

## **L'intention de croissance des PME marocaines en contexte de crise**

### **Growth intention of Moroccan SMEs in a crisis context**

**Kenza MORABBI, (Doctorante)**

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)  
Université Cadi Ayyad, Maroc*

**Said OUHADI, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)  
Université Cadi Ayyad, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech Av. Allal El Fassi BP 3748 Amerchich – Marrakech Université Cadi Ayyad Maroc (Marrakech), 40 000 Tél : (+212) 5 24 30 46 92 Fax : (+212) 5 24 30 83 97
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	MORABBI, K., & OUHADI, S. (2022). L'intention de croissance des PME marocaines en contexte de crise. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-1), 151-173. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6611995">https://doi.org/10.5281/zenodo.6611995</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: May 06, 2022*

*Published online: June 06, 2022*

## **L'intention de croissance des PME marocaines en contexte de crise**

### **Résumé**

Les PME constituent la pierre angulaire de l'économie marocaine. Elles recrutent, et investissent, et contribuent fortement dans la croissance économique. En effet, ce dernier reste tributaire de leur croissance et développement. Néanmoins, contrairement à ce que pensent beaucoup de gens, la croissance n'est pas une finalité commune entre dirigeants des PME. Certains désirent développer leurs entreprises, en revanche, d'autres sont satisfaits du statu quo. Cette recherche développe une analyse en profondeur de l'intention de croissance des PME marocaines, tout en prenant en compte le contexte de crise où elle a été menée. Dans ce sens, l'étude présente un double objectif : Comprendre à travers l'œil et perception des dirigeants l'impact qu'a pu avoir la crise sur leur activité, et appréhender leur intention de croissance durant ce contexte. Après une revue de littérature mettant la lumière sur le rôle du dirigeant au sein de la PME, ainsi que sur les résultats des travaux portant sur l'intention de croissance, nous avons mené, à travers une approche qualitative, quatre entretiens auprès de quatre dirigeants de PME marocaines, situées à Marrakech. Les entretiens conduits entre le mois 3 et le mois 4 de l'année 2022, ont été retranscrits selon la méthode sociologique, puis analysée à la main, à travers une analyse horizontale et verticale. À la suite de cette analyse, les résultats générés démontrent que la croissance est un concept polyphonique, et que l'intention de croissance est protéiforme : quatre modalités de l'intention de croissance ont émergé. L'intention de croissance forte, l'intention de croissance modérée, l'intention de croissance en suspens, et l'intention de non-croissance. Les résultats de cette recherche contribuent dans la compréhension des perceptions des dirigeants des PME, ce qui par conséquent, permettrait aux pouvoirs publics de mettre en place des dispositifs d'appui plus adaptés et donc plus utiles, afin de les encourager à se développer.

**Mots clés :** PME, crise, intention de croissance.

**Classification JEL :** G01, L25, L1

**Type de l'article :** Recherche appliquée

## **Abstract**

SMEs are the cornerstone of the Moroccan economy. They recruit, invest, and contribute strongly to economic growth. Indeed, the latter remains dependent on their growth and development. Nevertheless, contrary to what many people think, growth is not a common goal among SME managers. Some want to grow their businesses, while others are satisfied with the status quo. This research develops an in-depth analysis of the growth intention of Moroccan SMEs, while taking into account the crisis context in which it was conducted. In this sense, the study has two objectives: to understand through the eyes and perceptions of managers the impact that the crisis may have had on their business, and to understand their intention to grow during this context. After a literature review highlighting the role of the manager within the SME, and the results of the work on growth intention, we conducted, through a qualitative approach, four interviews with four Moroccan SME managers, located in Marrakech. The interviews, conducted between month 3 and month 4 of 2022, were transcribed according to the sociological method, and then analyzed by hand, through a horizontal and vertical analysis. Following this analysis, the results generated demonstrate that growth is a polyphonic concept, and that the intention to grow is protean: four modalities of the intention to grow have emerged. Strong growth intention, moderate growth intention, pending growth intention, and no growth intention. The results of this research contribute to the understanding of the perceptions of SME managers, which in return, would allow public authorities to put in place more adapted and therefore more useful support mechanisms in order to encourage them to grow.

**Keywords:** SME, crisis, growth intention.

**JEL Classification:** G01, L25, L1

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

« La croissance de l'entreprise naît de l'intention de croissance du dirigeant » : Une phrase qui peut paraître ordinaire, et patente, mais qui est loin de l'être. Il s'avère indispensable de mentionner que la croissance n'est pas la finalité de tout dirigeant, à fortiori en contexte de crise. La crise du Covid-19, désignée comme un « *black swan event* », a pris des dimensions disproportionnées sur le plan international, et le Maroc n'en est pas ressorti indemne. Afin de limiter ses potentiels dégâts, des mesures de confinement rigoureuses ont été mises en place par les autorités, qui ont pu alléger les retombées très sévères de ladite pandémie, mais qui pour autant, ont infligé à l'économie marocaine plusieurs dommages et manques à gagner. Pendant cette période, les PME ont été les plus touchées par la conjoncture économique, et parmi les premières à subir les effets de la crise mondiale, et ce en raison de leur fragilité. Les PME sont des entreprises pourvues de plusieurs qualités qui résument la citation qui dit "*Small is beautiful*". Pour autant, leur image positive et idyllique doit être relativisée, étant donné que la réalité ne répond pas toujours à leur image d'Épinal. En effet, elles présentent également des caractéristiques qui font que "*Small is difficult*".

Le poids des PME dans le tissu économique national est incontestable. Le redressement de la situation économique se trouve donc tributaire au redressement de leur situation, autant dire, de leur croissance. Lorsque les conditions macroéconomiques sont favorables, il est courant de s'attendre à des périodes de croissance de l'économie et des entreprises, alors qu'en période de crise, les attentes sont différentes. La littérature théorique et empirique est toujours en débat sur la façon dont la crise économique pourrait avoir un impact sur la croissance des firmes.

La littérature a dénombré plusieurs déterminants de la croissance des PME, entre autres, l'intention de croître. Selon Delmar et Wiklund (2003), l'intention de croître génère une croissance effective. Cette dernière a donc plus de chance d'être réalisée en présence d'une forte motivation de la part du dirigeant. Soutenant cette affirmation, Foidart et Surlemont (2016) stipulent que la différence entre une PME qui grandit et une autre qui ne le fait pas est le profil de son manager. À ce titre, afin de comprendre le comportement stratégique des PME, il est judicieux d'étudier les ambitions et motivations de leurs dirigeants. Dans ce sens, les opinions peuvent varier. Si certains, d'autant plus après la crise socio-économique, sont militants du principe « *More is less* », beaucoup d'autres ont l'ambition d'évoluer et de croître. L'essentiel est de toujours se demander si le dirigeant en a envie, car les dirigeants n'ont pas tous les mêmes objectifs et visions pour le futur de leurs entreprises (Chaubaud, Degeorge, 2016).

À la lumière des travaux antécédents, situant le dirigeant au centre des choix stratégiques de la PME, nous essayons à travers cette étude d'explorer l'intention de croissance des dirigeants des PME marocaines, en plein contexte de crise. Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, notre papier a été structuré de la manière suivante : La première partie est consacrée au cadrage théorique qui souligne le rôle du dirigeant dans une PME, et qui traite la question de son intention de croissance. La théorie du comportement planifié y a été empruntée et mobilisée comme référent théorique. La deuxième partie est consacrée à l'explication de la méthodologie adoptée et à la présentation des trois cas étudiés, et la troisième est dédiée aux résultats et discussions de l'étude.

## **2. Réflexion sur l'intention de croissance des PME en contexte de crise**

### **2.1. Le rôle du dirigeant**

Couramment désigné en tant qu'entrepreneur, le dirigeant de la PME a été décrit comme complexe par Gasse (1985), et comme imaginatif par Filion (1991). Il a fait également l'objet de plusieurs taxonomies, entre autres, celle proposée par Smith (1967) (l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste), celle de Julien et Marchesnay (1987,1996) (le dirigeant CAP et le dirigeant PIC), celle suggérée par Filion (1996,1999) (l'entrepreneur opérateur, et l'entrepreneur visionnaire), ou celle proposée par Jaouen (2010) (le dirigeant à vision carriériste, le dirigeant à vision alimentaire, le dirigeant à vision hédoniste et le dirigeant à vision paternaliste). Il a été admis par plusieurs auteurs que le profil du dirigeant joue un rôle prééminent dans les choix stratégiques (Miller et Toulouse, 1985), surtout au sein des PME (Julien et Marchesnay, 1988). En effet, dans ce type d'entreprises, le propriétaire-dirigeant représente l'un des facteurs capitaux auxquels il faut s'intéresser. Il personnifie sa clé de voûte, et son moteur (Cabrol et Fabre-Bonté, 2011).

Si la PME est une prolongation de la personne de son dirigeant, comme stipulent Westhead et Storey (1997), le profil et les caractéristiques du dirigeant permettent de comprendre et de cerner le comportement stratégique de l'entreprise (Bayad et Nebenhaus, 1993). En effet, Jaouen (2010) estime que le caractère et la personnalité du dirigeant marquent ses priorités stratégiques. D'autres auteurs considèrent que ses comportements et décisions sont guidés par ses croyances (Fassin, Van Rossen et Buelens, 2011) et par sa rationalité « utile » (Cyr, Meier et Pacitto, 2011), ce qui influence par conséquent l'orientation de l'entreprise (Reyes, 2016). Le dirigeant est par conséquent au cœur même de l'évolution de sa firme, et son intention de

croissance s'avère indispensable, quoiqu'insuffisante, pour la réalisation d'une croissance stable et continue.

## **2.2. L'intention de croissance**

Avoir l'intention de faire croître son entreprise a été définie comme étant la motivation et l'ambition de faire passer son entreprise par un processus de croissance stable. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise déjà en croissance, cela exprime l'envie de maintenir cette croissance (Dutta et Thornhill, 2008).

Les dirigeants veulent-ils tous faire croître leurs entreprises ? Répondre à cette question est un préalable. Gibb et Davies (1990) proposent quatre approches permettant de comprendre le processus de croissance d'une entreprise : l'approche dominée par la personnalité, l'approche axée sur le développement de l'entreprise, l'approche axée sur la gestion des affaires, et l'approche axée sur le secteur d'activité et sur le marché. La fragilité de ces modèles réside dans leur présomption que la croissance est désirée et recherchée par tous les entrepreneurs (Bird, 1989 ; Snuif et Zart, 1994). Peu sont qui reconnaissent la possibilité qu'un dirigeant, propriétaire d'une PME puisse ne pas vouloir faire croître son entreprise, entre autres, O'Farrel et Hitchens (1988). Les deux auteurs indiquent que devoir déléguer le pouvoir pourrait détourner les dirigeants des PME de la croissance à partir d'une certaine taille, ce qui d'ailleurs caractérise l'entrepreneur artisan. Parallèlement, Davidson (1989) a conduit une étude sur un échantillon de petites entreprises suédoises. Cette étude a révélé qu'avoir une source de revenu propre impacte fortement la volonté de croissance. La recherche du bien-être des employés, l'indépendance, la charge de travail, et le sentiment d'accomplissement se révèlent également être significativement liés à cette volonté. Kolvereid (1992), quant à lui, trouve que la motivation derrière la création de l'entreprise est marginalement liée à l'intention de croissance, contrairement à l'éducation, l'industrie, et la croissance antérieure. Dans la littérature, d'autres facteurs ont été constatés comme facilitant ou entravant l'intention de croissance des dirigeants, notamment leur style cognitif (analytique ou intuitif) (Dutta et Thornhill, 2008) ; la difficulté du métier et la trappe de croissance (Belliato, Champagne et Seville, 2010), ou encore les habitudes (Betsch et alii, 2004). Guieu et Chanut-Guieu (2011) ont, par ailleurs, souligné l'importance de la confiance qui peut être considérée comme source et conséquence de la croissance. En effet, la confiance entre acteurs a été jugée comme un outil primordial, qui agit sur leur engagement et renforce par conséquent l'intention de croissance, mais aussi la croissance effective (Belliato et al., 2010). Et c'est dans la même lignée que Chabaud et Degeorge (2016) stipulent l'intérêt d'avoir un « bras droit » sur lequel le dirigeant peut compter et auquel il peut déléguer des responsabilités.

L'intention de croître peut-être expliquée davantage par la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1985, 1991), selon qui chaque comportement est un acte prémédité et planifié, présidé par une intention. Selon Ajzen (1991) et Fishbein & Ajzen (1974), nonobstant les bonnes conditions du marché et les bons résultats de la croissance précédente, le dirigeant peut continuer à refuser de croître, en raison de ses capacités cognitives et de son attitude. En effet, son comportement est déterminé par une intention qui est empreinte par trois facteurs : les attitudes, les normes subjectives et le degré de contrôle. Chacune de ces trois variables est alimentée par des croyances : les croyances comportementales (elles concernent l'attitude et le jugement du dirigeant sur le comportement), les croyances normatives (elles concernent l'opinion des autres, et leur attente du comportement), les croyances de contrôle (elles concernent les ressources et compétences ainsi que les conditions nécessaires permettant d'influencer le comportement). Selon la théorie, le degré de contrôle peut intervenir de deux manières : Il peut contribuer de manière indirecte au même niveau que l'attitude et les normes subjectives, en agissant sur l'intention, ce qui lui confère un rôle motivationnel. Comme il peut contribuer de manière directe sur le comportement lorsque celui-ci n'est pas contrôlé par l'individu.

C'est dans cette perspective que Lent, Brown, et Hackett (2002) proposent un modèle qui complète celui d'Ajzen (1991), et qui stipule que le choix de carrière du dirigeant est motivé par ses capacités sociocognitives, c'est-à-dire de son auto-efficacité, de ses objectifs personnels, et de ses attentes. L'auto-efficacité se rapproche ici du concept du degré de contrôle, mais uniquement au niveau interne, c'est-à-dire qu'elle fait référence au sentiment et à la croyance d'un individu en ses capacités et en sa possession des ressources nécessaires pour atteindre le résultat escompté. De surcroît, la théorie du comportement planifié estime qu'il serait vraisemblable que les données démographiques, et les traits de personnalité soient également indirectement liés à la croissance, en influençant l'intention.

Selon ce qui précède, nous estimons que l'intention de croissance du dirigeant pourrait alors être impactée par :

- Les attitudes (bien être des employés, indépendance, charge de travail, etc.) ;
- Les normes subjectives (famille, amis, parties prenantes, entourage),
- Le degré de contrôle (l'auto-efficacité, la situation de l'entreprise, les conditions externes)
- Le profil du dirigeant (expérience, éducation, qualités, etc.)

L'ensemble de ces éléments a été pris en considération lors de l'élaboration de notre guide d'entretien, tout en gardant la latitude de relever de nouveaux éléments, qui pourraient intervenir dans l'intention de croître.

### 3. Méthodologie de recherche

Nous avons adopté une approche qualitative dans une logique de compréhension. Le premier objectif est de comprendre à travers l'œil et la perception des dirigeants, l'impact qu'a pu avoir la crise du Covid-19 sur leur activité. Tandis que le deuxième est d'explorer en profondeur l'intention de croissance des dirigeants des PME en contexte de crise. Nous avons interrogé, de manière approfondie, par le biais d'un guide d'entretien préétabli, quatre dirigeants de PME de la ville de Marrakech.

Le guide d'entretien utilisé était scindé en quatre thèmes, portant sur : le profil du dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, la perception de la crise, et la perception de la croissance. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits (à travers la méthode sociologique). Finalement, ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu, conduite à la main.

#### 3.1. Terrain de l'étude

Notre étude a été menée auprès de quatre dirigeants, appartenant à différentes catégories d'âge, et à des secteurs d'activité distincts. Le tableau présenté ci-dessous montre les attributs de chacun des quatre.

Tableau 1 : *Cas étudiés*

	Nom	Âge	Niveau d'études	Expérience professionnelle précédente	Fonction actuelle	Secteur d'activité	Année de création
<b>Cas n°1</b>	Ahmed	23	Bac+3	Quelques mois dans le Dropshipping	Co-fondateur/ dirigeant	Marketing digital	Fin 2018
<b>Cas n°2</b>	Salma	29	Doctorat	3 ans en tant que conseillère fiscale dans les plus grands cabinets d'audit au Royaume-Uni	Fille du fondateur/ directrice financière	Tourisme de luxe	1993
<b>Cas n°3</b>	Lahcen	34	Doctorat	2 ans en tant que fondateur et dirigeant d'une start-up	Co-fondateur/ directeur technique	Traitement des eaux	Début 2018
<b>Cas n°4</b>	Driss	42	Bac+3	15 ans en tant que directeur de restauration	Fondateur/ dirigeant	-Nettoyage/hygiène -Animalerie -Tourisme durable	-2020 -2021 -2022

Source : Auteurs

### **3.2. Déroulement des entretiens :**

Le premier entretien (cas n°1) s'est déroulé le 28 mars 2022, tandis que le dernier (cas n°4) s'est déroulé le 16 avril 2022, soit 19 jours de différence. Ils ont duré entre 58 minutes (Cas n°2) et 110 minutes (Cas n°1), autrement dit 52 minutes en moyenne, et ont été menés à distance via la plateforme Google Meet (pour les dirigeants qui étaient en déplacement) et en face à face (pour les dirigeants qui étaient à Marrakech). En effet, afin de mettre à l'aise nos répondants, nous leur avons accordé le choix du lieu, du mode, et du créneau de déroulement de l'entretien. En sus, nous leur avons gardé la liberté de choisir le langage qu'ils maîtrisent le plus, pour assurer une bonne compréhension des questions, et une plus grande facilité d'expression dans les réponses. L'ensemble des entretiens ont été initiés par une présentation du chercheur et de l'objet de l'étude. Tout en insistant sur la confidentialité de l'identité du répondant, et sur l'utilisation des réponses uniquement pour les fins de la recherche.

## **4. Résultats et discussion :**

### **4.1. Résultats**

Étudier l'intention de croissance nécessite l'appréhension et la prise en compte du contexte dans lequel cette étude a été réalisée. Dans ce sens, nous considérons que la crise ne peut être étudiée qu'à travers une dimension subjective, en l'occurrence, la vision et perception des dirigeants. Les résultats obtenus fournissent les informations suivantes :

#### **4.1.1. Perception de la crise du Covid-19 :**

Pour certaines PME, la crise s'est déjà achevée, pour d'autres elle vient à peine de commencer. La disparité des perceptions est donc tributaire au moment de détection de l'entrée de la crise. À cet égard, les répondants distinguent entre deux phases : la phase de pandémie, et la phase postpandémie :

*« Il y a pandémie, après vient la crise financière. Elle ne vient pas au même temps. Donc, la crise a commencé, mais va toujours continuer. Pour d'autres, elle vient à peine de commencer »* (Cas n°2).

La première phase a été perçue comme porteuse d'opportunités par certains. La peur d'une recrudescence de la pandémie a encouragé les individus à adopter plusieurs comportements, et à changer beaucoup d'habitudes. Le mode de télétravail, par exemple, a contribué à retrouver une harmonie entre la vie personnelle et professionnelle, en accordant plus de temps à la famille et aux loisirs, ce qui a profité aux dirigeants du cas n° 3 et 4.

« *En période de corona, on avait l'impression qu'on était en haute saison. C'était une opportunité* » (Cas n°4).

« *...ça a commencé pendant la crise, et ça a finalement pu ouvrir une nouvelle piste... On peut dire que la crise nous a apporté une nouvelle opportunité...* » (Cas n° 3).

Pour d'autres dirigeants, la phase de pandémie était dure, en l'occurrence le cas n°2. La crise était pernicieuse pour l'activité de l'entreprise, mais aussi pour tout le secteur de tourisme, dans la mesure où ce dernier a été violemment heurté par la suspension des vols. L'interdiction de circulation et la fermeture des restaurants, cafés, et commerces ont également compromis d'autres secteurs d'activité, engendrant un échec en cascade :

« *Ça a impacté notre activité dans le sens où on a eu zéro chiffre d'affaires pendant une longue période, les frontières fermées ça veut dire zéro clients* » (Cas n°2).

« *On a perdu à peu près 40% de notre clientèle...* » (Cas n°1).

La deuxième phase était également différemment perçue par nos dirigeants. Elle était pour certains une occasion pour reprendre le souffle, et ce principalement grâce à l'assouplissement des mesures restrictives (Cas n°2). Or, la baisse du pouvoir d'achat des clients, et l'arrêt d'activité de quelques projets, suite à la première phase, a pu compromettre d'autres secteurs :

« *...les bons de commande ont diminué, les offres ont diminué, notre domaine à Marrakech est basé sur le tourisme. La majorité de nos clients sont des Riads, des restaurants, des hôtels. Ils sont obligés de signer des contrats avec des sociétés comme la nôtre...Mais la plupart des hôtels ont déjà fermé* ». « *Le cash de monnaie est devenu rare. Les gens ne pensent plus à appeler une société qui va protéger sa maison des araignées ou des serpents etc. Il est devenu lésé comme moi par la crise* » (Cas n°4).

En tout état de cause, l'intégralité des répondants estiment que l'incertitude environnementale persiste, d'autant plus après le déclenchement du conflit russo-ukrainien.

« *On est toujours dans la crise. Par exemple la situation covid n'est pas encore stable. Ça d'une part. D'une autre part, la guerre. La guerre entre la Russie et l'Ukraine...* » (Cas n°3).

Dans une situation économique aussi chaotique, les dirigeants ont montré trois types de réactions : la paralysie, la conservation, et la diversification. La paralysie et l'inaction face à la crise ont été manifestées par le cas n°2, qui représente le dirigeant d'une PME familiale bien établie, qui considère que son entreprise reflète l'identité et l'image de la famille. Face à l'arrêt d'activité, la famille décide de ne prendre aucune mesure, autre que le maintien du contact avec les parties prenantes afin de les rassurer, et le maintien de la même équipe de travail dans le but de préserver l'ambiance et la culture de l'entreprise.

*« Il n'y avait pas de grandes décisions à prendre, à part le fait qu'on a dû attendre, pour voir ce que ça va se passer... ».*

*« Nous avons essayé de maintenir le même nombre du personnel, comme je t'ai dit tout à l'heure pour nous c'est une chose primordiale, donc on n'a pas voulu licencier des personnes. On a préféré maintenir le nombre espérant que c'est la fin ».*

Ce comportement pourrait être justifié par deux éléments. Le premier est la situation de l'entreprise avant l'apparition du virus, où elle avait réalisé des profits élevés :

*« ...pendant les dernières années, en 2018-2019, c'était le pic du tourisme, ça marchait tellement bien. Le chiffre d'affaires pour l'ensemble ou pour la majorité des acteurs en tourisme a augmenté...Heureusement, comme je t'ai dit tout à l'heure, les dernières années avant le covid, c'était de belles années en termes financiers, et par conséquent, cela a permis de mieux vivre la crise pour certains. Nous en faisons partie... ».*

Le deuxième élément est le caractère familial de l'entreprise. Simon (1996) considère ce comportement comme distinctif de l'entreprise familiale, qui cherche à avoir une relation proche et durable avec ses clients. Poza (2013) souligne lui aussi que ce type d'entreprise est doué dans la création des liens à long terme avec les banques, les employés et les fournisseurs. Parallèlement, l'entreprise familiale est réputée par son aversion au risque (Chandler, 1990 ; Landes, 1949 ; Murphy, 2005), chose qui a été appuyée par Cucculelli (2008) selon qui l'entreprise familiale réagit lentement aux fluctuations de l'environnement à cause de la politique d'évitement de risque.

La conservation a été manifestée par le cas n°1, M. Ahmed. Il a pu avoir des opportunités auxquelles il a renoncé, et ce afin d'éviter le risque. Selon lui, travailler avec des entreprises créées en période de crise est dangereux, car elles sont vouées à l'échec. Ce comportement a été expliqué par Hobfoll (2001) par la peur de nouvelles déperditions. Lorsque certains individus sont confrontés à un défi qu'ils perçoivent comme très négatif, ils cherchent à conserver toutes les ressources pour éviter d'avoir des pertes supplémentaires (Hobfoll, 2001 ; Hobfoll et al., 2018).

Enfin, la diversification était l'issue des dirigeants des cas n°3 et 4. Pour M. Lahcen, après l'interruption des travaux, il a redéployé ses compétences et connaissances dans le conseil et études à distances. Plusieurs éléments ont impacté cette décision, notamment la situation de l'entreprise (elle était dans sa phase embryonnaire, avec peu d'engagements), et le profil du dirigeant (34 ans, niveau d'étude élevé, expérience managériale, persévérance et assiduité). Quant à M. Driss, il a détecté plusieurs parts de marché dans le domaine de nettoyage (désinfection du virus, nettoyage après chantier, nettoyage des sols). La diversification a pu réussir principalement grâce à ses traits de personnalité

(curieux, et courageux) et aussi grâce à la nécessité de réussir son projet, afin de pouvoir subvenir aux besoins de sa famille.

#### **4.1.2. Perception de la croissance :**

Nous remarquons, chez les dirigeants de notre échantillon, l'absence d'un consensus sur la signification de la croissance (augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de la demande, augmentation du taux de confiance, augmentation des bénéfiques, extension du marché). Mais nous remarquons par ailleurs une unanimité quant aux éléments nécessaires pour la réussir. L'ensemble des dirigeants ont souligné l'importance de l'organisation, du capital humain, de la spécialisation et professionnalisation des tâches, de la responsabilisation et du contrôle. Selon eux, la croissance est un travail de groupe, qui nécessite l'implication et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes.

*« Pour réaliser la croissance, il faut une équipe, une stratégie, et une volonté »* (Cas n°1).

*« Pour pouvoir croître, ce qu'il faut est premièrement une très très bonne organisation. Il faut avoir des procédures claires bien définies. En définissant les tâches, les responsabilités et les exigences, les devoirs, et les droits de chaque individu au sein de la société » ; « Pour moi la croissance c'est tout un mécanisme, qui regroupe beaucoup d'acteurs, et qui est influencé aussi par beaucoup de facteurs... c'est un travail de groupe à 100%, même à 1000% »* (Cas n°2).

*« Ce qui est important pour moi pour réaliser la croissance à mon avis c'est surtout l'organisation ... Le business c'est avoir le courage, on peut prendre le risque, ça peut arriver, mais il faut juste faire la balance. C'est question de management surtout »* (Cas n°3).

*« Au niveau interne, il faut une organisation, et un staff où chacun réalise sa propre tâche. « Lorsqu'on parle d'entreprise il faut qu'il y ait un organigramme surtout... »* (Cas n°4).

La croissance a été généralement associée à des résultats positifs, à la fois sur le niveau économique et social. Le développement des PME s'avère nécessaire pour le développement du tissu économique local et national, et ce grâce à la valeur ajoutée générée, aux impôts payés, et au personnel recruté. Elle est également favorable à l'entreprise, pour sa notoriété, sa compétitivité, sa situation financière, la qualité de son offre, et ses rapports avec l'ensemble des parties prenantes. Sur le plan social, la croissance est considérée également comme profitable aux employés, à travers le recrutement, la promotion, l'augmentation du salaire, etc.

*« Quand tu recrutes, tu es en train d'aider une autre famille »* (Cas n°2).

Un seul désavantage a été cité par M. Ahmed. Il s'agissait de la charge de travail qui d'une part l'empêcherait de s'occuper d'autres projets, et qui d'autre part nécessiterait la délégation et le contrôle :

*« Parce que moi j'ai beaucoup de plans dans ma tête. Si je commence à me préoccuper de ça, le temps passera très vite, et mon énergie va diminuer, et peut être je ne resterais plus enthousiaste par rapport au reste. Peut-être j'aurais d'autres choses, peut-être d'autres responsabilités. Je n'aurais plus cette liberté pour prendre le risque, etc. ».*

*« Mais quand tu multiplies les bureaux, tu y mets un responsable, avec qui tu ne pourrais pas être H/24, qui doit disposer de compétences et d'une conscience, qui va lui permettre de bien travailler ».*

Conformément aux réponses des interrogés, divers facteurs pourraient jouer le rôle d'empêchements face à la croissance, que nous avons pu scinder en entraves internes et entraves externes.

- Facteurs externes : Les clients (leur mentalité, le retard de leurs paiements), les banques (refus d'octroyer un crédit), les dispositifs d'appui étatiques (leur défaillance), les impôts (le montant élevé), et l'incertitude environnementale ont été esquissés par nos répondants.

*« Le type de problèmes dont je parle est le fait d'être hautain et prendre les gens de haut... les marocains, ils veulent imposer leurs opinions et idées, même s'ils ont tort. Et je n'aime pas ça » (Cas n°1).*

*« Si vous voulez par exemple prendre le risque, il faut aller travailler avec le public » (Cas n°3)*

*« J'ai postulé pour Intilaka etc. je pense ce n'était que de la publicité, il n'y avait rien de concret...Malheureusement on n'a pas trouvé ce soutien, on n'a pas trouvé cet appui de la part des banques. On a postulé notre dossier pour le programme Intilaka, Oxygène, mais rien. On n'en a rien obtenu » ; « On ne sait jamais. On peut nous dire qu'en mois cinq il y'aura une autre crise, ça pourrait être un nouveau virus, ou une aggravation de la guerre en Ukraine. Alors, on préfère pour l'instant garder notre argent » ; « La première des choses, c'est trop d'impôts. On paie beaucoup d'impôts. Même-si on entend dire que les cinq premières années tu es exonéré d'impôts, le jour de déclaration tu te rends compte que tu es associé avec l'Etat. Et ça n'aide pas. Ça encourage à travailler dans le noir, pour pouvoir avoir un excédent » (Cas n°4).*

- Facteurs internes : La résistance au changement, le manque de formation, le personnel incompetent et faiblement motivé, la divergence de visions des associés, le manque de financement, le manque de passion pour l'activité et surtout l'absence d'une volonté de la part du dirigeant, sont des facteurs qui enrayent la croissance :

« Mais le problème se posera lorsque tu voudras agrandir le business et ton associé n'est pas intéressé, c'est impossible » (Cas n°1).

« Je n'ai pas trouvé de l'aide de la part du département, parce que bien évidemment, j'ai apporté du changement, j'ai apporté de nouvelles procédures. Il y avait de la réticence, et beaucoup de résistance » ; « Et bien sûr, ce qui peut entraver la croissance est un personnel qui n'est pas motivé, un personnel qui n'est pas conformément qualifié » ; « Je pense que si tu n'aimes pas ce que tu fais, tu ne peux pas aller plus loin, du tout. A mon avis il faut être passionné, et ne faut pas faire quelque chose qu'on n'aime pas » (Cas n°2).

« Ce n'est pas un choix, mais, ce domaine ce n'est pas mon domaine. Comme je t'ai dit j'ai une expérience en tourisme et hôtellerie. Ce domaine je l'ai rejoint et j'ai lu un peu sur lui. Mais ce que j'ai lu n'est pas suffisant » (Cas n°4).

Le dernier point, mais non le moindre, la moitié des dirigeants ont été conscients du fait que la croissance n'est pas la finalité de tout un chacun. L'autre moitié a été persuadée que la croissance est une évidence dans la vie de chaque dirigeant :

« Je pense qu'avoir l'intention d'assurer la croissance est un besoin humain. Je pense que c'est un besoin peut être humain, peut-être très rationnel. On ne peut pas laisser le temps passer sans que nous évoluions... » (Cas n°2).

Au moment de l'analyse des entretiens réalisés, quatre modalités de l'intention de croissance ont apparu : une intention de croissance forte, une intention de croissance modérée, une intention de croissance en suspens, et une intention de non-croissance.

**Tableau 2 : Modalités de l'intention de croissance**

Modalité de l'intention de croissance	Descriptif	Cas	Verbatim exprimant la modalité
<b>Intention de croissance forte</b>	La croissance est fortement recherchée, sans aucune limite ou réserve, même en contexte de crise.	Cas n°3	« ... on a une stratégie sur 3 ans, sur 5 ans et sur 10 ans. On vise l'expansion vers le marché africain, on a commencé à avoir des partenariats internationaux pour l'accompagnement dans le marché africain, pour aussi surtout la maîtrise des marchés marocains, et se préparer pour le marché international. On a commencé à trancher par rapport à cette affaire aussi... »
		Cas n°4	« Les objectifs de carrière... ma société doit croître. Je ne te mens pas, elle doit croître. Et moi j'ai comme objectif d'ici deux ans, je dois avoir entre 15 et 20 dans le staff fixe, et je dois être présent minimum à Agadir, Essaouira, Marrakech, Bengurir et Settat. Minimum. En attendant que je lance le nouveau mode de nettoyage, qui est avec le syndic. Tu leur apportes

			<i>des femmes de ménage avec contrat, les sociétés, les banques, etc. ».</i>
<b>Intention de croissance modérée</b>	La coexistence de deux perceptions : la recherche de la croissance, et l'indifférence face à l'échec ou à la non-réalisation de cette croissance.	Cas n°4	<i>« Si mon projet de maison d'hôtes a réussi, par exemple actuellement j'ai 160m<sup>2</sup>, le lendemain je chercherai une maison d'un Hectare. Tu vois ? Maintenant j'ai deux chambres, le lendemain je pourrais chercher quelque chose où il y aura une trentaine de chambres, selon le besoin. Si ça va mourir avec le temps, qu'elle meure. Je ne te mens pas, je ne suis pas forcé, je fais mon travail avec plaisir. Si ça a marché tant mieux, sinon je ne suis pas perdant ».</i>
<b>Intention de croissance en suspens</b>	La croissance est désirée, mais entravée par le contexte actuel.	Cas n°2	<i>« ...aujourd'hui les temps ont changé à cause de la crise, etc. Donc il faut reclassifier un peu les objectifs et maintenir certaines choses pendant une période avant de penser à la croissance, mais ça reste un objectif primordial... »</i>
<b>Intention de non-croissance</b>	Le refus de la croissance, et la pérennité comme objectif.	Cas n°1	<i>« Pour moi, ce projet sur lequel je travaille actuellement, je n'ai aucune intention pour que je l'agrandisse. Tout va bien dans notre business hamdoullah, mais, je ne veux pas le développer encore plus... »</i>
		Cas n°4	<i>« Je ne pense pas l'agrandir, car ce domaine est devenu lésé...pour moi l'animalerie elle me génère de l'argent, elle existe, et je n'y dépense pas trop. Si elle ne fonctionne plus je n'ai rien à perdre...car j'ai 14 chats et 2 chiens. Je pourrais donner toute l'alimentation que j'ai à mes enfants (chiens et chats). Voilà, donc c'est pour ça que pour moi, l'animalerie n'est pas une carte à jouer ».</i>

Source : Auteurs

#### 4.1.2.1. L'intention de croissance forte :

L'intention de croissance forte a été manifestée par le cas n°3 et le cas n°4.

##### Cas n° 3 :

Le cas n°3 est représenté par M. Lahcen, titulaire d'un doctorat dans le domaine des eaux en codirection avec une université japonaise. Il a une expérience managériale de deux ans, et une expérience professionnelle dans le domaine de huit ans, et ce à travers ses contributions dans des projets de recherche et d'innovation menés à l'échelle nationale et internationale. Il est ambitieux, preneur de risques, et persévérant, et est très impliqué dans l'entrepreneuriat social.

L'associée de M. Lahcen est également docteure dans le traitement des eaux, ayant soutenu sa thèse en codirection avec une université allemande. Elle a pu

bénéficier d'une expérience professionnelle dans multiple pays étrangers : L'Irlande, l'Espagne, l'Allemagne, et la Chine. Elle est une personne ambitieuse, passionnée et pragmatique.

Les deux associés considèrent leur entreprise comme une aventure qu'il faut accomplir et réussir. Selon eux, la croissance de la start-up permettrait de créer plus d'impact, et d'aider plus de gens, situés dans les zones décentralisées :

*« Alors ce qu'on veut faire c'est de l'impact social, nous on veut créer de l'impact. Si on veut aller à l'échelle internationale, on va aider une population cible de 2.6 milliards d'habitants qui sont dispersés dans des pays en développement comme en Afrique, comme les pays Asiatiques, ou des pays sud-américains, etc. C'est là où il y a des problèmes d'assainissement, et où il y a un besoin de l'eau, par exemple ».*

M. Lahcen considère que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour pouvoir réussir cette croissance. Elle bénéficie d'une notoriété sur le marché, et d'un partenariat puissant avec un organisme européen. Elle dispose également des compétences et de l'expérience requises.

*« Le prototype On l'a fait grâce à un partenariat européen, il y avait un apport en termes financier, mais aussi en termes de visibilité. Car c'est un partenaire puissant, et ça a donné beaucoup de confiance aux autres partenaires pour qu'ils aient envie de travailler avec nous, etc. ».*

*« Le passage du Maroc, d'une université marocaine à une université japonaise m'a permis de découvrir beaucoup de compétences, comment je manage le temps, côté relationnel, comment gérer les relations personnelles ».*

Cas n°4 :

Le cas n°4 est représenté par M. Driss, marié, et âgé de 42 ans. Il a fait des études supérieures dans le tourisme, et dispose d'une expérience professionnelle de 15 ans en tant que directeur de restauration. Il se décrit comme étant curieux et persévérant, passionné par le *trekking* et par les animaux. Inspiré par son père qui était anciennement un commerçant, il voulait depuis toujours être libre et indépendant, et créer son propre projet. Il a donc quitté son poste pour devenir un entrepreneur habituel. Il manifeste une intention positive et forte à l'égard de la croissance de sa société de nettoyage et d'hygiène, car pour lui, c'est la source d'argent principale grâce à laquelle il subvient aux besoins de sa famille. C'est son premier projet dans lequel il s'est beaucoup investi, et dans lequel il perçoit beaucoup d'opportunités. Il a pour finalité d'augmenter l'effectif du personnel, d'élargir son champ d'action géographique, et de proposer un nouveau service. Il s'agit de fournir aux entreprises et aux particuliers des concierges et femmes de ménages.

#### **4.1.2.2. L'intention de croissance modérée :**

Cette modalité a été manifestée par le cas n°4. M. Driss a loué récemment une maison d'hôtes dans la région de Tahanaout, où il désire vendre des packs,

proposant un séjour avec une activité dans la région (Sortie en quad, pêche dans le lac, aventure dans Terres d'Amanar, etc.). Le projet s'inscrit dans le domaine du tourisme durable, dès lors, sa croissance permettrait d'avoir un impact économique, social, et environnemental plus important :

*« C'est le tourisme durable, et je vais grâce à elle aider les gens du village, ce sont eux qui vont cuisiner etc. Ça veut dire je vais créer une activité dans ce village ».*

M. Driss exprime un sentiment ambigu vis-à-vis de la croissance de ce projet. Il manifeste deux positions : L'enthousiasme face à l'idée de faire croître son projet, et l'indifférence en cas d'échec ou de non-réalisation de sa croissance. Nous pensons pouvoir expliquer cette modalité par la perception du dirigeant sur son entreprise. Pour M. Driss, la maison d'hôtes était un moyen pour réinvestir ses profits, et pour répartir ou minimiser le risque. C'est un projet de plus, qui lui permettrait dans la mesure du possible, de pratiquer ses loisirs, en l'occurrence faire des excursions dans la nature.

*« ...d'une part, c'est un hobby à moi. D'autre part, si ça marche bien je vais l'agrandir encore plus ».*

#### **4.1.2.3. L'intention de croissance en suspens :**

L'intention de croissance en suspens a été manifestée par le cas n°2. L'agence de tourisme de luxe a été créée en 1993 par le père de Mme Salma, ex-directeur d'agence de voyages. Il a voyagé dans multiples pays créant des liens avec différents prestataires et clients, et aujourd'hui l'entreprise opère dans le tourisme de luxe, avec un effectif de plus de 50 personnes, et une clientèle provenant du marché américain et anglais. À présent, le fondateur n'est plus opérationnel, il a transmis la gestion à son fils aîné, anciennement directeur général adjoint, titulaire d'un bac+3 au Maroc en gestion d'entreprise, et d'un master, au Royaume-Uni, en e-marketing et réseaux sociaux. L'agence a pu bénéficier d'une association avec un groupe multinational anglais, qui lui a apporté le support financier nécessaire pour croître et se développer. Néanmoins, il s'agit d'un associé minoritaire, qui n'intervient pas dans la prise de décision. Celle-ci est généralement prise par le fondateur, en concertation avec les autres membres de la famille. La croissance a toujours été l'un des principaux objectifs de l'agence. Elle représente sa finalité :

*« Dans notre entreprise, on cherche bien sûr la croissance...D'ailleurs j'ai oublié de préciser tout à l'heure que si la croissance n'a pas été un objectif pour mon père au début, je ne pense pas que l'agence allait être ce qu'elle est aujourd'hui ».*

Cependant, les choses ont aujourd'hui changé. L'intention de croissance a été suspendue chez l'agence, en favorisant l'objectif de survie et de pérennité. Cette modalité pourrait être justifiée par la situation actuelle de l'entreprise, et

par le degré de contrôle du dirigeant. En effet, l'agence est en phase de récupération après la reprise des vols. L'intention de continuer à croître a été mise en stand-by pour une durée indéfinie, et ce en raison du manque des ressources nécessaires pour le faire.

#### **4.1.2.4. L'intention de non-croissance :**

L'intention de non-croissance représente un choix délibéré de la part du dirigeant, de ne pas faire croître son entreprise. Il s'agit d'un positionnement manifesté par le cas n°1 et le cas n°4.

##### Cas n°1 :

Le cas n°1 concerne M. Ahmed, un jeune entrepreneur, âgé de 23 ans, qui a fait des études supérieures en management et administration des affaires, et qui en fait à présent en Droit, dans le but d'acquérir plus de connaissances. Son expérience professionnelle se limite à quelques mois en *dropshipping*, à la suite de laquelle il a décidé de créer avec son ami une entreprise. Il se décrit comme étant fainéant, et peu productif, sauf lorsqu'il y a de l'engagement, de l'impact social, ou s'il s'agit d'un métier qu'il aime et dont il est passionné. D'ailleurs, il est un amateur du domaine de *Metaverse* et du *NFT*, et souhaite y travailler. Ahmed exprime une intention de non-croissance, et ce pour plusieurs raisons : la première et la plus importante serait le manque de passion pour ce qu'il fait. Ahmed préfère s'investir dans le domaine du *NFT*, car c'est ce qu'il aime le plus. La deuxième serait la divergence d'intérêts avec son associé. Ce dernier est également préoccupé par un domaine autre que le marketing digital et le *NFT*. Les deux associés ne partagent pas la même vision pour l'avenir de l'entreprise ce qui empêche sa croissance : « ...*mais le problème se posera lorsque tu voudras agrandir le business et ton associé n'est pas intéressé, c'est impossible* ».

La troisième raison selon Ahmed, serait le fait que la croissance l'empêcherait d'avoir assez de temps à consacrer pour ses autres projets :

*« Parce que moi j'ai beaucoup de plans dans ma tête, si je commence à me préoccuper de ça, le temps passera très vite, et mon énergie va diminuer, et peut être je ne resterais plus enthousiaste par rapport au reste. Peut-être j'aurais d'autres choses, peut-être d'autres responsabilités, je n'aurais plus cette liberté pour prendre le risque, etc. ».*

La quatrième serait la mentalité de la clientèle. Le motif principal qui empêche l'entreprise de se positionner sur le marché marocain est l'attitude des clients : « ...*à cause de la mentalité des marocains...le type de problèmes dont je parle est le fait d'être hautain et prendre les gens de haut* ».

La cinquième raison serait l'impact. Ahmed préfère s'investir davantage dans des projets qui créeront de l'impact, et qui permettront d'aider les autres :

*« Moi je voulais toujours faire une chose qui laissera une empreinte ou un impact sur la société ».*

La sixième et dernière raison, pourrait être la raison derrière la création de l'entreprise. Les deux associés l'ont fondé uniquement pour fuir au chômage. Ils ne ressentent aucun attachement pour leur entreprise, et ne désirent pas trop s'y investir.

« *Quand j'ai commencé ce travail, je ne l'aimais pas à 100%. Je l'ai commencé pour avoir un emploi* ».

« *Mon associé a le même avis. Nous les deux on l'a créé pour notre sécurité financière* ».

#### Cas n°4 :

En 2021, Driss crée une animalerie, où il vend différents types d'oiseaux, en plus des accessoires, produits, et alimentation des animaux domestiques (chats, chiens, et oiseaux). Les points forts de l'animalerie sont son emplacement, le prix de son local, et sa clientèle. En effet, l'animalerie est située dans un lieu très fréquenté, dans un angle facilement repérable. Le prix de son local est très peu cher, et le lien tissé avec les clients est très particulier, et ce fut expliqué par Driss par deux choses :

- Leur mentalité : En effet, la majorité des clients sont des étrangers qui ont pour principe de supporter les petits commerces, et par conséquent, ils préfèrent avoir affaire à lui et à son animalerie, plutôt qu'aux grandes surfaces.
- Son amour pour les animaux : Chose qui était remarquée et appréciée par les clients :

« *Ils venaient spécialement chez moi, car ils me considéraient, à part le fait que je suis un amoureux du métier, mais un petit commerce. Ils venaient pour m'aider car je suis un petit commerce. Ils n'aiment pas aller vers les grandes surfaces* ».

L'animalerie a été créée en pleine crise, lorsque les gens étaient confinés, et se sont rapprochés plus des animaux. Durant cette période, l'animalerie a reçu une grande demande sur le toilettage des chiens. C'était une opportunité pour développer et agrandir le projet, étant donné que ce service est très rentable, sauf qu'il nécessitait un plus grand espace. M. Driss a donc transporté son animalerie vers un nouveau local, plus grand, mais aussi plus cher, or, il n'a plus reçu aucune demande. L'emplacement du nouveau local était peu fréquenté, et la clientèle de l'animalerie s'est rétractée, étant donné que pour eux, il ne s'agissait plus d'un petit commerce. Le chiffre d'affaires a chuté brutalement, et M. Driss qui a vu sa clientèle s'éloigner, décide d'abandonner l'activité de toilettage et de retourner vers son ancien local. Aujourd'hui, il exprime une intention de non-croissance car, d'une part, il craint la perte de sa clientèle, et d'autre part, il considère le domaine comme lésé par la concurrence acharnée, de la part des supermarchés et des grandes surfaces :

« Mais quelques boutiques de produits alimentaires ont commencé à vendre les croquettes en détail. Ceci nous a compromis et a compromis notre chiffre d'affaires...si tu pars maintenant chez les vendeurs des produits de nettoyage, tu trouveras qu'ils vendent des croquettes. Même dans les grandes surfaces, tu trouveras qu'ils vendent des accessoires, mais aussi l'alimentation...donc c'est pour ça que pour moi, l'animalerie n'est pas une carte à jouer ».

## 4.2. Discussion

A travers notre étude, nous avons pu prouver que la croissance est un concept polyphonique. Elle est multidimensionnelle, et multifactorielle, et peut être interprétée différemment par les dirigeants. L'intention de croissance s'avère également être protéiforme : Nous avons dégagé quatre modalités de l'intention de croissance. Ainsi, il serait naïf de dire que celle-ci est simpliste, bien au contraire, elle est compliquée. Par ailleurs, nous pouvons assurément dire que l'intention de croissance est loin d'être immuable, comme on pourrait le penser. Elle reste soumise à des fluctuations dans le temps, mais aussi à des craintes de la part des dirigeants. De surcroît, concernant les typologies des dirigeants précités dans la revue de littérature, nous concluons qu'un dirigeant peut être CAP pour un projet, mais PIC dans un autre. Ces taxonomies représentent des cas extrêmes qui ne reflètent pas la réalité nuancée.

Le profil du dirigeant (âge, expérience, traits de personnalité, entrepreneur habituel, l'amour du métier, l'objectif derrière la création de l'entreprise), les caractéristiques de l'entreprise (le rapport avec les clients, l'intensité de la concurrence, la situation financière, le capital humain, la finalité), et des facteurs externes comme les facilités bancaires, les dispositifs d'appui étatiques, les impôts, et l'incertitude environnementale, sont apparus comme étant étroitement liés à l'intention de croissance. En se référant à la théorie du comportement planifié, les attitudes (la création de l'impact, l'augmentation de la visibilité, le meilleur accès aux marchés), les normes sociales (le support de la famille, la perception des clients), et le degré de contrôle (la confiance, l'expérience active et vicariante, la qualité des partenariats) se montrent également intimement rattachés à l'intention de croissance des dirigeants. Cette dernière se trouve donc conditionnée par une panoplie de variables, qui interagissent entre elles, et qui façonnent finalement une modalité particulière.

## 5. Conclusion

Cette étude avait pour objectif de déterminer quelle était l'intention des dirigeants des PME vis-à-vis de la croissance, dans le contexte de la crise du COVID-19, et de comprendre comment cette intention a été formée. Après la présentation du cadrage théorique, nous avons mené une étude auprès de quatre dirigeants, et nous en avons tiré des conclusions. Nous pouvons assurément

dire qu'outre la crise économique, ce qui peut également empêcher la croissance d'une PME, est la crise interne inhérente à son dirigeant. Sa perception des événements et des opportunités agit comme catalyseur devant l'envie de faire croître son entreprise.

Comme tout travail scientifique, notre étude présente une limite que nous sommes amenés à citer. Il s'agit du nombre réduit des cas étudiés, ne permettant pas d'atteindre le seuil de saturation. D'ailleurs, notre limite constitue également une de nos perspectives de recherche. À cet effet, nous préconisons la réalisation de cette étude sur un échantillon plus diversifié en termes de profils, intégrant différents niveaux d'étude, et incluant la gent féminine. Au complément, deux perspectives de recherche peuvent également être proposées. Conformément aux résultats obtenus, le partage de la même vision par les associés, et le caractère particulier de la PME familiale peuvent également intervenir dans l'intention de croissance du dirigeant. Des recherches futures dans ce sens pourraient, par conséquent, contribuer à la génération de nouvelles conclusions qui enrichiront, éventuellement, nos connaissances sur le sujet

### Références :

- (1) Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- (2) Bayad, M., & Nebenhaus, D. (1993). Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil. In *Universalité et contingence de la GRH* (pp. 524-533).
- (3) Belliato, E., Champagne, C., & Séville, M. (2010). A la découverte d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance. *Le grand livre de l'économie PME*, 305-330
- (4) Cabrol, M. & Favre-Bonté, V. (2011). L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 24(2), 111-137. <https://doi.org/10.7202/1012687ar>.
- (5) Chabaud, D., & Degeorge, J. M. (2016). Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ? *Entreprendre innover*, (1), 18-27
- (6) Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA : Belknap Press.
- (7) Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011). Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative. *Management Avenir*, (3), 37-56

- (8) Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31.
- (9) Cyr, A., Meier, O., & Pacitto, J. C. (2011). "Method in their madness": understanding the behaviour of VSE owner-managers. *Journal of small business and enterprise development*.
- (10) Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship—and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of business venturing*, 4(3), 211-226.
- (11) Delmar, F., & Wiklund, J. (2003, August). Growth motivation and growth: untangling causal relationships. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. H1-H6). Briarcliff Manor, NY 10510 : Academy of Management.
- (12) Dominguez, N. (2017). *Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME : Innover pour conquérir de nouveaux marchés*. ISTE Group.
- (13) Dutta, D. K., & Thornhill, S. (2008). The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model. *Journal of business venturing*, 23(3), 307-332.
- (14) Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business ethics*, 98(3), 425-453.
- (15) Fillion, L. J. (1996). Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(4), 306-320.
- (16) Foidart, M., & Surlemont, B. (2016). Il faut le vouloir pour le croître ! *Entreprendre Innover*, (1), 7-17
- (17) Gasse, Y., Brouard, J. F., & Sy, A. (1985). L'entrepreneuship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement. *Revue des Petites et Moyennes Organisations. PMO*, 1(5).
- (18) Gibb, A., & Davies, L. (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- (19) Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- (20) Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 2(7), 443-457.
- (21) Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.

- (22) Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1987). La petite entreprise-principes d'économie et de gestion-Vuibert/G.
- (23) Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 7(3), 209-222.
- (24) Landes, D. S. (1949). French entrepreneurship and industrial growth in the nineteenth century. *The Journal of Economic History*, 9(1), 45-61.
- (25) Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4(1), 255-311.
- (26) Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1(3-4), 259-276.
- (27) Marchesnay, M., & Julien, P. A. (1996). L'entrepreneuriat. *Economica, collection Gestion poche*.
- (28) O'Farrel, P.N., and Hitchens, D.M.W.N. (1988). Alternative Theories of Small Firm Growth: A Critical Review. *Environment and Planning* 20: 1365-1383.
- (29) Poza, E. J. (2013). *Family business*. Cengage Learning.
- (30) Reyes, G. (2016). Décrypter la stratégie de la TPE grâce à l'analyse de l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 35-59.
- (31) Smith, N.R. (1967). « The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company », Bureau of Business and Economic Research Michigan, State University: East Lansing, Michigan.
- (32) Westhead, P., & Storey, D. J. (1997). Financial constraints on the growth of high technology small firms in the United Kingdom. *Applied Financial Economics*, 7(2), 197-201.