes entrepreneuriaux : structure et attributs.....	66
Section I. L'ESE : un environnement favorable à la croissance des PME	68
§I. Qu'est-ce qu'un ESE ?	68
A. Définitions.....	68
B. Les attributs d'une communauté de démarrage réussie	74
C. Les principes pour l'émergence d'un ESE.....	76
D. Les approches d'évaluation d'un ESE.....	78
E. La modélisation de l'ESE.....	82
§II. Les caractéristiques et facteurs d'émergence des ESE	86
A. Caractéristiques d'un ESE	86
A.1. La proximité géographique.....	86
A.2. La présence des grandes entreprises.....	87
A.3. Processus de recyclage entrepreneurial	89
A.4. La disponibilité du financement	90
A.5. La disponibilité d'information.....	91
A.6. La culture.....	91
A.7. Les grandes universités.....	92
A.8. Les prestataires de services.....	92
B. La dynamique évolutive des ESE.....	93
B.1. Facteurs d'émergence	93

B.2. La croissance de l'activité entrepreneuriale.....	95
C. Faiblesses de l'approche éco systémique entrepreneuriale.	96
Section II. La politique du gouvernement	97
§I. Politiques pour soutenir les PME à fort potentiel de croissance : Design d'un ESE	98
A. L'évolution des politiques industrielles.....	98
B. Régimes institutionnels et PME à fort potentiel de croissance.....	101
C. Complémentarité et cohérence	102
§II. L'écosystème entrepreneurial : Le rôle des politiques	104
A. Les principes généraux	104
B. L'approche politique pour le développement des ESE.....	106
Section III. Les interventions étatiques dans le champ de la PME et de l'Entrepreneuriat au Maroc	110
§I. Plan Maroc innovation	110
§II. Plan d'accélération industrielle.....	114
A. La stratégie d'accélération industrielle.....	114
B. L'écosystème industriel : concept et mesures d'appuis.....	116
Chapitre III- La posture méthodologique de la recherche.....	121
Section I. Construction de l'objet d'étude.....	122
§I. Problématique de la recherche	122
§II. Justification du choix de l'objet de recherche.....	123
§III. Hypothèses et variables de la recherche	124
A. Les hypothèses de la recherche	124
B. Définition des variables de recherche et leurs indicateurs.....	127
Section II. Positionnement épistémologique : réalisme critique	130
§I. Les principes du réalisme critique.....	130
§II. Les considérations ontologiques et épistémologiques pour la croissance des entreprises....	134
§III. La justification des connaissances dans le paradigme épistémologique « réalisme critique »	137
A. Justification de la fiabilité	138
B. Justification de la validité interne d'une recherche	138
C. Justification de la validité externe de la recherche	139
Section III. Protocole de production et d'analyse des données	139
§I. collecte des données et déroulement de l'enquête	140
A. Les méthodes utilisées pour la collecte des données.....	140
B. Le déroulement de l'enquête	141

§II. Contenu et forme du questionnaire.....	144
A. Contenu du questionnaire.....	144
B. Forme du questionnaire.....	145
§III. Echantillon et plan d'analyse.....	146
A. Constitution de l'échantillon.....	146
B. Présentation du plan d'analyse des données recueillies.....	148
Chapitre IV- Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique quantitative et qualitative	151
Section I. Résultats de l'étude quantitative : modèle à tester.....	152
§I. Regroupement des items cohérents en facteurs.....	152
§II. Relations d'influence entre les variables.....	156
A. Récapitulation des résultats des tests des hypothèses.....	156
B. Vérification des hypothèses.....	159
C. Résultats :	160
Section II. Les conditions d'émergence d'un ESE.....	194
§I. Le milieu comme réservoir de ressources.....	194
A. La qualité des ressources disponibles dans la région.....	195
B. Les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME et scénarios de soutien.....	200
§II. La dynamique de croissance des PME.....	203
§III. Les exigences de construction des systèmes entrepreneuriaux et l'engagement des acteurs.....	205
Conclusion générale	213
Annexes :.....	218
Liste des acronymes :	238
Liste des tableaux :	239
Liste des figures :	240
Références bibliographiques :	241
Table des matières:.....	260