

Les déterminants de la réussite entrepreneuriale en temps de la crise sanitaire et économique : Cas des PME de la région de Rabat-Salé-Kénitra

Determinants of entrepreneurial success in times of health and economic crisis: The case of SMEs in the Rabat-Salé-Kénitra region

Dina Ait Lahcen, (Doctorante)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Souissi
Université Mohamed V. Rabat, Maroc*

Mustapha Oukassi, (Enseignant-Chercheur)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Souissi
Université Mohamed V. Rabat, Maroc*

Nour Eddin Amghar, (Chercheur)

Université Mohamed V. Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Souissi. Univerité Mohamed V. BP 6430 Rabat - Maroc Tel: 00212 5 37 67 17 19 - Fax: 00212 5 37 67 17 19 dina.aitlahcen@um5r.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Ait Lahcen, D., Oukassi, M., & Amghar, N. E. (2021). Les déterminants de la réussite entrepreneuriale en temps de la crise sanitaire et économique : Cas des PME de la région de Rabat-Salé-Kénitra. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 2(6), 225-242. https://doi.org/10.5281/zenodo.5525052
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5525052

Received: August 09, 2021

Published online: October 01, 2021

Les déterminants de la réussite entrepreneuriale en temps de la crise sanitaire et économique : Cas des PME de la région de Rabat-Salé-Kénitra

Résumé

Les PME constituent l'épine dorsale de toute économie (Eggers, 2020). Ainsi, lorsque la pandémie COVID-19 a surgi toute l'économie est mise en péril et les PME sont durement touchées.

Les premiers chiffres paraissent certes, alarmants, toutefois les perspectives de sortie de ce tourbillon demeurent optimistes. À fin 2020, plus que 95% des PME marocaines ont pu maintenir leur activité (HCP, 2021) dont une bonne partie a fait preuve de résilience et d'agilité et a pu surmonter, relativement, les effets dévastateurs de la crise.

Notre recherche vise, alors, à étudier les déterminants clés explicatifs de la réussite des PME marocaines en temps de crise sanitaire et économique COVID-19 en mettant l'accent sur trois principales dimensions: l'environnement, l'entrepreneur et les ressources mobilisées.

Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative via des entretiens individuels semi-directifs auprès d'un échantillon de type aléatoire simple composé de 20 entrepreneurs œuvrant dans la région de Rabat-Salé-Kénitra.

Les résultats obtenus ont montré que bien que le gouvernement marocain a développé une panoplie de mesures d'appui et de soutien aux PME, la majorité des entrepreneurs considèrent que la réussite de leur entreprise est inhérente principalement à des facteurs endogènes liés à leur engagement, leur motivation et aux ressources propres mises à leur disposition et subsidiairement, aux facteurs exogènes liés aux caractéristiques du contexte et aux opportunités offertes par l'environnement où ils opèrent.

Mots- clés : PME, réussite, crise, résilience, facteurs.

Classification JEL: H 12, P47, F64.

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

SMEs are the backbone of any economy (Eggers, 2020). Thus, when the COVID-19 pandemic emerged, the entire economy was put at risk and SMEs were hit hard.

The first figures seem to be alarming, but the prospects for emerging from this vortex remain optimistic. At the end of 2020, more than 95% of Moroccan SMEs have been able to maintain their activity (HCP, 2021), many of which have shown resilience and agility and have been able to overcome the devastating effects of the crisis.

Our research aims, then, to study the key determinants explaining the success of Moroccan SMEs in times of health and economic crisis COVID-19 by focusing on three main dimensions: the environment, the entrepreneur and the resources mobilized.

To this end, we conducted a qualitative study through individual semi-directive interviews with a simple random sample of 20 entrepreneurs operating in the Rabat-Salé-Kénitra region.

The results obtained showed that although the Moroccan government has developed a wide range of support measures for SMEs, the majority of the entrepreneurs considered that the success of their business is mainly due to endogenous factors related to their commitment, their motivation and the resources at their disposal, and secondarily, to exogenous factors related to the characteristics of the context and the opportunities offered by the environment in which they operate.

Keywords: SME, success, crisis, resilience, factors.

JEL Classification : H 12, P47, F64.

Paper type: Empirical research.

1. Introduction :

Contre tous les scénarios pessimistes projetant une récession sévère pour le premier trimestre 2021, l'appréciation de la conjoncture économique marocaine a fait état d'une situation qui se projette plutôt bien s'inscrivant dans une dynamique de reprise confirmée (HCP, 2021).

Certes, le Maroc a connu en 2020 la pire récession de son histoire (-7% selon le HCP et le FMI) et tous les indices révélaient que la crise avait un effet singulier sur l'activité des entreprises, particulièrement, les PME. Plusieurs d'entre elles ont dû ralentir leur activité voire, à moindre degré, déposer leur bilan. Toutefois, il demeure que la proportion de celles, qui ont été performantes, agile et ayant pu s'adapter aux mesures restrictives et saisir promptement les opportunités offertes par le contexte, est aussi intéressante.

La dernière étude réalisée par Inforisk, confirmait ce constat, et stipulait que les fermetures d'entreprises déclarées en 2020 n'ont enregistré que 6 612 cas avec un recul de 21,6% par rapport à 2019. Certainement, d'un point de vue académique, cette situation paraît paradoxale et que les chiffres déclarés demeurent biaisés, principalement, par l'arrêt quasi continu de l'activité des tribunaux de commerce de mars à septembre 2020 ainsi que par le maintien sous perfusion de milliers d'entreprises bénéficiant de mesures de prévention étatiques. Toutefois, d'un point de vue empirique et contre tout courant, les indicateurs relatifs au financement de l'économie au premier semestre 2021 font état d'évolutions globalement encourageantes de l'économie nationale (Décélération de la croissance des crédits bancaires à fin mars 2021 à +3,3% après +5,3% un an auparavant, poursuite de l'amélioration des indicateurs de la Bourse de Casa à fin avril 2021, Hausse notable des exportations à fin mars 2021 de 12,7%, etc.) (DEPF, 2021).

Des chiffres rassurants qui dévoilent des signaux encourageants, permettant d'espérer une accélération du rattrapage économique en 2021 et témoignant de la capacité des entreprises marocaines et principalement les PME à surmonter les effets de la pandémie et faire preuve de résilience et de flexibilité face à l'ampleur du choc subi.

C'est dans ce sens alors que, les facteurs, à même de trancher entre la survie des PME et leur défaillance, ne peuvent être imputés, exclusivement, à l'impact de la crise sanitaire et économique sur leur activité, mais plutôt ils peuvent être liés aux autres éléments du contexte où elles opèrent, aux caractéristiques intrinsèques des entrepreneurs, ou encore aux moyens techniques, financiers et relationnels mis à leur disposition.

S.Jabraoui et A.Boulaoual (2016) ont mené une étude sur 124 PME marocaines, et ont conclu que les éléments préparatifs, l'environnement, les moyens financiers, et les actions d'accompagnement sont les facteurs qui impactent, le plus, la réussite entrepreneuriale (Jabraoui & Boulaoual, 2016). Plusieurs autres études ont été réalisées dans ce sens dans d'autres pays africains (Bénin, Sénégal, Ghana, etc), mais les résultats demeuraient très mitigés puisque la réussite entrepreneuriale est un phénomène complexe ayant une conception polysémique et non univoque (Acs & Szerb, 2010).

À cet effet et vu le contexte pandémique actuel, que nous avons jugé utile de creuser davantage ce sujet en étudiant de près les déterminants clés de la réussite entrepreneuriale en temps de COVID-19 en mettant l'accent sur trois principales dimensions : l'entrepreneur, les ressources mobilisées et l'environnement.

La problématique qui émergera par conséquent est: quels sont les déterminants à la fois endogènes et exogènes explicatifs de la réussite entrepreneuriale des PME marocaines implantées dans la région de Rabat- Salé-Kénitra, en temps de crise sanitaire et économique?

Pour répondre à cette problématique, nous commencerons d'abord par une étude documentaire exploratoire qui sera soutenue par une étude qualitative via l'administration de guides d'entretien auprès d'un échantillon d'une vingtaine de dirigeants propriétaires de PME de la région de Rabat-Salé-Kénitra.

L'apport principal de cette étude serait d'approcher les différents facteurs explicatifs de la réussite entrepreneuriale dans un contexte de crise sanitaire et économique afin de mettre en exergue les éléments les plus significatifs.

Pour ce faire, nous envisageons structurer notre travail de recherche autour de trois axes: Le premier axe présentera le cadre théorique de l'étude, le deuxième exposera l'étude empirique et le dernier sera consacré à la discussion des résultats.

2. Revue de littérature

Comme notre étude porte sur la réussite entrepreneuriale des PME, il nous paraît nécessaire de définir, préalablement et de façon restrictive et spécifique, chacun de ses concepts clés.

2.1. Entrepreneuriat et PME : Quelle relation ?

L'entrepreneuriat en général, et l'entrepreneuriat des PME en particulier, est un phénomène complexe et multidimensionnel (Gartner, 1985) dont l'analyse et la compréhension appellent le recours à une approche multidisciplinaire. Il porte, généralement, sur l'action entrepreneuriale et ne se réduit pas à la seule création d'entreprises. Il s'exprime en phase d'émergence, certes, mais également dans des organisations existantes. Les PME sont l'objet d'étude privilégié, d'ailleurs les anglo-saxons utilisent l'expression « *Entrepreneurship and Small business* » (Messeghem et Torrès-Blay, 2015).

C'est ainsi que l'une des plus fondamentales critiques formulées à l'encontre du domaine de recherche en entrepreneuriat concerne la définition des concepts qui lui sont centraux, notamment les notions d'«entrepreneuriat» et de «PME» (Binkkour et Messaoudi, 2012).

De notre côté, nous adoptons la définition suivante « L'entrepreneuriat est l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, pour générer de la valeur sur le marché à travers la création ou le développement d'une activité économique, évoluant avec cette valeur et finalement affectant l'économie, et ce, dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire » (Julien, Cadieux et Louise, 2011).

Concernant le concept de PME, il est communément connu qu'il n'existe aucune définition internationale normalisée. Elle varie selon les pays et tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires (CA) et/ou de la valeur des actifs immobilisés.

À des fins statistiques, l'OCDE considère comme PME les entreprises employant jusqu'à 249 personnes, avec les subdivisions suivantes : microentreprises ou TPE (1 à 9 employés), petites entreprises (10 à 49) et moyennes entreprises (50 à 249) (OCDE, 2017).

Au Maroc, la catégorisation la plus communément utilisée est celle adoptée par l'Agence Nationale pour la PME, renommée Maroc PME et fondée sur la loi n° 53-00, formant la Charte de la PME de 2002. De son côté, la confédération marocaine des TPME s'est aussi inspirée de cette dernière pour concevoir sa propre définition. Plus récemment, l'Observatoire Marocain de la TPME a adopté une catégorisation voisine, mais significativement différente.

Pour notre cas, nous allons nous aligner sur la classification de l'OCDE ayant un aspect plus communément général.

Tableau 1. Classification des PME

Réfère nce	OCDE			Charte PME			Maroc PME			Confédération marocaine des TPE-PME			Observatoire marocain de la TPME		
	Subd	Effectif	CA	Subd	Effectif	CA (MDH)	Subd	Effectif	CA (MDH)	Subd	Effectif	CA (MDH)	Subd	Effectif	CA (MDH)
PME	TPE	1 à 9		PME	-200	CA < 75	TPE		CA < 3	TPE	-10	CA < 3	Micro	1 à 10	CA < 3
	PE	10 à 49					PE		3 < CA < 10	PME	+ 10	3 < CA < 175	PE	11 à 50	3 < CA < 10
	ME	50 à 249					ME		10 < CA < 175	GE		175 < CA	ME	101 à 500	50 < CA < 175
	GE	+ 250					GE	+ 200	75 < CA	GE		175 < CA	GE	500	175 < CA

Source : Auteurs

Le corpus de travaux sur les PME et l'entrepreneuriat accumulé jusqu'à présent montre le bien-fondé de l'existence d'une politique de l'entrepreneuriat d'une part, et d'une politique à l'égard des PME, d'autre part. La première ne peut se substituer à la seconde, mais doit être considérée comme le cadre plus large de la politique à l'égard des PME car, sans une saine politique de l'entrepreneuriat, il n'est pas possible de bâtir des PME solides et pérenne (OCDE, 2004). Autrement, l'entrepreneuriat n'est signifiant que si l'entrepreneur dirigeant de PME réussisse dans son affaire.

2.2. La PME : Résilience face à la crise et réussite entrepreneuriale

L'éclosion de la pandémie COVID-19 en mars 2020 et la crise économique et sociale qui en découlait ont mis en instance toutes les politiques d'encouragement de l'entrepreneuriat et de création de PME. L'intérêt est orienté alors beaucoup plus vers leur résilience, c'est-à-dire leur capacité à absorber le choc provenant de leur contexte d'affaires. Selon Louis Hébert (Hébert, 2009), la résilience, est une compétence entrepreneuriale qui se manifeste sur plusieurs volets. Elle est en premier lieu financière et concerne l'endettement, la solvabilité de la PME et la qualité de ses relations avec les différentes parties prenantes. Elle est aussi opérationnelle, touchant l'efficacité des opérations et la chaîne d'approvisionnement. Enfin, elle est de type mercatique et se manifeste par la solidité du réseau de distribution et la solvabilité des clients (BAD et OIT, 2021).

La résilience vise en somme à assurer la survie des PME à court terme sans compromettre leur avenir sur le long terme, en essayant d'absorber au maximum les chocs provenant du contexte.

Au Maroc, par exemple, l'adoption rapide des mesures d'atténuation mises en œuvre par les autorités publiques (BAD et OIT, 2021) ont contribué amplement à soutenir l'engagement entrepreneurial des propriétaires dirigeants des PME et amortir substantiellement le choc de la crise dans plusieurs secteurs.

Aussi, la majorité des PME se sont adaptées aux nouvelles contraintes en réduisant le temps de travail des permanents, en faisant appel au télétravail pour les tâches administratives, en déployant des stratégies de rétentions des cadres et en faisant moins appel à la main d'œuvre temporaire (BAD et OIT, 2021). Une position d'agilité et de résilience qui leur a permis de repenser totalement leur activité pour répondre aux exigences de l'urgence, reconfigurer leur management et réussir leur pari face à la crise.

La littérature académique propose une multitude de définitions et d'approches de mesure de la réussite entrepreneuriale. Celle-ci est souvent associée à la performance, à la survie ou encore au succès de l'entreprise.

Josée St-Pierre et Louise Cadieux considèrent la performance des PME comme étant la capacité à réaliser tous les objectifs que les entrepreneurs se sont fixés à la fois économiques (santé financière de l'entreprise, augmentation des revenus) et non économiques (bien-être personnel, légitimité territoriale, etc.) (St-Pierre et Cadieux, 2009).

Dans le contexte pandémique actuel, les entreprises performantes, généralement, celles qui ont réussi à adapter et à modifier leur offre de produits et de services, à la personnaliser et à la repositionner selon l'évolution du marché.

2.3. Les déterminants de la réussite entrepreneuriale des PME

Bien que plusieurs recherches ont tenté de concevoir un modèle du succès entrepreneurial, il demeure qu'elles n'offrent aucune conclusion unanime. Ainsi les déterminants de la réussite entrepreneuriale, plus particulièrement en temps de récession, restent un champ intrigant et peu exploré (Staniewski et Awruk, 2018).

Force est de constater que les facteurs à même de trancher entre la survie des PME et leur défaillance peuvent se situer dans les caractéristiques de l'entrepreneur (profil de l'entrepreneur,

trait de personnalité, compétences, engagement), dans le contexte au sein duquel elles évoluent et les moyens mis à leur disposition (financement propre, capital social).

Plusieurs études ont montré une relation positive entre le profil de l'entrepreneur et la réussite des entreprises (Bouchikhi, 1993 ; Bhide, 1994 ; Bouchikhi et Kimberly, 1994; Jabraoui et Boulahoual, 2016) et plusieurs variables sont approchées dans la littérature pour apprécier, principalement, les caractéristiques de l'individu (entrepreneur) qui influencent la réussite de son entreprise. Ces caractéristiques peuvent être déclinées en quatre dimensions : les traits de personnalité, la motivation, les compétences entrepreneuriales et le capital humain.

Sur un autre volet, plusieurs autres études ont défendu le lien entre le contexte environnemental et le succès entrepreneurial. Selon Morgan, 2006, le contexte entrepreneurial est un facteur qui influence la survie des entreprises ou, au contraire, leur disparition.

La crise de la Covid-19, par exemple, a été pour un bon nombre d'entreprises, un accélérateur de transformation et de changement qui a structuré une nouvelle normalité. En effet, malgré les difficultés subies, plusieurs entre elles étaient appelées au bout de quelques semaines voire de quelques jours de l'éclatement de la crise sanitaire d'imaginer des modes de fonctionnement entièrement originaux commençant par le télétravail jusqu'à la livraison à domicile en passant par le renforcement des ventes en ligne. Des modes qui ont fait preuve d'efficacité et sont devenus une normalité et une règle de fonctionnement fiable garantissant la réussite des PME (Frimousse et Peretti, 2020).

Par ailleurs, force est de constater que les aléas de l'environnement et les facteurs macroéconomiques n'ont pas, toujours, le même effet sur l'ensemble des entreprises et ne sont pas forcément déterminants dans la réussite entrepreneuriale. La preuve en est que, même en période de crise, un grand nombre d'entreprises survivent quand elles sont bien gérées. Et parallèlement, lorsque la situation économique est favorable, nous trouvons, aussi, dans le même secteur, des entreprises en difficulté. C'est ainsi que ces facteurs devraient plutôt être considérés comme des catalyseurs et non pas comme suffisants pour conditionner la réussite d'une entreprise (Nokairi, 2018). Le financement bancaire demeure aussi un des catalyseurs les plus incontournables pour les PME, toutefois, la jonction d'un ensemble plus diversifié d'options de financement est aussi bien vitale pour favoriser l'investissement de longue durée et réduire par conséquent leur vulnérabilité face aux fluctuations du marché.

2.4. Développement des hypothèses

Après cette revue de littérature, la partie empirique de ce travail de recherche se base essentiellement sur la formulation de trois principales hypothèses fondées sur l'apport respectif de trois fondements théoriques. À travers ces fondements, nous allons essayer d'expliquer les facteurs les plus prépondérants de la réussite entrepreneuriale des PME marocaines de la région Rabat-Salé-Kénitra.

Les apports qui s'inscrivent dans *la théorie d'écologie des populations* ont pour caractéristiques de mettre l'accent sur l'importance des facteurs contextuels. En effet, pour expliquer les raisons pour lesquelles certaines nouvelles entreprises échouent et d'autres réussissent, cette théorie accorde un rôle primordial à l'environnement et n'accorde pas de place à l'entrepreneur qui est considéré comme un acteur passif. Ces travaux s'inscrivent dans une perspective déterministe de la réussite entrepreneuriale.

À l'opposé, *l'approche fondée sur les ressources* se base sur l'hypothèse selon laquelle la performance dépend largement des ressources dont dispose et contrôle l'entreprise. (Cooper, Gimeno-Cacson, & F.J. & Woo, 1994) avancent l'hypothèse selon laquelle les ressources initiales à la création exercent une influence sur la performance potentielle des nouvelles entreprises. Cette influence subsiste même si les caractéristiques environnementales et organisationnelles changent. Les ressources initiales à la création peuvent donc être considérées comme un facteur prédictif du succès des entreprises émergentes (Cooper A. G., 1991).

En effet, *les approches fondées sur l'engagement et la motivation* ont démontré l'existence d'une relation entre la motivation de l'entrepreneur et la réussite de son entreprise. Shane et al, (2003), de leur côté, ont considéré que la motivation de l'entrepreneur correspond étroitement à son engagement personnel (Shane et al., 2003). C'est ainsi que les entrepreneurs les moins engagés se concentrent davantage sur les coûts d'opportunité.

En cohérence avec ces fondements théoriques, les *hypothèses* que nous allons essayer de vérifier dans ce travail se présentent comme suit :

- **Hypothèse 1** : La réussite entrepreneuriale dépend de la motivation, de l'engagement et de la résilience de l'entrepreneur.
- **Hypothèse 2** : Le succès entrepreneurial dépend largement des ressources (capital humain, social, financier et technologique) dont dispose et contrôle l'entrepreneur.
- **Hypothèse 3** : Ce sont les facteurs d'ordre environnemental inhérents au contexte de création et de développement des PME marocaines qui déterminent la réussite entrepreneuriale.

3. État des lieux et démarche méthodologique

Dans un contexte si effervescent, l'évaluation de la réussite entrepreneuriale est un défi à multiples facettes : rentabilité, résilience, engagement, révision des objectifs, etc. Autant de défis qui sont repensés pour assurer la performance souhaitée et saisir les opportunités offertes.

3.1. État des lieux : Crise et PME marocaines

Au Maroc, plusieurs enquêtes ont été menées évaluant l'impact immédiat de la crise sanitaire sur les entreprises marocaines. La principale d'entre elles est celle menée par le HCP en juillet 2020 sur un échantillon représentatif de 4 400 entreprises et qui a et conclu que près de 6 entreprises sur 10 étaient en arrêt temporaire ou permanent, tandis que 20% d'entre elles ont vu leur activité ralentir (Paul-Delvaux et al., 2020).

Néanmoins, contre toute attente, le nombre de défaillances effectif enregistré fin 2020 s'est établi à peine à 6612 avec une baisse historique de 21,6% (Es-siari, 2021) . Force est de constater que même sur le second trimestre 2021, le trend observé est le même qu'en 2019.

Une situation paradoxale qui ouvre le débat sur plusieurs scénarios explicatifs allant du ralentissement de l'activité des tribunaux de commerce en 2020, jusqu'au maintien sous perfusion des milliers d'entreprises bénéficiant de mesures de soutien, en passant par la résilience d'un bon nombre de PME face au contexte pandémique.

C'est dans ce sens-là que l'une des questions primordiales qui se posent est : les entreprises qui ont réussi à tenir le coup et résister aux aléas de l'environnement en 2020, seront-elles capables d'exprimer plus de résilience en 2021 ?

La dernière étude menée par Inforisk fin avril 2021 a distingué entre les TPE et les PME en tant que deux entités qui n'ont pas les mêmes ordres de grandeur. Les premières sont naturellement les plus exposées aux risques et les plus fragiles, les secondes le sont moins. D'ailleurs, il est à rappeler que 98,9% des entreprises qui ont fait faillite en 2020 étaient des TPE.

En termes de secteurs d'activité, il demeure que les secteurs les plus impactés en 2020 avec une nette reprise constatée en 2021 sont ceux du BTP et du tourisme avec ses différentes branches d'activité telles que l'hôtellerie, la restauration, les agences de voyages et les services de locations de voitures.

Les secteurs de l'industrie chimique, du négoce et des technologies de l'information ont, par ailleurs, bien fonctionné, en dépit des contraintes liées à la crise COVID-19. Les entreprises financées par le Capital investissement ont pu aussi, s'en sortir et exprimer une résilience avérée en 2020 grâce au soutien des sociétés de gestion et des programmes d'appui prévus par le Royaume (Tali, 2021). Les startups marocaines ont fait, aussi, preuve d'une « grande résilience »

et se sont mobilisées plus que jamais durant la crise, à contribuer à l'effort national et international. Le reste des secteurs, demeure relativement impactée, mais avec une forte résilience pour s'en sortir.

3.2. Méthodologie de recherche

Afin d'apporter une réponse à notre problématique nous avons mené une étude empirique de type qualitative réalisée spécialement par des entretiens semi-directifs, conduits sur la période allant du début du mois de septembre 2020 à fin novembre 2020. Les vingt personnes-ressources interrogées sont des entrepreneurs qui ont créé ou repris leurs entreprises et qui ont accepté de partager avec nous des informations relevant de leur aventure entrepreneuriale.

En tout, près de 20 heures d'entretiens ont été réalisées, d'une durée moyenne d'une heure, allant de 40 min pour la rencontre la plus courte à une heure et demie pour la plus longue.

Ces entretiens ont été réalisés, généralement, sur les lieux de travail, à la date et aux heures retenues par les interviewés (chacune selon ses contraintes). Évidemment, au début de chaque entretien, nous avons présenté rapidement le cadre de notre recherche, son objectif ainsi que le temps estimé de l'entretien.

En vue de mener à bien ces entretiens, un guide d'entretien a été préparé afin de nous permettre d'extraire les données qui nous seront nécessaires aisément. Il a été constitué de questions standardisées avec des questions fermées et ouvertes afin de pouvoir structurer la discussion et approfondir les questions, pour récolter le maximum d'informations. Il a été administré directement (face à face) à chaque entrepreneur dans le but de recueillir le maximum d'informations.

Il contient 28 questions réparties en quatre parties, à savoir :

- Partie 1 : Description de l'entrepreneur dirigeant de PME (genre, âge, lieu de résidence, catégorie socioprofessionnelle, formation, etc.)
- Partie 2 : Description de son entreprise (statut juridique, activité, effectif, âge, etc.).
- Partie 3 : Action entrepreneuriale (motivations, traits de personnalité, engagement, ressources engagées, accompagnement, contraintes, etc.)
- Partie 4: Les facteurs explicatifs de la réussite entrepreneuriale.

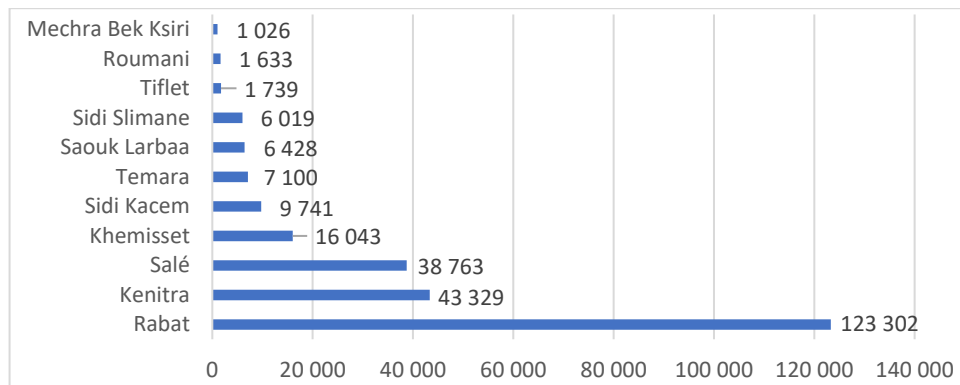
Afin de nous assurer de son degré d'adéquation et de précision, nous avons effectué un prétest avec deux entrepreneurs de notre entourage professionnel, afin d'évaluer la compréhension des questions, de supprimer les questions doubles, maladroitement ou très complexes.

3.3. Champ d'investigation et caractéristiques de l'échantillon

Dans la recherche scientifique, il est nécessaire d'extraire un sous-ensemble de la population mère pour réaliser l'étude souhaitée. Pour notre cas le sous-ensemble est constitué d'entrepreneurs dirigeants de PME œuvrant dans la zone urbaine de la région de Rabat-Salé-Kénitra et dont les caractéristiques et les statistiques se présentent sur la figure 2.

La région de Rabat-Salé-Kénitra est considérée comme la deuxième grande région du royaume en termes de création d'entreprises. Elle recense au total 255 123 entreprises réparties ainsi :

Figure 1. Répartition par ville des PME de la région

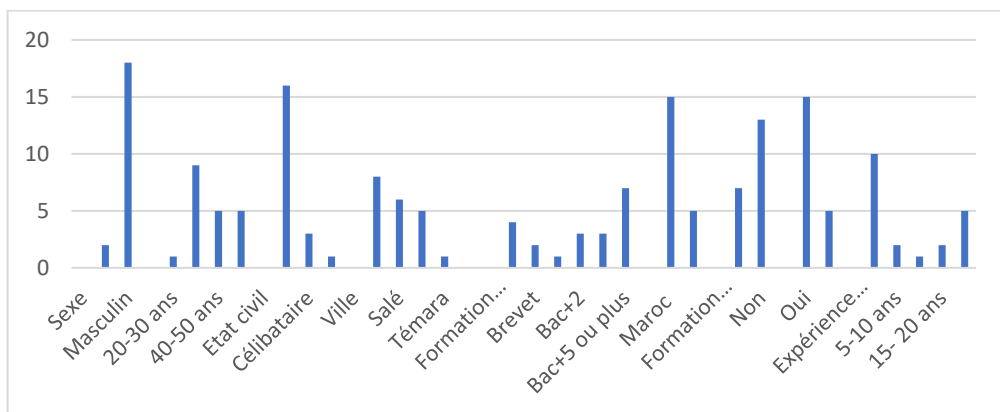


Source : OMPIC 2020

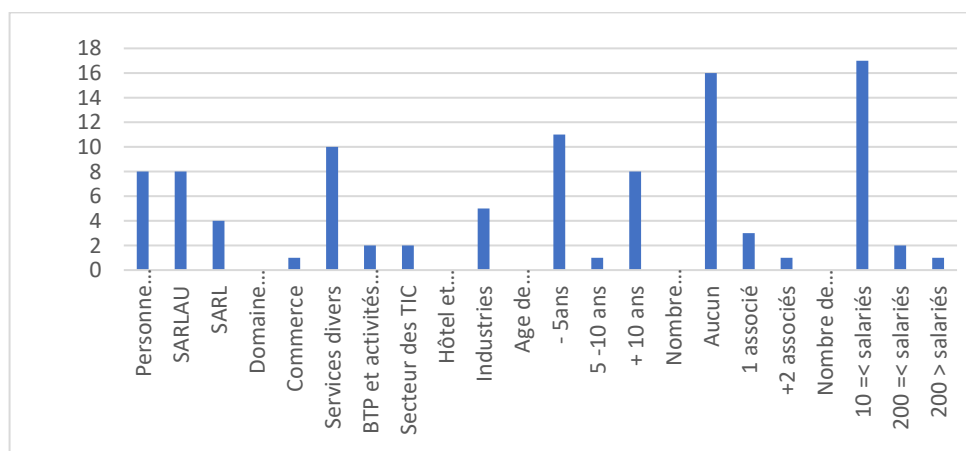
Il est à noter que compte tenu des circonstances liées à l'état d'urgence sanitaire qu'a vécu le royaume et le monde entier, notre étude qui aurait dû concerner toute l'étendue de la région, n'a pu se dérouler que dans les villes de Rabat, Salé, Kénitra et Témara.

Aussi, vu le nombre important des entrepreneurs présents, nous avons procédé à l'échantillonnage de type aléatoire avec un échantillon composé de 20 entrepreneurs dirigeants de PME dont les principales données sociodémographiques et les caractéristiques juridiques et économiques de leurs entreprises se présentent comme suit:

Graphe 1. Caractéristiques sociodémographiques des entrepreneurs dirigeants



Graphe 2. Caractéristiques juridiques et économiques des PME



Source : Auteurs

3.4. Présentation de la méthode retenue pour codage et analyse

L'étape la plus ardue de la démarche qualitative et qui a requis un énorme investissement en temps et énergie de notre part, c'est le codage des informations collectées. Celui-ci consiste à décomposer le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes, etc.) et à les intégrer dans des catégories définies selon les objectifs de la recherche.

Pour ce faire, nous avons songé à ce que le dépouillement des réponses aux questions ouvertes suivra les principes propres à la méthode de l'analyse de contenu. Cette dernière est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable possible. Précisons que nous avons privilégié la forme la plus classique de l'analyse de contenu, pour les questions ouvertes, à savoir l'analyse des données catégorielle. Celle-ci est réalisée à partir d'une grille, dite grille d'analyse catégorielle, qui permet de balayer le texte et de repérer les répétitions fréquentielles thématiques. L'accomplissement de cette étape implique le traitement d'un volume considérable de données. De ce fait, nous avons utilisé le logiciel NVIVO.11 afin de limiter les risques de biais associés à cette abondance des données. Pour raffiner l'analyse et traiter les questions fermées, nous avons fait le traitement par le biais du logiciel Excel et certains outils de la statistique descriptive. Une fois ce travail réalisé, nous allons illustrer nos résultats par des représentations graphiques que nous allons analyser dans une partie à part.

Suite à ce tour d'horizon relatant les principales caractéristiques de notre échantillon, de l'outil de collecte de données et de la méthode d'analyse de données, une illustration de ce qui explique les facteurs déterminants de la réussite entrepreneuriale sera élaborée à partir de différentes analyses des données dans le point suivant.

4. Résultats et discussion

Le traitement et l'analyse des résultats que nous allons effectuer s'articuleront autour des hypothèses qui, à l'origine, ont guidé ce travail, puisqu'il s'agit, ici, de les confronter avec les résultats auxquels nous sommes parvenus. Pour les vérifier, le logiciel Nvivo-11, nous a été de grande utilité, puisqu'il nous a aidé à repérer, à classer, à analyser et à interpréter les informations dégagées à partir des entretiens réalisés.

4.1. Résultats

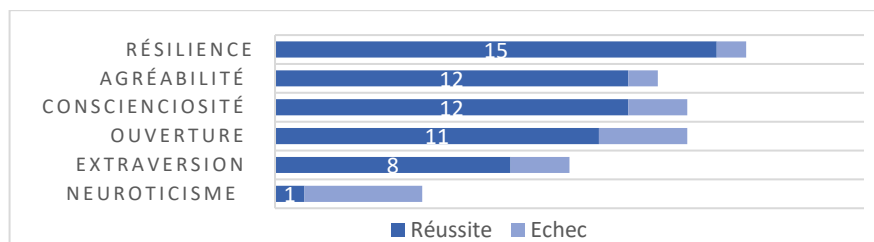
Pour le traitement et l'analyse des données, nous avons structuré notre étude autour des trois hypothèses évoquées plus haut.

Hypothèse 1 : La réussite entrepreneuriale dépend de la motivation, de l'engagement et de la résilience de l'entrepreneur.

Pour évaluer la validité de cette hypothèse, nous avons songé à présenter et analyser une partie des résultats de notre étude empirique en trois principaux volets : Description du profil de l'entrepreneur (Graphe 1), description de son entreprise (Graphe 2) et description de sa personnalité avec appréciation de son engagement entrepreneurial.

Concernant les traits de personnalités, il demeure que la résilience est le trait de personnalité le plus dominant chez presque l'ensemble des entrepreneurs ayant pu résister aux effets de la crise, dans la mesure où ils l'ont considérée comme une habilité émotionnelle et cognitive ainsi qu'un atout majeur qu'il leur a permis de surmonter les difficultés et les contraintes imposées par le contexte pandémique. L'agréabilité, l'extraversion, l'ouverture et la conscienciosité demeurent aussi des traits de personnalité très dominants chez la majorité des entrepreneurs en situation de réussite. Toutefois, pour le neuroticisme, il semble être le trait qui marque le plus les entrepreneurs en situation difficile.

Graphe 3 : Traits de personnalité

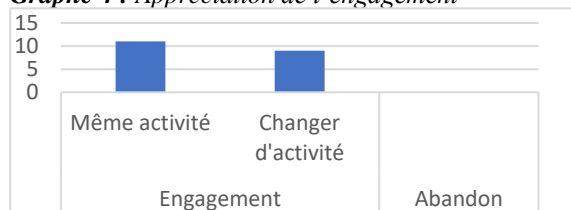


Source : Auteurs

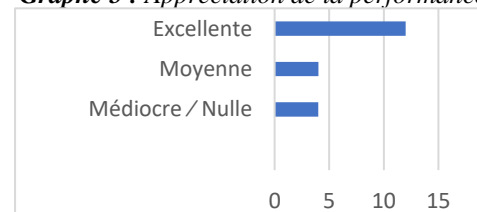
Sur le plan engagement entrepreneurial, l'ensemble des entrepreneurs ont confirmé leur dévouement et leur plein engagement moral et matériel en cette période de crise. Leur prédisposition à renaitre à nouveau en cas de fermeture de leur entreprise paraît aussi très intéressante avec une proportion pondérée de rester dans le même secteur d'activité de 55%.

En termes de performance entrepreneuriale, l'état des lieux a permis de faire ressortir que 1620 des PME observées sont en situation de performance satisfaisante ou moyennement satisfaisante. Alors que 420 des cas observés sont en situation difficile.

Graphe 4 : Appréciation de l'engagement



Graphe 5 : Appréciation de la performance



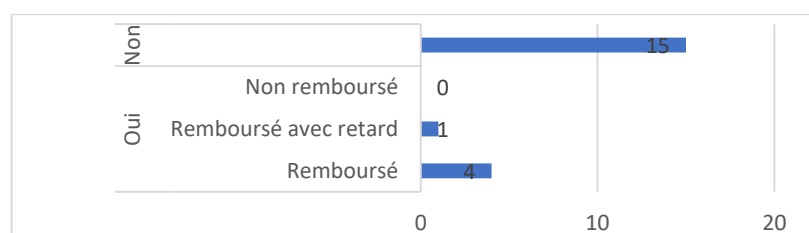
Source : Auteurs

Hypothèse 2 : La réussite entrepreneuriale dépend largement des ressources dont dispose et contrôle l'entrepreneur.

L'activité entrepreneuriale mobilise, généralement, une série de ressources (financières, matérielles, relationnelles, etc.). Ainsi, à partir des entretiens conduits avec les différents entrepreneurs, le nuage de mots obtenu, du logiciel NVIVO, suite à l'analyse du contenu catégorielle, illustre que les ressources dont les entrepreneurs ont besoin sont en premier lieu des ressources financières. En second lieu, on y trouve avec un pourcentage exæquo de 50%, le réseau, les compétences entrepreneuriales et la technologie. En dernier lieu, il demeure que l'expérience constitue aussi un avantage intéressant pour les entrepreneurs, mais à moindre degré.

En effet, les ressources financières viennent en tête en termes d'importance à l'entrepreneuriat pour 75% des entrepreneurs réparties entre épargne personnelle à hauteur de 53 % et capitaux familiaux (Love money) à hauteur de 22 %. Le reste des entrepreneurs (25%) ont fait recours au financement bancaire avec un taux de remboursement qui égalise les 100%.

Graphe 6. Recours au financement bancaire



Source : Auteurs

Ce faible recours au financement bancaire s'explique, principalement, par les difficultés liées à l'accès aux crédits bancaires, par la volonté de rester indépendants et autonomes et/ou par des convictions religieuses. En termes d'aides spécifiques de l'Etat, ce n'est que 25% des

entrepreneurs en ont bénéficié, et ce malgré la médiatisation ayant accompagné leur mise en place pour surmonter les effets contrariés de la crise sanitaire et économique.

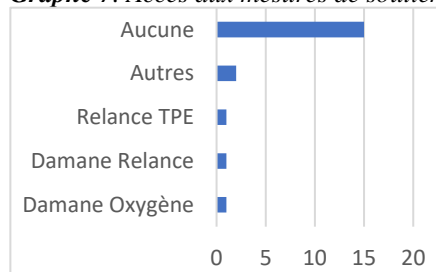
L'entourage familial et les relations professionnelles constituent aussi une ressource indispensable à la réussite entrepreneuriale pour la moitié des entrepreneurs.

Les compétences entrepreneuriales (Capacité à identifier des opportunités d'affaires, capacité à élaborer une vision d'entreprise, capacité à gérer son travail, capacité à créer et gérer son réseau d'affaires) semblent être aussi bien, fondamentales, et gage de la performance pour la moitié des entrepreneurs, et ce, en termes de la création, du développement et de la résilience managériale aux moments de crises.

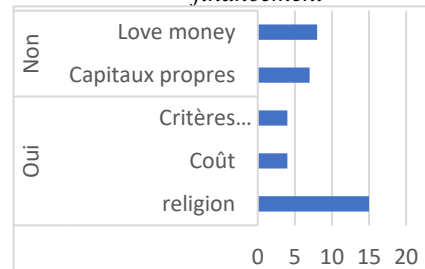
Hypothèse 3 : Les facteurs d'ordre environnemental inhérents au contexte de création et de développement des PME marocaines qui déterminent la réussite entrepreneuriale.

La troisième hypothèse à vérifier recouvre les approches centrées sur la prédominance de l'environnement, notamment la théorie d'écologie des populations des organisations. En effet, pour pouvoir expliquer les chances de réussite entre les entrepreneurs le niveau d'attention ne porte plus sur l'entrepreneur, ni sur les ressources engagées, mais plutôt sur les forces environnementales.

Graphe 7. Accès aux mesures de soutien



Graphe 8. Obstacles aux ressources de financement



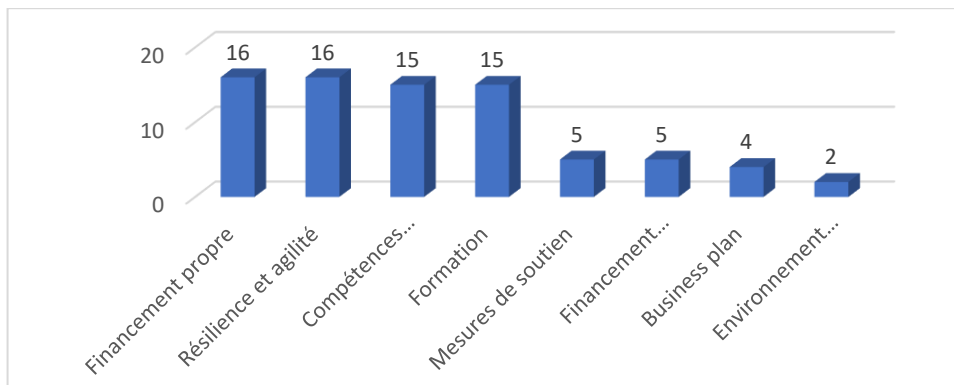
Source : Auteurs

D'après notre étude, 70% des entrepreneurs éprouvent une insatisfaction à l'égard de l'environnement institutionnel. L'administration est souvent pointée du doigt en termes de corruption, de lourdeur bureaucratique et de non-transparence. Ceci justifie d'une part l'accès très réduit à certains programmes d'appui entrepris par le gouvernement marocain pour surmonter les effets de la crise et d'autre part c'est que l'essentiel du programme mis en place concerne, principalement, l'accès à de nouvelles lignes de crédits garantis par l'État tels que Damane Oxygène, Damane Relance et Relance TPE.

Or, force est de constater que la relation entre les PME et les banques demeure depuis toujours une relation mitigée. La majorité des entrepreneurs exprimait une réticence vis-à-vis du financement bancaire, principalement, pour des raisons religieuses et environ 40% d'entre eux se plaignaient de ce mode de financement pour des contraintes liées aux coûts et aux critères d'éligibilité.

Sur un autre volet, la moitié des interviewés déclare ne pas avoir fait recours à aucune structure d'accompagnement pendant cette période de crise sanitaire, soit de manière volontaire, en jugeant inefficace leur intervention, soit par ignorance. Par contre environ un tiers des entrepreneurs interviewés avait jugé utile le recours à un cabinet fiduciaire ou de conseil, alors que ce n'est qu'un quart d'entre eux qui avait déclaré intéressantes les mesures de soutien instaurées par le gouvernement marocain, tels que les mesures fiscales et juridiques, les mesures sociales ainsi que certaines mesures d'ordre économique.

Grappe 9. Facteurs de réussite en période de crise



Source : Auteurs

Plus généralement, les résultats de notre enquête ont révélé une panoplie de facteurs explicatifs de la réussite entrepreneuriale.

Environ 3/4 des entrepreneurs ont attribué, en premier lieu, leur réussite au recours au financement propre ainsi qu'à leur résilience et agilité, en second lieu, ont attribué la performance de leur entreprise à leur formation et leurs compétences entrepreneuriales. Toutefois, contrairement à d'autres recherches menées sur le sujet, nous constatons que ce n'est que le quart des entrepreneurs qui ont attribué leur réussite au financement bancaire ou encore à la mesure de soutien.

La préparation à la création (réalisation d'un business plan) et les conditions offertes par l'environnement institutionnel contribuaient, respectivement, à la réussite entrepreneuriale qu'à hauteur de 20% et 10%.

5. Discussion des résultats

L'éclosion de la crise sanitaire et économique a impacté, certes, tous les secteurs d'activité marocains, à titre principal, les secteurs de l'aéronautique, du tourisme et de la restauration. La consommation privée, les dépenses publiques, l'investissement, le commerce extérieur et les exportations sont aussi affectés par les nouvelles exigences du nouvel ordre mondial. Cependant, les derniers indicateurs conjoncturels locaux signalent une certaine résilience des PME marocaines accompagnée d'une vraie résistance face aux différents chocs imposés par la pandémie. Elles se sont vues obligées à se réinventer et à faire preuve d'imagination pour transformer les menaces en opportunités, en adoptant une attitude de résilience et d'agilité.

La personnalité des entrepreneurs interviewés, leur formation, leur engagement et leur motivation, etc. jouaient un rôle, particulièrement, fondamental dans la survie de leur entreprise.

D'après les résultats de notre enquête, nous pouvons souligner que la résilience, l'agréabilité, l'extraversion, l'ouverture, la conscienciosité sont les traits de personnalité les plus dominants chez la majorité des entrepreneurs en situation de réussite.

Un autre point saillant soulevé auprès de l'ensemble des entrepreneurs est celui de leur prédisposition à renaître à nouveau en cas de persistance des conditions désastreuses liées à la crise sanitaire et économique. Cette résilience dénote de leur engagement et de leur profond attachement à l'action entrepreneuriale, quel que soient les circonstances dans lesquels se trouvent leurs entreprises.

Bien que le gouvernement marocain a mis en place plusieurs programmes d'appui aux PME offrant particulièrement des fonds de garantie de financement aux porteurs de projets, il demeure que les chances de survie des PME augmentent principalement avec l'ampleur des moyens propres consacrés au lancement du projet. L'accès aux ressources de financement propres demeure, alors, une clé déterminante de la croissance et la performance des PME. En effet d'après notre étude ce n'est que 20% des entrepreneurs ayant déclaré avoir fait recours au

financement bancaire. Ce constat s'aligne avec les résultats publiés par le Haut Commissariat au Plan (HCP) qui fait office que 20% des entreprises recourent au financement externe. Les principaux éléments dissuasifs à l'accès au crédit classique ou encore aux dispositifs d'urgence mis en place par l'État sont, principalement, les contraintes religieuses, le coût de revient et les critères d'exigibilité.

Par ailleurs, force est de constater que la performance des PME ne dépend pas seulement des ressources financières, les compétences, l'entourage familial et les relations professionnelles semblent aussi être fondamentaux pour les entreprises en termes de réussite entrepreneuriale.

Les réseaux personnels et professionnels constituent des éléments facilitateurs et des catalyseurs qui permettent de gagner du temps et de l'efficacité face à la complexité des situations et à la multiplication des démarches et procédures administratives.

La résilience et la performance des PME enquêtées sont aussi fonction des caractéristiques du contexte où elles opèrent. Nous avons constaté à travers notre étude du contexte entrepreneurial que les entrepreneurs sont soumis à plusieurs contraintes, et ce malgré la mise en place par le gouvernement de plusieurs programmes d'appui, d'accompagnement et de garanties. En effet, les entrepreneurs interviewés dénoncent le manque d'informations, la lourdeur des démarches administratives et le manque de professionnalisme des organes compétents. Ce constat est justifié principalement par un manque de communication efficace sur les services proposés par les institutions compétentes ou encore par leur préférence au recours à des réseaux plus informels tels que la famille ou les amis.

Il est également intéressant de signaler que la grande majorité des entrepreneurs interviewés s'est prononcée plus fortement en faveur des réductions d'impôts et des suspensions de cotisations sociales que pour l'octroi de nouvelles lignes de crédit ou pour un soutien étatique particulier. D'un côté, il semble que les obligations fiscales et les cotisations sociales sont perçues comme étant les principales entraves à l'activité des PME, particulièrement, en temps de crise (Paul-Delvaux et al., 2020). Et d'un autre côté, il demeure que la réticence vis-à-vis du financement externe est une contrainte permanente à laquelle les PME marocaines sont confrontées depuis des années. En effet les résultats de l'enquête nationale menée, par le HCP, en 2019 auprès des PME marocaines ont conclu que 52% des chefs de PME sont insatisfaits des services offerts par les institutions financières et ce n'est que 26,9% de PME qui ont fait recours, effectivement, aux crédits bancaires durant les trois dernières années (HCP, 2019).

Aussi, en termes de réticence vis-à-vis des mesures d'appui et de soutien étatique, nos résultats semblent rejoindre les résultats de l'étude menée par Boudarbat et Aly Mbay (2020) ainsi que celle de Global Entrepreneurship Monitor (GEM); leurs enquêtes réalisées respectivement en 2020 et 2018 ont montré aussi que seulement une minorité d'entrepreneurs marocains qui a fait recours à des structures d'appui et d'accompagnement dans le lancement ou l'exercice de ses activités (Boudarbat & Aly Mbay, 2020).

En résumé, les résultats de notre étude soulignent que les entrepreneurs endossent, d'une part, leur réussite à des facteurs internes liés à leurs efforts personnels et à leurs ressources propres et, d'autre part, à des facteurs externes liés au contexte où elles opèrent.

Les facteurs internes qui ont émergé des discours des entrepreneurs, indépendamment de leur sexe et de leur domaine d'activité, font apparaître le financement propre, la compétence et la formation, comme étant les déterminants majeurs qui expliquent la réussite entrepreneuriale.

Les résultats de l'étude dévoilent aussi qu'il existe d'autres critères subjectifs rattachés aux traits de personnalité qui sont susceptibles d'être une dimension aussi importante à la réussite entrepreneuriale à savoir la résilience, l'ouverture d'esprit, la conscienciosité, l'agréabilité et l'extraversion.

Pour les facteurs externes, l'exploration qualitative démontre que les caractéristiques de l'environnement institutionnel, économique et sanitaire de l'entreprise ne constituent pas des déterminants primordiaux conditionnant sa réussite, mais plutôt des catalyseurs qui pourront

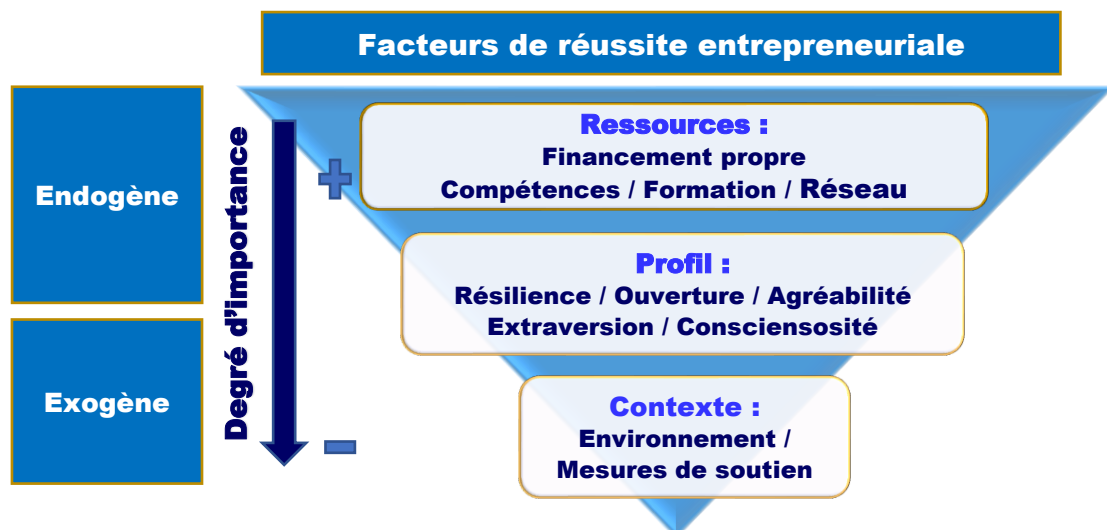
faciliter son activité, offrir des opportunités ou encore générer des contraintes qu'elle devra gérer pour être beaucoup plus compétitive.

De ce fait et en réponse à notre problématique de recherche, nous pouvons déduire que la réussite entrepreneuriale est inhérente certes, aux dimensions intrinsèques de l'entrepreneur et aux ressources propres mises à sa disposition. Toutefois, elle demeure, aussi, déterminée par les caractéristiques liées à son environnement.

Autrement, nos résultats ont permis de confirmer en premier degré l'hypothèse fondée sur la théorie des ressources et qui stipule que la réussite entrepreneuriale dépend étroitement des moyens (capital financier, formation, compétences et réseau) dont dispose l'entrepreneur. En second degré c'est l'hypothèse attachée aux approches fondées sur l'engagement et la motivation qui est confirmée et qui stipule que les critères subjectifs liés aux traits de personnalité constituent une dimension aussi importante à la réussite entrepreneuriale.

En dernier lieu, il demeure que l'hypothèse fondée sur la prééminence des facteurs contextuels, fondée sur la théorie de l'écologie des populations, est aussi confirmée, mais à moindre degré, dans la mesure où même en réussissant à assurer de meilleures performances financières et organisationnelles, grâce aux ressources personnelles engagées et aux traits de personnalité marquants, l'entrepreneur doit impérieusement s'adapter à l'emprise de l'environnement et tirer profit des opportunités que lui offre son contexte.

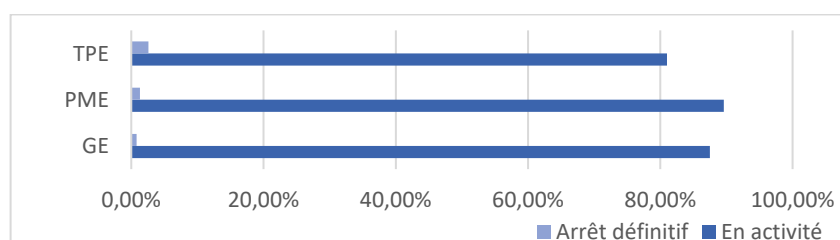
Figure 2. Modèle conceptuel de la réussite entrepreneuriale en temps de crise



Source : Auteurs

Les résultats de l'enquête nationale menée par le HCP à fin 2020, appuient nos résultats et s'inscrivent aussi dans cette logique. Ils révèlent que 83.7% des entreprises ont déclaré avoir maintenu leurs activités, malgré les contraintes particulières liées à la pandémie. Alors que ce n'est que 8.1% des entreprises qui sont toujours en arrêt temporaire, 6.0% ont dû arrêter temporairement leur activité après une reprise et 2.2% ont déclaré avoir cessé leurs activités de manière définitive (HCP, 2021).

Graph 10. Proportion des entreprises marocaines en activité fin 2020 par catégorie



Source : Auteurs

Cependant, la présente recherche ne se dit pas fataliste puisque l'entrepreneur du moment qu'il se donne les moyens et les ressources nécessaires peut passer outre cet état de fait et améliorer considérablement les chances de réussite de son entreprise. D'où la nécessité de faire émerger une approche individualisée de soutien moral et de renforcement mental qui vise à augmenter le niveau de persévérance et d'engagement entrepreneurial chez les entrepreneurs en difficulté.

6. Conclusion et perspectives

Les perspectives d'une relance de l'activité économique mondiale se confirment davantage au cours de l'année 2021. Dans ce contexte, le FMI, même, a relevé ses prévisions optimistes de croissance tant pour les pays avancés qu'émergents.

Sur le plan local, les indicateurs conjoncturels disponibles font aussi état d'un rétablissement progressif de l'activité économique, à des rythmes dépassant les niveaux initialement attendus, incitant des institutions nationales et internationales à revoir vers le haut leurs prévisions de croissance pour l'année 2021 (DEPF, 2021). Cette tendance est le fruit de la réunion de plusieurs facteurs favorables, notamment, les différents efforts déployés par le Maroc en vue de soutenir les PME en difficulté, le regain graduel de confiance résultant de l'élargissement des campagnes de vaccination dans le pays et la résilience des PME marocaines face aux différentes contraintes imposées par la pandémie COVID-19.

Les données disponibles ainsi que l'analyse des données issues de notre enquête sur le terrain montrent qu'une part très acceptable des PME marocaines de la région de Rabat-Salé-Kénitra ont réussi leur défi entrepreneurial et ont fait preuve de résilience et d'agilité malgré l'existence d'un certain nombre de contraintes et d'handicaps freinant leur croissance et leur expansion dans un contexte marqué par des bouleversements inédits.

C'est dans ce sens alors que nous avons pu répondre à notre problématique de recherche en dégagant les principaux facteurs explicatifs de la réussite entrepreneuriale en temps de crise sanitaire et économique, et ce tout en vérifiant la validité des hypothèses que nous avons formulées initialement.

Partant de nos résultats, quelques recommandations peuvent être envisagées en vue d'alimenter les réflexions des preneurs de décisions. Nous pouvons citer à titre d'exemples :

- La nécessité de continuer constamment à rénover le fonctionnement de l'administration et de la fiscalité afin de marginaliser les comportements bureaucratiques.
- Consolider les efforts en matière d'accès au financement au profit des jeunes entrepreneurs.
- Améliorer la communication sur les différents programmes d'appui et d'accompagnement et tendre plus vers une approche sectorielle, voire individuelle.
- Aussi, avant de réfléchir à proposer de nouveaux programmes de soutien aux PME marocaines à l'ère post COVID-19, il convient d'opérer au préalable une évaluation des actions déjà mises en place et, le cas échéant, les adapter/corriger selon la réalité du comportement entrepreneurial au Maroc.

En dépit des contributions de notre travail de recherche, il est important de reconnaître qu'il n'est pas exempt de certaines limites qui pourraient réduire sa portée ou les possibilités de généralisation. En effet, le nombre de cas ressources retenus dans le cadre de l'enquête qualitative ne peut prétendre à être représentatif de la population étudiée.

Aussi, la période de collecte de données nous a apparue problématique en comparaison avec les résultats d'autres études, et ce, vu la conjoncture exceptionnelle régnante marquée par le déconfinement progressif et la prolongation de l'État d'urgence sanitaire. Seule la réalisation d'autres enquêtes à des périodes ultérieures saura confirmer notre modèle de recherche.

Enfin, notre échantillon est dominé par des entreprises de très petite taille (moins de dix salariés). Bien que la taille de l'entreprise n'ait pas été une variable significative dans aucun des

modèles, nous ne pouvons prétendre que les entrepreneurs de TPE aient les mêmes comportements et attitudes que ceux de plus grandes tailles face à des sujets aussi importants que la performance de leur entreprise. D'autres tests sont nécessaires alors pour nous éclairer à ce sujet.

Références

- (1) Acs, Z. J., & Szerb, L. (2010). The Global Entrepreneurship Index. GEINDEX. Foundations and Trends in Entrepreneurships, 341-435.
- (2) BAD., & OIT. (2021). L'impact économique de la pandémie de Covid-19 sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) / Projet EcoCov – Viral. (<https://wp.unil.ch/viral/limpact-economique-de-la-pandemie-de-covid-19-sur-les-petites-et-moyennes-entreprises-pme-projet-ecocov/>)
- (3) Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : Étude exploratoire. Innovations, n°35(2), 29-45.
- (4) Bhide A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work". Harvard Business Review.
- (5) Binkkour, M. & Messaoudi, A. (2016.). Financer et promouvoir l'entrepreneuriat en Afrique. Business and Entrepreneurship in Africa. Quebec. Canada. 35.
- (6) Bouchikhi H. (1993). A constructivist framework for understanding entrepreneurship. Organization Studies.
- (7) Boudarbat, B., & Aly Mbay, A. (2020). Développement économique et emploi en Afrique francophone. L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation. (p. 375).
- (8) Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. Journal of Business Venturing, vol. 9, n° 5: 371-395.
- (9) Cooper, A. G. (1991). A Resource-Based Prediction of New Venture Survival and Growth., Proceedings Academy of Management.
- (10) DEPF. (2021). Note de conjoncture N 293. Rabat: Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration.
- (11) Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. Journal of Business Research, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- (12) Es-siari, S. (2021). 6.612 entreprises au Maroc ont fait faillite en 2020 (Inforisk). <https://www.ecoactu.ma/6-612-entreprises-maroc/>
- (13) Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. Question(s) de management, 28(2), 159-243.
- (14) HCP. (2019). Enquête nationale auprès des entreprises. Rapport: Premiers résultats. Rabat
- (15) HCP. (2021.). Enquête HCP fin 2020. Medias24. <https://www.medias24.com/2021/01/26/pres-de-38-des-entreprises-ont-reduit-leurs-effectifs-employes-a-fin-2020-hcp/>
- (16) Hébert, L. (2009). Rebondir face à la crise : Construire une entreprise vigilante, résiliente et agile. Gestion, Vol. 34(3), 20-22.
- (17) Jabraoui, S., & Boulahoual, A. (2016). «Les facteurs déterminants du succès de l'entrepreneuriat au Maroc : Cas de la région de Casablanca» Colloque International de la Prospective sous le thème « Entrepreneuriat : Vers un Maroc Entrepreneurial » Casablanca, 24 et 25 Novembre 2016. 13.
- (18) Julien, P.-A., Cadieux, L., & Institut de la statistique du Québec. (2011). La mesure de l'entrepreneuriat : Rapport d'étude. Institut de la statistique du Québec. <https://www.deslibris.ca/ID/226607>
- (19) Messeghem, K., & Torrès-Blay, O. (2015). Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME. EMS.

- (20) Nokairi, W. (2018). Financial characteristics of companies in failure situation in Morocco. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3), Article 3. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/217>
- (21) OCDE. (2004). Encourager l'entrepreneuriat en tant que moteur de la croissance dans une économie mondialisée. 72. <https://doi.org/10.1787/9789264044364-fr>
- (22) Paul-Delvaux, L., Crépon, B., Guernaoui, K. E., Hanna, R., & Sekkarie, S. (2020). Impact de la pandémie de covid-19 sur le marché du travail marocain et réponse publique face à la crise.
- (23) Shane, S. (2003). *A Genral Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd
- (24) Staniewski, M. W., & Awruk, K. (2018). Questionnaire of entrepreneurial success—Report on the initial stage of method construction. *Journal of Business Research*, 88, 437-442.
- (25) St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2009). La conception de la performance : Quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? 6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat *Entreprendre et innover dans une économie durable de la connaissance*.
- (26) Tali, K. (2021). Capital investissement : Une résilience avérée en 2020. (<https://www.charika.ma/article-capital-investissement-une-resilience-averee-en-2020-23838>)