

Les PME : levier de croissance dans une économie en développement

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs): leveraging growth in a developing economy

BENHADDOUCH Meryem

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM)
Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Management des Organisations
Maroc

meryembenhaddouch@gmail.com

OUTSEKI Jaouad

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM)
Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Management des Organisations
Maroc

outseki.jaouad@gmail.com

EL FATHAOUI Habib

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociale d'Ait Melloul Université Ibno Zohr
Laboratoire d'Etudes et Recherches en Sciences Économiques et de Management
Maroc

elfathaoih@gmail.com

HANSALI Mohamed

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM)
Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Management des Organisations
Maroc

hansali.mohamed1@gmail.com

Date de soumission : 13/04/2023

Date d'acceptation : 01/06/2023

Pour citer cet article :

BENHADDOUCH. M. et al. (2023) « Les PME : Levier de Croissance dans une Economie en développement »,
Revue Internationale du chercheur « Volume 4 : Numéro 2 » pp :283 -308

Résumé

Cet article explore les différents facteurs qui influencent la survie des petites et moyennes entreprises (PME) en adoptant trois approches distinctes : émotive, volontariste et déterministe. L'approche émotive met l'accent sur les facteurs psychologiques et émotionnels qui influent sur la survie des PME, en particulier la dimension psychologique et les compétences comportementales des entrepreneurs. L'approche volontariste se concentre sur le rôle du capital humain, du capital social, du capital financier et de l'accompagnement entrepreneurial dans la survie et le succès des PME. L'approche déterministe examine un ensemble de facteurs qui mettent en évidence le rôle crucial de l'environnement, en mobilisant les théories de la contingence, de l'écologie et de l'évolution. L'article propose une analyse exhaustive de tous les facteurs contribuant à la survie des PME, en mettant particulièrement l'accent sur les éléments sous le contrôle des entrepreneurs, susceptibles d'améliorer les chances de succès de leur entreprise.

Mots clés : Approche émotive ; Approche volontariste ; Approche déterministe ; PME ; survies des PME.

Abstract

This article explores the various factors that influence the survival of small and medium-sized enterprises (SMEs) by adopting three distinct approaches: emotional, voluntaristic, and deterministic. The emotional approach emphasizes the psychological and emotional factors that impact the survival of SMEs, particularly the psychological dimension and the behavioral competencies of entrepreneurs. The voluntaristic approach focuses on the role of human capital, social capital, financial capital, and entrepreneurial support in the survival and success of SMEs. The deterministic approach examines a set of factors that highlight the crucial role of the environment, drawing upon contingency theory, ecological theory, and evolutionary theory. The article provides a comprehensive analysis of all the factors contributing to SME survival, with particular emphasis on elements under the control of entrepreneurs that can enhance the likelihood of success for their businesses.

Keywords : Emotive approach ; voluntarist approach ; deterministic approach ; SMEs (small and medium-sized enterprises) ; SME survival.

Introduction

L'entrepreneuriat et les petites et moyennes entreprises s'imposent de plus en plus comme un moteur de développement économique et social dans le monde entier (Observatoire des PME européennes, 2003). Depuis la fin de la guerre jusqu'au début des années 1970, une époque marquée par le salariat et un tissu économique dominé par les grandes entreprises, des opportunités d'embauche en termes d'emploi salarié étaient abondantes, et la croissance économique était soutenue (Darbus, 2008). Cette croissance a potentiellement modéré l'entrepreneuriat, car les entreprises dynamiques pouvaient offrir de bonnes perspectives salariales à leurs employés les plus entreprenants, réduisant ainsi leur intérêt pour la création d'entreprises. Cependant, à la fin des Trente Glorieuses, la croissance s'est essouffée, tout comme la création d'emplois salariés, ce qui a rendu la création d'entreprise plus attractive. En raison de la mission que leur confèrent les politiques publiques en matière de création d'emplois et d'innovation (technique, économique et sociale), les PME se positionnent comme une nouvelle locomotive de l'économie, lui insufflant un second souffle (Boutillier & Uzunidis, 2013).

Au Maroc, les PME constituent 95% du tissu économique et contribuent à hauteur de 40% de la production nationale. Elles emploient 45% de la main-d'œuvre du pays et participent à hauteur de 40% des investissements privés nationaux, ainsi qu'à hauteur de 30% des exportations (Bendiabdellah, 2009).

Grâce aux différents programmes gouvernementaux visant à encourager la création d'entreprise et l'auto-emploi, le nombre de nouvelles entreprises créées au Maroc a significativement augmenté. Cependant, parallèlement, le nombre d'entreprises défailtantes s'est multiplié. Selon les enquêtes de l'INSEE sur le taux de survie des entreprises, il a été constaté que 65,9% des sociétés créées en 2006 ont survécu au-delà de trois ans, et seulement la moitié d'entre elles ont survécu au-delà de cinq ans. Une étude menée par Mayéglè (2007), citée par Mayegle & Ngo Omam (2015), portant sur six pays africains, dont le Maroc¹, dresse un constat encore plus alarmant : moins de 39% des PME survivent au-delà des cinq ans suivant leur création. Bien que la dynamique entrepreneuriale puisse varier d'une entreprise à l'autre, un constat reste universel : quel que soit le nombre d'entrepreneurs émergents, la plupart ne parviennent pas à créer des organisations durables.

¹ En plus du Cameroun, la Centrafrique, le Nigéria, le Sénégal et la Tunisie

Dans ce contexte, la question sur la pérennité et la continuité de l'entreprise apparaît comme un vaste domaine de recherche (Mignon, 2013). Cet article se veut une contribution à une grande question de recherche à savoir : Quels sont les facteurs clés qui favorisent la survie des PME ? A cet effet, nous examinerons les facteurs clés qui contribuent à la survie PME en adoptant trois approches distinctes. Tout d'abord, nous aborderons l'approche émotive en mettant l'accent sur les facteurs émotionnels et psychologiques qui influencent la survie des PME, en particulier l'aspect psychologique et les capacités conatives des entrepreneurs. Ensuite, nous nous pencherons sur l'approche volontariste, en nous concentrant sur le rôle du capital humain, du capital social, du capital financier et de l'accompagnement entrepreneurial dans la survie et la réussite des PME. Enfin, nous explorerons l'approche déterministe qui examine un ensemble de facteurs mettant en évidence le rôle prépondérant de l'environnement, en mobilisant la théorie de la contingence, la théorie de l'écologie et la théorie évolutionniste.

1. L'approche émotive

L'approche émotive prend en compte l'entrepreneur et vise à identifier les éléments qui le distingue des autres pour déterminer les facteurs de réussite et de succès de l'entreprise. Ces considérations relèvent principalement des préoccupations liées à la psychologie de l'entrepreneur et à ses capacités conatives. Ainsi, la capacité de l'entrepreneur à faire face aux différentes situations dans lesquelles il exerce son activité apparaît comme un élément central des études axées sur l'entrepreneur et les liens qui pourraient unir ces capacités au succès futur de l'entrepreneur ou de son entreprise.

Dans le cadre de l'approche émotive, la survie et la réussite de l'entreprise est une question dépendante aux caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, à sa motivation, à son engagement, son acharnement et sa persévérance. L'approche émotive mobilise les écrits de l'approche descriptives de l'entrepreneuriat et la théorie de l'accomplissement de soi et de la motivation de McClelland (1961).

Littunen, & al. (1998) partent du principe que les individus ayant une forte motivation d'accomplissement sont ceux qui cherchent à résoudre des problèmes par eux-mêmes, se fixent des objectifs et les atteignent par leurs propres moyens. Pour devenir entrepreneur, il est nécessaire d'avoir une motivation intrinsèque. Cette motivation intrinsèque se concentre sur les besoins internes tels que la compétence et l'autodétermination. Elle pousse les individus à dynamiser leurs comportements afin de satisfaire leurs désirs en recherchant des défis personnels. Comme ces défis exigent de sortir de sa zone de confort, un entrepreneur doit étirer

ses capacités et ses intérêts (Swierczek & Thanh Ha, 2003). La théorie se résume ainsi : les entrepreneurs ayant une motivation élevée ont davantage de succès que les autres. Cependant, pour vouloir résoudre des problèmes par soi-même, il est nécessaire d'avoir un certain degré de confiance en soi et de croire en ses propres capacités.

Le concept de confiance en soi se comprend à travers la perception qu'a l'individu de la source de sa réussite. La théorie du locus de contrôle de Rotter (1966) distingue deux types d'individus : ceux dont les appréciations et les croyances sur ce qui détermine leur réussite dans une activité particulière sont attribuées à des causes externes, appelés locus externe, et ceux qui pensent que leur réussite est liée à leur performance, appelés locus interne. Selon Rotter (1966), un locus interne de contrôle influence l'apprentissage en motivant et en soutenant l'activité d'une personne, tandis qu'un locus de contrôle externe entrave l'apprentissage et favorise la passivité. Dans le même sens, Littunen & al. (1998) soulignent que les entrepreneurs doivent avoir un locus interne et une confiance en leurs capacités pour réussir.

La motivation explique pourquoi certains entrepreneurs connaissent le succès tandis que d'autres en ont moins. De même, la nature de la motivation entrepreneuriale influence les résultats futurs de l'entreprise et sa survie. Dans cette optique, Singh & DeNoble, (2003), lors de leur étude sur l'entrepreneuriat des seniors, ont constaté que les entrepreneurs motivés par des facteurs "push" réussissent moins que ceux motivés par des facteurs "pull".

Delmar & Wiklund (2003), à l'issue d'une étude longitudinale trouvent que ces résultats, suggèrent que la motivation de grandir et de croissance que peut avoir un entrepreneur est un prédicteur pertinent de la croissance des ventes et de l'effectif de l'entreprise et une variable importante à inclure dans les études de croissance de petites entreprises.

Swierczek & Thanh Ha (2003) établissent un lien entre la motivation, la croissance et le profit net des PME à travers l'orientation entrepreneuriale. Cette notion, appliquée aux PME, découle du constat selon lequel celles-ci ont souvent un manque de stratégie et tendent à être réactives (Covin & Slevin, 1989). Lumpkin & Dess (1996) ajoutent d'autres traits de caractère à cette orientation, tels que l'autonomie et l'agressivité compétitive. Ainsi, l'orientation entrepreneuriale se compose d'innovation, de réactivité et de prise de risques. Selon ces auteurs, la motivation de l'entrepreneur influence positivement son orientation entrepreneuriale, et cette dernière accroît les chances de croissance et de succès.

Sternberg R. J. (1999) développe la théorie de l'intelligence réussie ("successful intelligence"), dans laquelle il définit le concept comme étant la capacité d'une personne à atteindre le succès

dans la vie selon ses propres critères, dans un contexte socioculturel donné. Pour ce faire, l'individu doit posséder trois types de compétences : analytiques, créatives et pratiques, qu'il peut utiliser pour s'adapter à son environnement, l'influencer ou le choisir. Pour chaque utilisation de ces compétences, l'auteur identifie trois mécanismes possibles : capitaliser sur les forces, corriger les faiblesses ou les compenser.

Sternberg R (2004) soutient que le succès entrepreneurial n'est pas vraiment une question de l'intelligence au sens traditionnel, mais plutôt une histoire d'intelligence réussie : la fusion stratégique de l'intelligence analytique, créative et pratique. Les trois types d'intelligence peuvent être développés grâce à une bonne utilisation de l'expérience. L'intelligence réussie dans son ensemble, bien plus que ses composantes isolées, est ce qui est véritablement responsable, du point de vue de l'intelligence, du succès entrepreneurial.

Selon cette perspective, le succès revêt un caractère personnel et subjectif qui dépend principalement des objectifs personnels de l'entrepreneur, une idée partagée par Witt (2004). Il est possible de constater que différentes personnes peuvent ne pas être également satisfaites d'un même niveau de succès, remettant ainsi en question la pertinence de l'indice de satisfaction comme approximation du véritable succès de l'entreprise (Chandler & Hanks, 1993). Cependant, cela met en évidence l'impact que peuvent avoir la subjectivité et la personnalité de l'entrepreneur sur ses performances.

Une personne ambitieuse, confiante et motivée aura tendance à se fixer des objectifs plus élevés et mobilisera donc ses compétences analytiques, créatives et pratiques pour les atteindre. En revanche, un individu moins ambitieux, confiant et motivé se contentera de buts moins importants.

2. L'approche volontariste

Dans leur étude intitulée "L'accompagnement familial à la création de PME : un mode de construction des compétences entrepreneuriales", Boutillier et Dokou (2006) mettent en avant l'importance du rôle de l'entrepreneur dans le succès ou l'échec de la création d'une entreprise. Selon eux, l'entrepreneur joue un rôle central dans la réalisation de ses objectifs. Cependant, les auteurs soulignent également que l'entrepreneur ne peut pas réussir seul et dépend de diverses ressources et aides. D'un côté, il est crucial pour l'entrepreneur de disposer de ressources quantitatives telles que les capitaux et les infrastructures, ainsi que de ressources qualitatives telles que les informations, les réseaux de partenaires et de clients, et les technologies pertinentes. D'un autre côté, l'acquisition de compétences spécifiques, notamment le savoir-

faire des consultants et du personnel qualifié, est également essentielle pour garantir le succès de l'entreprise. De plus, l'étude souligne que le succès entrepreneurial est le fruit d'une combinaison complexe entre les compétences, les ressources et les aides dont l'entrepreneur peut bénéficier, en plus de son propre engagement et de son savoir-faire.

Au niveau de cette approche, nous allons mettre l'accent sur le rôle du capital humain, social et financier et l'accompagnement entrepreneurial dans la survie des entreprises.

2.1. Le capital humain

Depuis les débuts des années cinquante les auteurs de l'approche basée sur la personnalité, approche qui explique la réussite et la performance entrepreneurial à travers les traits de personnalité et la motivation de l'entrepreneur, faisaient continuellement face à des contradictions dont la raison est un modèle réducteur qui résume la réussite entrepreneuriale en une fonction de la personnalité (Lorrain & al., 1998). C'est en réponse à ces contradictions que naît l'approche basée sur le comportement qui met l'accent sur le lien entre les compétences de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise et sa pérennité. Gartner (1989) soutient que les recherches sur l'entrepreneur devraient se concentrer sur les actions de l'entrepreneur plutôt que sur sa nature intrinsèque. Selon lui, il est essentiel de ne pas dissocier l'individu de son environnement, en particulier de ses actions au sein de celui-ci. Ainsi, la rupture est ainsi faite entre l'individu et son contexte. Cette perspective met en avant l'importance d'analyser les comportements et les activités concrètes de l'entrepreneur pour mieux comprendre son rôle et son impact dans l'entrepreneuriat. La performance des entrepreneurs est dictée par leurs propres compétences qui peuvent être considérées comme l'ensemble des compétences particulières permettant l'usage des ressources de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs définis.

En se basant sur le modèle de Hollenbeck et Whitener publié en 1986, qui reprend la formulation théorique de Maier (1965), Herron & Robinson (1993) l'enrichissent en y introduisant l'importance du contexte. Un comportement peut être modifié en fonction de l'amélioration d'une capacité. Cependant, le fait que ce comportement modifié conduise ou non à une meilleure performance dépend en partie de la question de savoir si et dans quelle mesure ce comportement particulier est requis par le contexte. Parce que le comportement est considéré comme un déterminant de la performance compte tenu du contexte, les variables qui affectent le comportement affecteront obligatoirement la performance causée par ce comportement. Ils s'inspirent ensuite de Sandberg (1986) qui postule que la performance d'une entreprise

naissante est fonction non seulement des caractéristiques de l'entrepreneur, mais également de la structure de l'industrie et de la stratégie appliquée, se sont ces deux variables qui détermineront alors le contexte.

Les recherches en cours visent à prolonger et consolider l'approche behavioriste tout en adoptant une approche cognitive processuelle dans le domaine de l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, le phénomène entrepreneurial est considéré comme un processus d'apprentissage dynamique qui évolue continuellement dans le temps. L'entrepreneur développe et met en œuvre un ensemble de compétences spécifiques qui varient en fonction de la phase du processus entrepreneurial dans laquelle il se trouve.

Cette approche permet de comprendre le comportement de l'entrepreneur et de l'étudier en tant que processus qui évolue et qui n'est pas figé dans le temps contrairement à l'approche par les traits de personnalité que beaucoup d'auteurs de ladite approche admettent stable au fil du temps (Herron & Robinson, 1993). Pour Bréchet (2010), avec la théorie évolutionniste², l'entreprise se comprend comme un lieu d'apprentissage et de développement des compétences. Schultz (1961) affirmait déjà que l'éducation formelle accroît les capacités cognitives de l'entrepreneur lui permettant de mieux évaluer les opportunités.

La théorie du capital humain affirme l'existence des inégalités entre les dirigeants qui résultent de différences de leurs capacités individuelles (Burt 1995). De ce point de vue, la théorie du capital humain est d'un grand apport.

Le capital humain se réfère à la valeur des compétences, aptitudes, connaissances et expériences qu'une personne apporte à une organisation (Envick 2004). Ces connaissances et compétences s'accumulent tout au long du parcours scolaire, des différentes formations suivies et des expériences vécues (De la Fuente & Ciccone, 2002). L'éducation formelle englobe l'ensemble des connaissances acquises grâce au système éducatif et à d'autres formations, qui fournissent à l'entrepreneur des connaissances explicites. L'éducation formelle constitue une source d'accumulation de connaissances explicites, formalisées sous forme de documents écrits. Cependant, il est fréquent que ces connaissances explicites soient combinées à des

² Une théorie dont l'ascendance est d'une grande hétérogénéité, comme Malthus, Darwin, Simon et Schumpeter, affirme que l'objectif principal de la firme n'est pas la maximisation du profit, mais d'abord de survivre comme tout être vivant suivant la théorie darwinienne de l'évolution. Par conséquent, l'attention est portée sur les processus d'innovation et d'adaptation au milieu, et donc sur les capacités d'apprentissage et d'auto-organisation des entreprises. Les agents sont "évolutifs" dans un sens où leurs comportements se construisent au cours des apprentissages

connaissances tacites et non formalisées. Cette combinaison permet de résoudre des problèmes complexes et de prendre des décisions entrepreneuriales (Davidsson & Honig, 2003).

Ainsi les expériences du travail de l'entrepreneur en management et sa familiarité avec le secteur d'activité sont des indicateurs de la capacité de ce dernier à faire face au contexte des affaires et particulièrement pour les petites entreprises ayant l'obligation d'être flexibles et très réactives (Foliard, 2008). Nous avons souvent tendance à sous-estimer la somme totale des apprentissages informels parce que de tels apprentissages sont incorporés et que les connaissances tacites qui en résultent semblent aller de soi (Schugurensky, 2007).

En plus des compétences techniques et fonctionnelles indispensables à l'exercice de leur activité de base, des compétences relationnelles et managériales deviennent essentielles pour la réussite du dirigeant (Benedic al., 2007).

Avoir une idée, un savoir-faire ou un métier innovant et répondant à un besoin n'est guère suffisant pour combler les manques de compétences d'ordre managérial ou relationnel que peut avoir un entrepreneur et permettre la viabilité de l'entreprise.

El Agy & Bellihi (2013) dans une étude empirique portant sur un échantillon de 200 entrepreneurs naissants rapportent une influence positive du capital humain (éducation formelle et éducation informelle) sur le succès entrepreneurial et sur le taux de croissance en termes de chiffre d'affaires et de l'effectif. Plus l'entrepreneur a un niveau scolaire élevé plus ses chances de succès dans l'aventure entrepreneuriale se consolident. Le même résultat se dégage pour l'influence de l'expérience sur la réussite entrepreneuriale.

L'étude de Garnier & al., (1991), suivant le modèle d'évaluation des formations (Kirkpatrick 1979), confère des bienfaits similaires aux formations continues et aux séminaires. Ils influencent et modifient les connaissances, les valeurs et priorités ainsi que le comportement des dirigeants. Nous noterons par ailleurs que, à la suite des formations, les dirigeants en tendances à mettre en place des nouvelles méthodes, améliorent et modifient celles déjà existantes ou encore des démarches d'analyse... Alors que le manque d'expérience et de compétence au niveau technique et managérial influence négativement le développement d'une autonomie viable des entrepreneurs. Les entreprises créées par des chômeurs, n'ayant pas une expérience préalable, semblent avoir des chances de survie plus faibles (Achour & Daoui, 2009).

McGrath R (1999) estime que l'échec entrepreneurial passé peut représenter une opportunité d'apprentissage pour le lancement d'une nouvelle affaire, tout en affirmant qu'analyser

soigneusement les échecs au lieu de se concentrer uniquement sur les succès permettra de progresser systématiquement sur de meilleurs modèles analytiques de création de valeur entrepreneuriale. L'échec peut également être assez utile dans le sens où il offre une opportunité d'améliorer les compétences entrepreneuriales (McGrath & Cardon, 1997).

Ucbasarana, & al. (2010) notent un optimisme plus modéré auprès des entrepreneurs qui ont déjà vécu un échec. Expérimenter l'échec permet d'apprendre de ses erreurs.

2.2. Le capital social

Bourdieu (1980) est le premier à introduire le concept du capital social pour faire référence à l'une des ressources dont disposent les individus et les groupes sociaux, qui peuvent s'approprier trois types de capital : économique, culturel et social. Coleman (1988) en liste aussi trois types en affirmant que le capital physique étant incorporé dans une forme matérielle observable est totalement tangible, le capital humain l'est moins du fait qu'il réside dans les compétences et les connaissances acquises par un individu et le capital social l'est encore moins, car il réside dans les relations entre les personnes. Cependant, si pour Bourdieu, (1980), le capital social reste une propriété individuelle pour Coleman, (1988) il est plutôt une propriété collective (Méda, (2002) ; Dussuc & Geindre, (2012)). Le capital social peut être différencié du capital humain dans le sens où il est une qualité créée entre acteurs, alors que le capital humain est une qualité propre aux individus (Burt, 1995).

Le capital social peut être décrit comme un réseau qui repose sur des échanges matériels et symboliques entre les individus, et qui dépend de la qualité et de la taille des relations sociales d'un individu donné. Il permet à cet individu de mobiliser, par procuration, les ressources d'un groupe (famille, anciens camarades de classe, club sélect, etc.) (Bourdieu, 1980). Selon Dussuc & Geindre (2012), le capital social est une réserve de ressources réelles ou potentielles dispersées dans un réseau relationnel, ce qui prolonge la vision de Coleman (1988) basée sur la théorie de l'acteur rationnel. Selon cette vision, chaque acteur contrôle certaines ressources et s'intéresse à d'autres acteurs. Ainsi, le capital social est considéré comme un type particulier de ressources à la disposition de l'entrepreneur.

Le capital social facilite l'activité productive aussi bien que les autres formes du capital, rendant possible la réalisation de certains objectifs qui, en son absence, ne seraient pas possibles (Coleman, (1988) ; Bourdieu, (1980)). Il exerce un effet multiplicateur sur le capital possédé par l'entrepreneur (Bourdieu, 1980).

La qualité d'un réseau dépend du capital économique et culturel de l'individu, et elle est influencée par son investissement social, qu'il en soit conscient ou non. Ainsi, le capital social est considéré comme un actif que l'individu peut entretenir, influencer et développer en étant disposé à établir et maintenir des relations et des liens. Cela implique un investissement constant en termes de temps et d'efforts (Bourdieu, 1980). Selon Burt (1995), cette contrainte est en fonction de la taille du réseau, de sa densité et de sa hiérarchie.

L'entrepreneur est par définition quelqu'un qui exploite des opportunités que les autres personnes ne sont pas à même de percevoir de même que l'entrepreneuriat est considéré comme une activité risquée. Seulement, la perception du risque par l'entrepreneur diffère de celle des autres personnes. Il est possible qu'il possède des informations que d'autres n'ont pas ou qu'il est le seul à reconnaître la signification d'une information à la portée de tout le monde.

L'information joue un rôle crucial pour les entrepreneurs, et les réseaux revêtent une importance considérable dans leur activité. Certains types de structures de réseau offrent à l'entrepreneur la capacité d'identifier et de développer des opportunités de profit (Burt, (1995) ; Casson & Giusta, (2007).

La qualité du capital social permet, dans certaines activités, d'accéder rapidement à des informations précieuses, ce qui confère un avantage concurrentiel. Nous pouvons citer à titre d'exemple l'étude sur les "trous structuraux" dans les réseaux de Burt (1995) où il affirme qu'un réseau offre un accès à plus d'informations que ce qu'une seule personne peut obtenir. De même, Rodriguez J.-L. (2010) souligne le rôle prépondérant des réseaux sociaux dans la prospection et la fidélisation dans le domaine de la vente en réunion.

Aydi (2003) a exploré les corrélations entre le capital social, la performance de l'entreprise et l'accès aux ressources externes auprès d'une population de 31 PME tunisiennes exerçants dans le même secteur d'activité et la même région (excluant ainsi les facteurs exogènes des variables indépendantes). Il en conclue que la performance des entreprises ne dépend pas seulement de leurs stratégies, de la qualité de leurs produits, de l'expérience de leurs dirigeants ou de leur enthousiasme, mais aussi de l'importance du capital social entrepreneurial, c'est-à-dire, de la capacité de leurs dirigeants à construire un réseau relationnel riche et à s'entourer de personnes susceptibles de leur fournir les ressources et les opportunités nécessaires au bon fonctionnement de leurs affaires. Plus le réseau relationnel des dirigeant est grand plus l'entreprise a une meilleure performance organisationnelle. Plus les dirigeants ont des liens forts/ internes meilleur est leur accès aux ressources financières. Le même constat est établi par El Agy &

Bellihi (2013) et qui affirment que liens sociaux internes (forts) influencent positivement l'accès aux ressources et au financement externes. Cependant le nombre même élevé des liens faibles/externes ne favorise pas l'accès aux ressources informationnelles.

Ces résultats se confirment par deux études récentes, la première quantitative basée sur un échantillon, plus important, de 151 PME camerounaises (Mayegle & Ngo Omam, 2015) et la deuxième qualitative (Zerarga & Sadoud, 2016), qui concluent que la performance de l'entreprise est influencée non pas par la taille du capital social mais par sa qualité. La qualité des liens sociaux et le statut social des membres du capital social du dirigeant ainsi que les efforts investis par ce dernier dans le développement sont plus pondérant que nombre des liens du dirigeant, et ce, en opposition aux affirmations de Nkakleu (2003) qui révèlent que les dirigeants ayants des liens sociaux plus nombreux gèrent mieux leurs entreprises qui sont plus performantes que celles dont les liens sociaux des dirigeants le sont moins.

El Agy & Bellihi (2013) et Mayegle & Ngo Omam (2015) se rejoignent sur l'effet du statut social du capital social du dirigeant et concluent que les entrepreneurs soutenus par un entourage d'une stature élevée rencontrent plus de succès et accèdent facilement au financement externe. Les résultats de ces deux études ont montré que le capital social joue un rôle déterminant dans le succès entrepreneurial et l'accès au financement externe. Un élément qui loin d'être négligeable du fait que les PME marocaines ont besoin de financement qui est, aujourd'hui, dans les pays émergents, basé quasi exclusivement sur un autofinancement subi et non choisi faute d'alternative (Abdellaoui & Haoudi, 2009).

2.3. Le capital financier

Dans un contexte d'incertitude et face à un environnement devenant de plus en plus compétitif, hostile et exigeant la PME doit faire face à un nombre de difficultés qui demeurent toujours en dépit des efforts entrepris : faiblesse du capital humain, de la capacité d'investissement et des moyens techniques, absence de politique managériale incitative, un manque de maîtrise de l'évolution des marchés, un accès difficile aux financements (Aharouay & Rajaa, 2015).

Le niveau de capitalisation joue également un rôle dans la survie et la croissance des entreprises. Le capital peut avoir des effets directs et indirects sur les performances. Les effets directs incluent la capacité d'allouer des ressources, d'adopter des stratégies plus ambitieuses, de s'adapter aux changements de marché et de répondre aux besoins de financement liés à la croissance. En termes d'effets indirects, l'accumulation de capital peut refléter une meilleure formation et une planification plus approfondie (Cooper & al., 1994).

Dans une étude comparative menée par Fabre & Kerjosse (2006) sur les entreprises créées en 1998 et encore en activité cinq ans plus tard par rapport à celles qui n'ont pas survécu, il a été constaté que le capital investi double les chances de survie, que l'accompagnement entrepreneurial augmente les chances de 20%, et que le manque d'expérience est plus discriminant qu'un faible niveau d'études, bien que des études spécialisées offrent une certaine sécurité.

L'enquête menée en 2015 par Béziau & Bignon (2017), qui fait suite à celle précédemment mentionnée, révèle plusieurs facteurs influençant la survie des entreprises. Ces facteurs incluent l'inégalité des chances de survie selon le secteur d'activité, le statut juridique, l'importance de l'investissement financier initial, l'expérience et le niveau d'études de l'entrepreneur, ainsi que le rôle des relations avec les parties prenantes. Selon Teurlai (2004), la taille du capital initial est l'une des clés de la longévité des entreprises : les chances de survie augmentent considérablement avec les ressources consacrées au lancement du projet, telles que l'achat de machines, les frais d'équipement et d'installation, les apports en nature, etc. De plus, selon Hichri M & al. (2017), la valeur du capital initial joue un rôle déterminant dans la croissance et la performance des entreprises du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC).

La théorie des ressources et des compétences souligne l'importance pour une entreprise d'acquérir des ressources rares. Reich (1987) affirme que l'entrepreneuriat en équipe permet d'accéder à des ressources que les entrepreneurs solitaires ne peuvent obtenir.

Empiriquement, Gueguen (2013) trouve certes que l'entrepreneuriat en équipe améliore les chances de survie des nouvelles entreprises, mais cette amélioration reste limitée dans le temps principalement dans la troisième et la quatrième année. Il propose deux explications possibles : les entrepreneurs solitaires arrivent à mieux compenser le manque des ressources ou l'entrepreneuriat en équipe favorise l'apparition d'un certain nombre de difficultés dans le management de l'entreprise.

2.4. L'accompagnement entrepreneurial

La littérature portant sur l'accompagnement entrepreneurial l'associe à une multitude de conceptions sans permettre d'avoir une définition claire et concertée. Ainsi, les structures d'accompagnement peuvent prendre plusieurs formes d'incubateurs avec un but lucratif ou non lucratif. Dans le premier cas, Albert & al. (2003) recensent deux types de structures d'accompagnement : les structures à but lucratif (incubateurs d'entreprises et incubateurs

d'investissements privés). Pour les structures à but non lucratif, ils dénombrent trois formes : Les incubateurs de développement économique, les incubateurs sociaux et les incubateurs académiques et scientifiques. Pour Bakkali & al., (2010), une structure d'accompagnement est une organisation qui propose un accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et éventuellement un hébergement. Aernoudt (2004) et Sammut (2003) affirment qu'il peut être avant ou après la création. Catanzaro & al. (2012) synthétisent ainsi la définition de l'accompagnement : c'est une problématique partagée par les pouvoirs publics de tous les pays. Il prend différentes formes et peut intervenir à toutes les étapes du développement de l'entreprise (de la création à la transmission). C'est un contrat de coopération à travers lequel une entité met à la disposition d'un tiers un ensemble de ressources et compétences dans le but de l'amener à développer les siennes. Les incubateurs permettent aux entrepreneurs de bénéficier d'une aide financière, de conseils en gestion, d'un soutien administratif et de toutes les ressources nécessaires pour les aider à concrétiser leurs idées et à matérialiser de nouveaux produits (Pupion, 2012). Il a le rôle de sensibiliser le créateur à la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet (Boutillier & al., 2006). L'accompagnement peut, aussi, être défini comme une réflexion régulière sur la situation de l'entreprise et l'adéquation des possibilités envisagées ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour emprunter le chemin de la croissance (Foliard, 2008), il vise à agir sur le décideur lui-même, il s'agit pour l'accompagnateur de faciliter une perception différente des situations par l'accompagné pour permettre un changement de son comportement (Pezet & Le Roux, 2012).

La problématique de l'accompagnement trouve ses racines dans l'approche volontariste comme dans l'approche déterministe, puisque les incubateurs mobilisent dans un premier temps la théorie des ressources et compétences qui relate que le développement de l'entreprise dépend des ressources dont elle dispose et qu'elle peut utiliser pour faire face au changement et pouvoir s'y adapter. Une dépendance de la PME à l'incubateur se crée et évolue en fonction des ressources et des compétences nécessaires à l'avancement du projet (Brulhart & al., 2010). D'autre part, l'accompagnant doit insuffler dans l'esprit de l'accompagné, et dans l'organisation qu'il dirige, un élan créatif et un état d'esprit avide de savoirs et de connaissances sans cesse revisités (action sur le processus de création/ démarrage). Ce qui permet de transmettre des connaissances à l'accompagné (Sammut, 2003) dont le but est de développer

chez lui un certain nombre de compétences pour devenir autonome (Radu & Redien-Collot, 2010) donc un enrichissement du capital humain des entreprises naissantes.

Cependant, Lièvre & Rix-Lièvre (2012) affirment l'existence dans les compétences de l'expert beaucoup de savoir-faire (tacite) qu'il est souvent incapable de restituer à autrui sous forme explicite. Ce savoir-faire a été élaboré au cours d'une longue expérience. La même idée s'applique à tous les professionnels expérimentés : ils ne sont que faiblement en mesure de traduire en explications claires leurs pratiques professionnelles : ils sont peu capables de spécifier les pratiques alternatives dont ils disposent et les moyens par lesquels ils adaptent ces pratiques aux différentes conditions qui peuvent se présenter. D'une manière générale, ils sont faiblement conscients des décisions et des jugements implicites (tacites) sur lesquels reposent leurs actions. La connaissance tacite est un savoir que l'on possède mais que l'on n'est pas nécessairement capable de verbaliser (Polanyi, 1966), cité par Bézille & Brougère (2007).

Sammut (2003), en synthétisant les travaux de Nonaka (1999), précise que le rôle de l'accompagnant est d'agir à la fois sur l'entrepreneur et sur le processus de création/démarrage. Il doit traiter et analyser les informations sur le comportement de l'accompagné ou les informations issues de lui. Une fois associées, comparées et filtrées l'accompagnant doit traduire ces informations et autres connaissances en savoir explicite intégrable en savoir tacite par le créateur (action sur le créateur).

L'incubateur ne vise pas seulement à créer l'entreprise, mais surtout assurer sa survie. Le temps d'incubation permet aux entreprises d'acquérir les connaissances administratives nécessaires afin de pouvoir voler de leurs propres ailes. L'expérience et le capital acquis dans l'incubateur placera l'entreprise dans une position de choix, ce qui lui permettra d'éviter la faillite qui frappe habituellement les petites entreprises lors des cinq premières années d'exploitation (Allen, 1985). Turgeon (1987) note qu'à travers les services de consultation, le partage d'expériences d'affaires avec les autres locataires et l'accès des réseaux d'affaires les entreprises locataires peuvent atteindre la survie post incubation.

Lasch & al. (2005) confirment qu'avoir recourt à des entretiens avec des consultants a un effet positif sur le succès et la survie de l'entreprise. Pour Mas-Verdú & al. (2015), l'impact des incubateurs sur une économie se mesure par la survie des bénéficiaires. Cependant, tous les entrepreneurs ne sont pas acceptés par les incubateurs dès qu'ils se présentent. Il est indéniable que les incubateurs effectuent une sélection, et cette sélection contribue en partie à leur succès en termes de survie des jeunes entreprises. Cela soulève la question fondamentale de leur rôle

réel dans le succès et la survie des bénéficiaires (Pupion, 2012). Toutefois, Schwartz (2009) affirme que les mécanismes de sélection des incubateurs ne peuvent pas remplacer les mécanismes de sélection du marché ce qui explique en partie la défaillance des entreprises incubées une fois qu'elles quittent la structure. Hackett & Dilts (2004), quant à eux, saluent la sélection effectuée par les incubateurs et lui attribuent la vertu de créer de la valeur lors de la sélection en aidant à contenir le coût de l'échec entrepreneurial potentiel, en stimulant les chances de succès pour les entreprises faibles et prometteuses et en offrant aux dirigeants des entreprises rejetées la possibilité de réfléchir et reconsidérer leur modèle d'affaires. En outre, avoir connaissance de l'existence d'un mécanisme de sélection peut induire des comportements positifs par des mesures auto-correctives préalables de la part des entrepreneurs, ce qui les amène à se structurer afin qu'ils soient mieux qualifiés pour l'admission et, logiquement, mieux adaptées pour la réussite sur le marché.

3. L'Approche déterministe

La troisième dimension des approches entrepreneuriales se concentre sur l'importance de l'environnement, comprenant la théorie de l'écologie des populations des organisations (Hannan & Freeman, 1977), la théorie évolutionniste (Nelson & Winter, 1982) et la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1969).

Pour expliquer les inégalités de réussite entre les entrepreneurs, l'attention se porte davantage sur les forces environnementales qui déterminent la survie ou la disparition de leur entreprise (Aldrich & Martinez, 2001). Même si un entrepreneur possède les ressources et les compétences nécessaires, il peut ne pas parvenir à faire survivre son entreprise si le contexte est défavorable. Nous parlons alors de sélection environnementale. Lorsque l'environnement impose des contraintes, la survie de la nouvelle entreprise devient compromise. Ces contraintes peuvent prendre différentes formes, telles que des politiques fiscales inappropriées, une bureaucratie administrative, une réglementation du marché, une concurrence déloyale, une protection de la propriété intellectuelle insuffisante ou un manque d'accompagnement au démarrage des nouvelles entreprises. Elles peuvent également affecter l'accès aux ressources, comme des difficultés d'accès à une main-d'œuvre qualifiée, à des matières premières, à des réseaux de distribution ou à des informations. De plus, le niveau de concurrence et les stratégies adoptées par les concurrents (guerre des prix, stratégie des coûts, innovation, etc.) peuvent également avoir un impact (Khelil & al., 2012). En soulignant l'importance de l'intégration du contexte et du processus, Aldrich & Martinez (2001) ont mis en évidence la nécessité d'une approche

évolutive. La théorie évolutive rassemble dans un cadre cohérent les préoccupations liées aux résultats entrepreneuriaux, ainsi que les processus et les contextes qui les rendent possibles, en utilisant les concepts fondamentaux de variation, d'adaptation, de sélection et de rétention. Une approche évolutive examine la création de nouvelles structures organisationnelles (variation), la manière dont les entrepreneurs modifient leurs organisations et utilisent des ressources pour survivre dans des environnements changeants (adaptation), les circonstances dans lesquelles de tels arrangements organisationnels mènent au succès et à la survie (sélection), ainsi que la façon dont les arrangements réussis ont tendance à être imités et perpétués par d'autres entrepreneurs (rétention).

Alors que les partisans de la théorie de l'écologie des populations des organisations se basent sur l'omniprésence de l'inertie pour donner un sens au modèle Variation-Sélection-Rétention (VSR), l'inertie représente ici le lien entre la sélection et l'adaptation.

Littunen et al. (1998) se basent sur l'affirmation de Gilad & Levin (1986) selon laquelle l'entrepreneuriat ne peut être étudié isolément des facteurs situationnels tels que la situation économique, l'environnement local et la situation personnelle de l'entrepreneur. Ils font référence à la théorie de la contingence, qui met en évidence la nécessité pour chaque entreprise de s'adapter à son contexte et à son environnement (Lawrence & Lorsch, 1969). Dans leur étude, les auteurs présentent un modèle explicatif de la survie des entreprises, qui prend en compte l'influence de l'environnement local sur les caractéristiques de l'entrepreneur, les caractéristiques de l'entreprise et sa survie. Ils soulignent notamment l'impact de la localisation géographique de l'entreprise et concluent que les facteurs les plus importants qui influent sur le développement des entreprises sont les différentes conditions régionales, telles que les conditions politiques, l'infrastructure, la disponibilité de personnel qualifié, les conditions culturelles et les modes de vie.

L'intensité concurrentielle réduit généralement la rentabilité globale de l'industrie (Porter, 1980) tout en réduisant simultanément les avantages des pionniers développés au fil du temps. En d'autres termes, la concurrence peut éroder rapidement tous les avantages acquis par un pionnier. Souvent, cela entraînera une réduction des prix et, à son tour, la rentabilité. En revanche, lorsque la rivalité concurrentielle est faible, les avantages pionniers développés sont susceptibles d'être plus durables.

Dans le cadre de la théorie de la contingence, Covin & Slevin (1989) confirment que les pratiques commerciales et les réponses organisationnelles des petites entreprises efficaces dans

des environnements hostiles différent des pratiques des entreprises performantes dans des environnements accueillants de plusieurs façons. Les attributs qui semblent contribuer à une plus grande performance chez les petites entreprises dans les environnements hostiles sont une structure organique, une position stratégique entrepreneuriale et un profil concurrentiel caractérisé par une approche axée sur l'objectif à long terme, des prix élevés des produits / services et une préoccupation pour tenir compte des tendances de l'industrie. Dans les environnements accueillants, les attributs qui semblent favoriser la performance comprennent une structure plus mécaniste, une posture stratégique plus conservatrice et un profil concurrentiel caractérisé par une gestion financière conservatrice, une accentuation sur la rentabilité immédiate et le développement et le raffinement des produits et services existants, et une forte dépendance aux clients particuliers.

Le risque de mortalité d'une nouvelle entreprise dépend de la complexité technologique de l'industrie dans laquelle elle opère. Par exemple, il est plus risqué de lancer une entreprise dans le secteur de la santé en raison des obstacles réglementaires et de la concurrence accrue, par rapport à la création d'une entreprise de produits électroniques. De plus, la concurrence et les risques varient en fonction de la région géographique ou de la niche de produits. Les besoins et les compétences requises pour réussir en tant que pionnier seront différents de ceux requis pour un suiveur. L'entreprise doit donc adapter ses stratégies et ses compétences en fonction de sa situation spécifique.

Selon Durand & Obadia (1998), dans les modèles de démographie des entreprises et de la théorie de l'écologie des populations des organisations, les nouvelles entreprises ont une espérance de vie inférieure à la moyenne de leur secteur en raison d'un manque d'informations. L'entrepreneur ne peut pas prévoir l'évolution de l'environnement économique en raison d'un manque d'informations disponibles, ce qui conduit à des estimations simplifiées des gains potentiels, ne tenant pas compte de nombreuses variables. Si une nouvelle entreprise parvient à survivre, elle a tendance à se développer plus rapidement que la moyenne des entreprises de son secteur.

Le rôle attribué à l'accompagnement entrepreneurial en ce qui concerne la survie des jeunes entreprises nouvellement créées repose sur la réduction des effets du "liability of newness". Cette théorie met en évidence le risque élevé de mortalité auquel font face les jeunes entreprises au cours des premières années suivant leur entrée sur le marché, en raison de leur manque de ressources nécessaires pour survivre. Ce qui renvoie à l'étude de la légitimité organisationnelle et

le handicap de la nouveauté de Singh & al. (1986) dont les résultats suggèrent que l'acquisition de la légitimité extérieure correspond à une réduction significative du risque de mortalité. La légitimité réduit l'effet de l'âge de l'entreprise et les taux de mortalité devient insignifiants.

Stinchcombe (1965) précise que le risque d'échec est plus important au moment de la création de l'entreprise et s'atténue avec le temps puisque l'entreprise acquiert une légitimité ce qui renvoie à la loi de l'effet proportionnel de Gibrat (1931). Il existe en effet un lien négatif entre la taille de l'entreprise et sa croissance. Contrairement aux suggestions de la théorie d'apprentissage, l'âge ne semble pas influencer les taux de croissance des entreprises de même que le secteur d'activité de l'entreprise, Hichri M & al. (2017) arrive aux mêmes résultats. Cependant, comme précité au-dessus dans la nuance entre la survie et la croissance, pour le courant de l'écologie des populations, la taille compte pour la survie. Hannan & Freeman (1977), ayant une vision lamarckienne et non darwinienne de l'évolution, dans le sens où cette optique contient un effort intentionnel de s'adapter à son environnement alors que dans une perspective darwinienne l'entreprise subit passivement la sélection sans pouvoir être l'acteur de son évolution, de nouvelles formes d'organisation remplacent les formes les moins bien adaptées.

Conclusion

Les PME représentent un levier essentiel de croissance dans une économie en développement. Leur importance réside dans leur capacité à stimuler l'innovation, à créer des emplois et à favoriser la compétitivité économique.

Les PME ont la capacité de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et d'exploiter les opportunités émergentes. Leur flexibilité et leur agilité leur permettent d'innover, d'introduire de nouveaux produits et services, et d'explorer de nouveaux marchés. Cela favorise la diversification économique, réduit la dépendance à certains secteurs et contribue à la résilience économique globale.

Les PME constituent également un vecteur de développement régional, elles contribuent à favoriser le dynamisme économique local, créent des synergies avec d'autres acteurs économiques et participent à la vitalité des communautés locales.

Cependant, les PME peuvent également faire face à des défis importants tels que l'accès au financement, la capacité de gestion, le niveau de détermination et de motivation des entrepreneurs, l'accès aux marchés et la concurrence avec des acteurs plus importants. Il est donc essentiel de mettre en place des politiques et des mesures de soutien adaptées pour favoriser leur développement et leur croissance durable.

En conclusion, les PME jouent un rôle clé dans l'économie en développement en tant que moteurs de croissance, d'innovation, de création d'emplois et de développement régional. Leur soutien et leur promotion doivent être une priorité pour favoriser le développement économique équilibré et durable d'un pays. On doit également accorder une attention particulière aux entrepreneurs, en l'absence de soutien économique et/ou psychologique adéquat, les entrepreneurs seront contraints d'abandonner leurs activités entrepreneuriales.

En mettant en lumière les différents aspects financiers, stratégiques, opérationnels et humains qui influencent la survie des PME, nous espérons fournir aux managers les connaissances et les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et mettre en place des stratégies efficaces qui favoriseront la survie et le développement de leur PME. Nous espérons que cet article contribuera à renforcer les compétences des managers et à accroître leur confiance dans la gestion de leur entreprise, tout en favorisant la croissance économique et le développement des PME dans leur ensemble.

Les perspectives de recherche sur les PME sont vastes et couvrent différents aspects, les recherches peuvent se concentrer sur l'identification des facteurs qui favorisent l'innovation dans les PME, les stratégies d'innovation adoptées par ces entreprises et leur impact sur la croissance et la survie.

BIBLIOGRAPHIE

Abdellaoui, M., & Haoudi, A. (2009). Outils de financement et contraintes de développement. *Revue Economie et Management*, 10-21.

Achour, F., & Daoui, D. (2009). Comment corriger les défauts de la structure institutionnelle de l'économie sociale ? *Revue Economie et Management*, 255-261.

Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 127-135.

Aharouay, S., & Rajaa, M. (2015). L'impact des TIC sur le changement organisationnel des PME. 3rd International Conference on Innovation & Engineering Management (pp. 1-8). Sousse- Tunisie: IPCO & Co.

Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, G. (2003). Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international. Paris: L'Harmattan.

Aldrich, H. E., & Martinez, M. A. (2001). « Many are called but a few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 25, n° 4, 41-56.

Allen, D. (1985). Public and Private Approches for Developping Small Business Incubators. 30- Colloque du Conseil international de la petite entreprise. Montréal , Juin.

Aydi, G. (2003). Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes. XIIème conférence de l'Association internationale de Management, (pp. 1-22). Carthage–Tunisie.

Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*, 149- 162.

Bendiabdellah, A. (2009). Les PME maghrébines : un facteur d'intégration régionale. *Revue Economie et Management*, 3-9.

Benedic, M., Boughattas, Y., & Schmitt, C. (2007). L'invention de nouveaux métiers dans le secteur des services en Lorraine. Lorraine: Projet de Recherche de l'Institut Lorrain des Sciences du Travail de l'Emploi et de la Formation (ILSTEF).

Benhaddouch, M. (2022). Etude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 5, 2 (May 2022).

Benhaddouch, M., & El fathaoui, H. (2022). Le rôle des incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(4).

Béziau, J., & Bignon, N. (2017, Mars 22). Les entreprises créées en 2010: Plus pérennes que celles créées en 2006, touchées par la crise. Récupéré sur INSEE PREMIÈRE: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2664148>

Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 31, 2-3.



Boutillier, S., & Dokou, G. (2006). L'accompagnement familial à la création de PME : un mode de construction des compétences entrepreneuriales. *Marché et organisations*, 3-21.

Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2013). L'entrepreneur, le deus ex machina des économistes? Dans C. Léger- Jarniou, *Le grand livre de l'entrepreneuriat* (pp. 25-42). Paris: DUNOD.

Bréchet, J. (2010). Les 3 P d'une Project-Based View : Projet, Pérennité, Profit. <hal-00546306>.

Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources: Débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, 204,(5), 83-86. .

Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, Vol. 36, No. 4, Analyses de réseaux et structures, 599-628

Casson, M., & Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and Social Capital Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. *International Small Business Journal*, 220-244.

Catanzaro, A., Messeghem, K., & Sammut, S. (2012). Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11,(3), 33-53.

Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: a validation study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, 391-408.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, supplement 95-120.

Cooper, A., Dunkelberg, W., & Woo, C. (1988). Survival and Failure : A Longitudinal Study . *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 225-237.

Cooper, A., Gimeno-Gascon, F., & Woo, C. (1994). « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance ». *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 5, 371-395.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 75-87.

Darbus, F. (2008). L'accompagnement à la création d'entreprise: Auto-emploi et recomposition de la condition salariale. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 175,(5), 18-33.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18, 301- 331.

De la Fuente, A., & Ciccone, A. (2002). Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance. Rapport pour la Commission Européenne.

Delmar, F., & Wiklund, J. (2003). Growth motivation and growth : Untangling causal relationships Academy of Management Best Conference Paper 2003 ENT .

Durand, R., & Obadia, J. (1998). Analyse de la survie des firmes : le cas des imprimeurs offset à Paris de 1950 à 1985. . Revue d'économie industrielle, vol. 84, 2e trimestre, 45-66

Dussuc, B., & Geindre, S. (2012). Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature. 11ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME) (p. 19). Brest, France: halshs.

El Agy, M., & Bellihi, H. (2013). Pratiques d'accompagnement, succès entrepreneurial et accès au financement externe : Cas des entrepreneurs naissants marocains. Retrieved from <http://www.entrepreneuriat.com>.

Envick, B. R. (2004). Beyond Human and Social Capital: the Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. Allied Academies International Conference, (pp. 13-17).

Garnier, B., Gasse, Y., & Parent, A. (1991). Évaluation des retombées d'un programme de formation en gestion de dirigeants de PME. Relations industrielles 462, 357-377.

Gartner, W. (1989). Who is an entrepreneur? is the wrong question. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 13, n° 4, 47-67

Gibrat, R. (1931). Les Inégalités Economiques. Paris: Sirey,.

Hackett, S., & Dilts, D. (2004). A real options-driven theory of incubation. Journal of Technology Transfer, vol. 29 , 41-54.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organisations. American Journal of Sociology, vol 82, n° 5, 929-964.

Herron, L., & Robinson, R. B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. Journal of Business Venturing, 281-294.

Khelil, N., Smida, A., & Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises: exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. Revue de l'Entrepreneuriat Vol 11, 39-72.

Lasch, F., Le Roy, F., & Yami, S. (2005). Les déterminants de la survie et de la croissance des star t-up TIC. Revue française de gestion, no 155, 37-56.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). "Organization and Environment". Homewood, Illinois: Richard D. Irwin

Lièvre, P., & Rix-Lièvre, P. (2012). "La dimension "tacite" des connaissances expérientielles individuelles : une perspective théorique et méthodologique". Management International, Volume 16, numéro hors-série, 21-28.

Littunen, H., Storhammar, E., & Nenonen, T. (1998). The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment. Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal, 10:3,, 189-202.

Lorrain, J., Belley, A., & Dussault, L. (1998, Octobre 22-24). Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). 4^{ème} Congret International Francophe sur la PME. Metz/Nancy France.

Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21:1, 135-172

Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D., & Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 68 (4), 793-796.

Mayéglè, F. X. (2007). « Contrôle de gestion et développement des petites et moyennes entreprises en Afrique : Une application à partir du tableau de bord prospectif ». In création, développement gestion de la petite et moyenne entreprise africaine, Edition Clé, 365-386.

Mayegle, F., & Ngo Omam, F. (2015). Capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des pme du cameroun. *Management & Avenir*, N° 75, 35-54.

McClelland, D. (1961). "The achieving society". Princeton: van nostrand.

McGrath, R. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. . *The Academy of Management Review*, 24(1), 13-30. .

McGrath, R., & Cardon, M. (1997). Entrepreneurship and the functionality of failure. Seventh Annual Global Entrepreneurship Research Conference. Montreal, Canada.

Méda, D. (2002). Le capital social : un point de vue critique. *L'Économie politique*, 36-47.

Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse. *Revue Française de Gestion*, vol 2, n°192, 75-89.

Mignon, S. (2013). Pérennité organisationnelle: un enjeu essentiel. Dans S. Mignon, *Pilotage de la pérennité organisationnelle: Normes, représentations et contrôle* (pp. 13-35). Paris: Edition EMS.

Mohamed Hichri, S., Yami, S., Givry, P., & M'Chirgui, Z. (2017). Rôle des pépinières, caractéristiques du projet entrepreneurial et croissance des start-ups TIC : le cas d'un pays en développement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 17,(2), 59-90.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*,. Belkrap Press Boston, MA.

Nkakleu, R. (2003). L'identité organisationnelle et création du capital social : la tontine d'entreprise comme facteur déclenchant le contexte africain. XVI journées nationales des IAE, (pp. 1-22). Paris.

Nonaka, I. (1999). L'entreprise créatrice de savoir . Dans H. B. Review, *Le Knowledge Management*. Paris: Editions d'Organisation.

Observatoire des PME européennes. (2003). *Les PME en Europe en 2003*. Publications DG ENTREPRISES



Pupion, P.-C. (2012). Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel. *Gestion 2000*, volume 29,(6), 67-78.

Radu, M., & Redien-Collot, R. (2010). Le discours de l'accompagnement en quête d'impact : Pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial. *Revue Gestion 2000*.

Rodriguez, A.-C., Molina, M.-A., Gonzalez Perez, A.-L., & Hernandez, U.-M. (2003). Size, Age and Activity Sector on the Growth of the Small and Medium Firm Size. *Small Business Economics*; Volume 21, Issue 3, 289–307.

Rodriguez, J.-L. (2010). Les réseaux sociaux comme outils de prospection et de fidélisation client en vente par réunion. *Management & Avenir*, 364-383.

Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 1-27.

Sammut, S. (2003). L'accompagnement des petites entreprises en création. Dans X. N. Stéphane MARION, *Réflexion sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise* (pp. 13-35). Les Editions de l'ADREG.

Schugurensky, D. (2007). « Vingt mille lieues sous les mers » : les quatre défis de l'apprentissage informel. *Revue française de pédagogie*, 13-27.

Schultz, T. (1961). Investment in Man: An Economist's View. *The American Economic Review*, Vol. 51, 1- 17.

Schwartz, M. (2009). Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post- graduation period. *The Journal of Technology Transfer* Volume 34, 403–421.

Singh, G., & DeNoble, A. (2003). "Early retirees as the next generation of entrepreneurs". *Entrepreneurship theory and practice*, spring,, 207-226.

Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 2, 171-193.

Sternberg, R. (2004). "Successful intelligence as a basis for entrepreneurship.". *Journal of Business Venturing* vol. 19, 189-201.

Sternberg, R. J. (1999). The Theory of Successful Intelligence. *Review of General Psychology*, Vol.3, 292- 316.

Stinchcombe, A. (1965). Social Structure and Organizations. *Advances in Strategic Management*, Volume 17, 239-259.

Swierczek, F., & Thanh Ha, T. (2003). Motivation, entrepreneurship and the performance of smes in vietnam . *Journal of Enterprising Culture*, vol 11, 47-68.

Teurlai, J.-C. (2004). Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ? *Cahier de recherche CREDOC*, n°197, février.

