

Déterminants de croissance des entreprises marocaines

Rachida Mountassif^{#1}, Nadia Larhrissi^{*2}

[#]LAMSAD, ENSA Berrechid, Université Hassan I
Avenue de l'université, BP 218 Berrechid-Maroc

¹mountassifrachida@gmail.com

^{*}LT2C, FLSH, Université Mohammed V
Avenue Mohammed Ben Abdellah, Rabat-Maroc

²nlarhrissi@gmail.com

Abstract-- La croissance des entreprises est un pilier fondamental de la croissance économique de tout pays. Plusieurs chercheurs depuis les années 50, ont essayé de démystifier ce phénomène qui s'avère à la fois complexe et multi dimensionnel eu égard des multiples facteurs susceptibles d'expliquer la croissance d'une entreprise.

Le présent article, à travers, une étude réalisée auprès de cent entreprises marocaines (très petites, petites et moyennes) vise à élucider les déterminants relatifs à la croissance des firmes en étudiant trois types de déterminants ceux relatifs aux dirigeants, à l'entreprise et l'environnement.

Nous déduisons que la croissance des entreprises marocaines est plus expliquée par les déterminants relatifs à l'entreprise en l'occurrence la qualité de ses produits et ceux liés aux dirigeants plus précisément leurs expériences professionnelles, leurs choix stratégiques et leurs traits de personnalité. Néanmoins, les facteurs relatifs à l'environnement se sont avérés plus contraignants et présentant des obstacles à la croissance.

Keywords-- Croissance, traits de personnalité des dirigeants, choix stratégiques, environnement de l'entreprise, management.

I. INTRODUCTION

La croissance des entreprises est un phénomène complexe et multifactoriel qui pose encore de grands défis aux chercheurs. En effet, il n'existe pas un facteur causal unique expliquant la croissance mais une conjonction de facteurs relatifs au dirigeant, aux caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle opère.

Au Maroc, plusieurs études ont été réalisées pour déceler les facteurs explicatifs de la mortalité et de l'échec des petites entreprises, néanmoins, nous ne disposons pas d'informations sur les raisons expliquant la croissance, la réussite et la pérennité de celles qui ont pu survivre. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre article à travers lequel nous apportons un éclairage sur certains déterminants de croissance de la petite et moyenne entreprise.

Dans un premier lieu, nous présenterons, l'ancrage théorique et les recherches empiriques réalisées par les chercheurs relatifs aux déterminants de croissance des entreprises. Nous allons étayer les trois types de déterminants, tout d'abord ceux liés aux dirigeants à savoir leur niveau d'études, leurs expériences professionnelles, leurs choix stratégiques, leur degré de motivation et leurs traits de personnalité. Ensuite,

nous allons aborder les caractéristiques de l'entreprise susceptibles d'expliquer sa croissance en l'occurrence ses ressources financières et son management. Enfin, nous traiterons l'environnement de l'entreprise et étudierons ses caractéristiques, ses niveaux d'analyse et son impact sur la croissance des entreprises.

Dans un second lieu, nous expliquerons le design de la recherche, la méthodologie adoptée et les caractéristiques de l'échantillon. En effet, une étude quantitative a été menée auprès de 100 entreprises marocaines pour identifier les déterminants ayant le plus contribué à leur croissance.

En dernier lieu, nous présenterons les résultats de la recherche quantitative qui ont abouti à définir parmi les 3 types de déterminants relatifs au dirigeant, à l'entreprise ou à l'environnement, ceux ayant le plus d'impact sur la croissance des entreprises.

II. DÉTERMINANTS DE CROISSANCE DES ENTREPRISES : ANCRAGE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE

A. Déterminants de Croissance Relatifs au Dirigeant

Plusieurs recherches empiriques ont étudié les relations entre les caractéristiques du dirigeant et la croissance de l'entreprise. Au sein de ces travaux, différentes caractéristiques ont été examinées en l'occurrence : les études poursuivies par le dirigeant, son expérience professionnelle, ses traits de personnalité et ses choix stratégiques.

1) *L'expérience professionnelle et le niveau d'études du dirigeant*: Le niveau d'étude du dirigeant est corrélé positivement à la croissance de son entreprise selon plusieurs recherches (Colombo et Grilli, 2010; Moati et al., 2006; Baum et Locke 2004; Janssen, 2002; Julien, 2000; Kangasharju, 2000). Les études supérieures contribuent en grande partie au développement des habiletés managériales du dirigeant, d'ailleurs Kangasharju (2000) a conclu que la probabilité de croissance des entreprises gérées par des fondateurs ayant un niveau d'étude élevé (minimum 4 ans d'études universitaires) est plus élevée que celle relevée auprès des compagnies gérées par des créateurs disposant d'un niveau d'études faible n'ayant pas accès au niveau universitaire. Janssen (2002) met l'accent sur le type d'études poursuivies, ce dernier en rapport direct avec le secteur d'activité de l'entreprise, est relié positivement

à la croissance. S'agissant de l'expérience du dirigeant, elle est acquise à travers les expériences antérieures entrepreneuriales, managériales, fonctionnelles, d'une maîtrise préalable du secteur dans lequel opère l'entreprise, permettant au dirigeant de développer une expertise apte à faire croître sa compagnie. D'ailleurs, nombreuses recherches ont affirmé l'impact probant de l'expérience du dirigeant sur la croissance de son entreprise (Moati et al, 2006 ; Lash et al. 2005 ; Baum, Locke et Smith, 2001 ; Westhead et Birley, 1995).

2) *Les traits de personnalité du dirigeant* : La motivation du dirigeant, ses attitudes, ses croyances et ses comportements permettent d'identifier les traits de personnalité contribuant à la croissance des entreprises. En effet, la motivation du dirigeant est un facteur fondamental décisif de la croissance de l'entreprise. Plusieurs études ont montré que les entrepreneurs envisageant la croissance y parviennent contrairement à ceux qui n'ont pas l'intention de faire croître leurs firmes (Davidson et al, 2010 ; Delmar et Wiklund, 2003 ; Wiklund et Shepherd, 2001 ; Wiklund, 1999).

De surcroît, les dirigeants qui mènent leurs entreprises vers le chemin de la croissance, se distinguent par un nombre de traits de personnalité (flexibilité, prise de risque, confiance, optimisme). Miller & Toulouse (1986) considèrent que la flexibilité a trait à la réactivité, une formulation plus intuitive de la stratégie et à la prise de risque. Un dirigeant flexible pourrait bien mener la croissance de son entreprise, en étant à l'écoute de nouvelles opportunités et apte à modifier sa stratégie en fonction des circonstances de l'environnement. Chanut-Guieu & Guieu (2010) ont mis l'accent sur la prise de risque et considèrent que les dirigeants d'entreprise en croissance seraient plutôt des individus qui souhaitent prendre des risques, mais des risques modérés ou maîtrisés. Ils ajoutent que le niveau d'optimisme et de satisfaction des dirigeants qui prennent de la croissance est supérieur à celui de leurs homologues.

Autre trait marquant du leadership des dirigeants des entreprises à forte croissance est la confiance. Une confiance réciproque : les collaborateurs font confiance aux choix stratégiques et orientations des dirigeants et ces derniers font confiance en les compétences de leurs salariés à mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre la croissance. De surcroît, les dirigeants qui mènent l'entreprise vers la croissance sont convaincus que la réussite de leur entreprise est plus liée à leurs propres compétences et aptitudes à prendre les bonnes décisions et dépend davantage des facteurs internes qu'externes.

3) *Les choix stratégiques du dirigeant* : L'impact des choix stratégiques de l'entrepreneur sur la croissance a été affirmé par plusieurs études (Bruneel, Clarysse & Wright, 2009 ; Freel et Robson's, 2004 ; Van Gelderen et al. 2000 ; Roper, 1999 ; Sandberg et Hofer, 1987). Dans chaque domaine d'activités, l'entreprise a donc besoin de définir un type de stratégie concurrentielle à adopter. Les stratégies génériques développées par Porter figurent parmi celles les plus célèbres. Porter (1980) définit trois stratégies de base : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

Nous constatons, à travers les recherches réalisées dans différents pays, différents secteurs et à travers différentes méthodologies, la prééminence d'une stratégie favorisant davantage la croissance de l'entreprise qui pourrait être soit la diversification, la spécialisation, la pénétration des marchés à l'international ou le lancement de nouveaux produits ou process.

B. Déterminants de Croissance Relatifs à l'Entreprise

Nombreuses sont les études empiriques qui ont essayé de démystifier la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et la croissance. En effet, plusieurs caractéristiques ont fait objet d'études : la taille de l'entreprise, son âge, ses ressources financières et son management. Concernant la taille ou l'âge de l'entreprise, ces deux critères partagent les chercheurs, la corrélation avec la croissance pourrait être positive ou négative. Quant aux ressources financières, la grande majorité des recherches approuvent l'impact positif des moyens financiers sur la survie, la croissance et la pérennité des firmes (Grilli & Murtinu, 2015; Gartner et al., 2012 ; Kouame, 2012 ; Bertoni et al, 2010; Becchetti et Trovato, 2002; Carpenter et Petersen, 2002; Dahlqvist et al., 2001). S'agissant du management de l'entreprise, la théorie des échelons supérieurs (the Upper Echelons Theory), développée par Hambrick et Mason (1984) est l'une des théories ayant souligné l'impact des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur la croissance des entreprises. Cette théorie stipule que les dirigeants agissent en fonction de leurs propres interprétations des situations auxquelles fait face l'entreprise. Ces interprétations sont fonction des expériences, des valeurs, des personnalités et des tâches accomplies par l'équipe dirigeante. Ainsi, les choix stratégiques de l'entreprise, sa croissance, ses différents niveaux en termes de profitabilité sont le reflet de son top management.

C. Déterminants de Croissance Relatifs à l'Environnement

Plusieurs travaux ont essayé de décrire l'environnement dans lequel opère les entreprises (Dess et Beard, 1984 ; Mintzberg, 1979 ; Aldrich, 1979 ; Tung, 1979 ; Child, 1972 ; Thompson, 1967). L'environnement a été décrit en utilisant globalement 3 qualifications : l'abondance, la complexité et le dynamisme (Sharfman et Dean, 1991). Un environnement qualifié d'abondant offre des ressources suffisantes, accessibles et de multiples opportunités aux entreprises. Il est dynamique s'il est instable, incertain et dont le changement est difficilement prédictible. Il est complexe lorsque l'information requise pour comprendre l'environnement est compliquée et qu'il existe une diversité des composants avec lesquels interagit l'organisation.

Généralement, l'environnement est étudié sous 3 angles : le macro-environnement représente les différents volets sur un plan macroéconomique ayant un impact sur l'ensemble des entreprises. Le second niveau est le méso-environnement, il est relatif à l'industrie dont laquelle opère l'entreprise. Le dernier niveau est le micro environnement, il concerne les concurrents directs de l'entreprise et les marchés qu'elle souhaite cibler en premier.

III. DÉTERMINANTS DE CROISSANCE DES ENTREPRISES MAROCAINES : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

A. Design de la Recherche

Nous avons réalisé une étude quantitative auprès de cent dirigeants et fondateurs des très petites entreprises TPE et petites et moyennes entreprises PME répondant aux critères suivants : entreprises âgées de plus de cinq ans, ayant connu une croissance de leur chiffre d'affaires durant les trois dernières années (2016, 2017, 2018) et opérant dans différents secteurs respectant la répartition statistique à Casablanca.

Concernant l'âge des entreprises, nous avons écarté toutes les entreprises ayant moins de 5 ans d'existence en raison de leur fragilité et opté pour celles âgées de plus de 5 ans. De surcroît, nous avons sélectionné les entreprises qui connaissent une croissance de leur chiffre d'affaires sur les 3 dernières années (2016, 2017, 2018), ces dernières sont les mieux placées pour donner des réponses sur les déterminants de leur croissance et répondre aux problématiques de notre thèse.

L'indicateur de croissance choisi est le chiffre d'affaires car, selon les résultats de l'étude qualitative réalisée au préalable, cet indicateur est celui qui révèle le mieux la croissance de l'entreprise en comparaison avec d'autres indicateurs comme le bénéfice ou l'effectif. En terme de méthode de calcul de l'évolution du chiffre d'affaires, l'étude qualitative a révélé que les dirigeants interviewés ne calculaient pas de manière scientifique la progression de leur chiffre d'affaires, ils se basent sur une comparaison dans l'absolu entre deux exercices (n et n-1).

En terme sectoriel, nous avons respecté la représentativité de chaque secteur dans la ville de Casablanca en se basant sur les statistiques datant de Mars 2019 de l'office marocain de la protection intellectuelle et commerciale OMPIC. Notons que la taille de l'échantillon de cent entreprises a été définie selon un niveau de confiance de 95% et une marge d'erreur tolérée de 9,8%. Le questionnaire a été administré en face à face après une prise de rendez vous avec la cible.

B. Caractéristiques de Base de l'Échantillon

Comme expliqué, notre échantillon est constitué de petites et moyennes entreprises ayant eu une croissance de leur chiffre d'affaires durant les trois dernières années (2016, 2017, 2018), âgées de plus de cinq ans et représentant les différents secteurs à Casablanca. La répartition de notre échantillon est donc comme suit :

TABLEAU I
 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Répartition sectorielle (nombre en %)			
Commerce	35%	Transport	6%
BTP	21%	Hôtel	3%
Services divers	19%	TIC et autres	6%
Industrie	10%		

C. Résultats et Discussions

Pour pouvoir identifier de manière globale les déterminants de croissance des entreprises et identifier l'importance de ceux

relatifs au dirigeant, à l'entreprise et à l'environnement, nous avons demandé à notre échantillon de classer par ordre d'importance 5 facteurs en fonction de leur contribution à la croissance de leurs entreprises. Notons que dans les résultats obtenus, la valeur la plus faible étant attribuée au facteur le plus important.

TABLEAU II
 FACTEURS EXPLICATIFS DE LA CROISSANCE

Les facteurs ayant le plus expliqué la croissance de votre entreprise	Moyenne
La croissance de mon entreprise dépend principalement de la qualité de nos services/ nos produits	1,87
La croissance de mon entreprise dépend principalement de notre sérieux et réputation	2,8
La croissance de mon entreprise dépend principalement des actions que je mène	3,31
La croissance de mon entreprise dépend principalement de mes traits de personnalités (prise de risque, flexibilité, optimisme, ambition)	3,38
La croissance de mon entreprise est plus liée à la croissance du secteur marché et à la croissance économique du pays	3,64

Il s'est avéré que le critère considéré par les dirigeants comme étant le plus important et décisif dans la croissance de leurs entreprises est relatif à la qualité des services ou produits proposés. Une bonne qualité de produits ou services serait alors le premier gage de croissance et de développement de la firme. En seconde position, la croissance de l'entreprise est liée au sérieux, la réputation de l'entreprise, de ses produits et de son dirigeant. Les actions menées par les dirigeants, leurs choix stratégiques, leur mode de gestion arrivent en 3^e position, en termes de contribution à la croissance de l'entreprise. Les traits de personnalité des dirigeants (prise de risque, flexibilité, optimisme, ambition) occupent le 4^e rang. Dernière position revient à la croissance du secteur ou celle de l'économie marocaine. Nous constatons d'ores et déjà que les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise ont été classés en dernier lieu alors que ceux liés à l'entreprise à savoir la qualité de ses produits, son image sur le marché, et ceux liés aux dirigeants principalement ses actions menées sont ceux qui contribuent le plus dans la croissance des entreprises. Les dirigeants considèrent ainsi que la croissance de leurs entreprises est plus tributaire à des facteurs endogènes liés à l'entreprise et au dirigeant que ceux exogènes liés au marché ou l'économie du pays.

Dans le même ordre d'idées et en détaillant plus les facteurs explicatifs de la croissance des entreprises, les résultats obtenus confirment ceux détaillés ci-dessus. Les facteurs relatifs à l'entreprise qui contribuent énormément à la croissance sont relatifs aux produits proposés et ce pour 77% de notre échantillon, les ressources financières pour 56%, tandis que les ressources humaines, leur apport est jugé moyen pour 56% de nos interviewés et considérable pour 39%.

Quant aux facteurs relatifs au dirigeant, ceux ayant le plus contribué dans la croissance relèvent de l'expérience professionnelle pour 65%, et des choix stratégiques effectués pour 44% de l'échantillon étudié.

TABEAU III
FACTEURS CONTRIBUANT A LA CROISSANCE

Contribution à la croissance	Élevé	Peu	Nul
Produits proposés	77%	22%	1%
Mon expérience professionnelle	65%	30%	5%
Ressources financières	56%	43%	1%
Mes choix stratégiques	44%	52%	4%
Grande demande de la cible	35%	54%	11%
Les ressources humaines	39%	56%	5%
Mes traits de personnalité	32%	67%	1%
Réseau de connaissances	24%	60%	16%
Etudes poursuivies	29%	40%	31%
Opportunités du marché	19%	55%	26%
Faible intensité concurrentielle	4%	31%	65%

Par ailleurs, il s'avère qu'au niveau de l'environnement de l'entreprise, la faible intensité concurrentielle n'a été favorable que pour 4% de notre échantillon. Tandis que la grande demande la cible a contribué à la croissance et ce selon 35% des dirigeants questionnés. Quant aux opportunités du marché, leur contribution est jugé élevée pour 19% uniquement.

1) *Les déterminants de croissance relatifs au dirigeant* : Pour détailler davantage les résultats obtenus, nous allons étoffer les déterminants identifiés ci-dessus relatifs aux dirigeants à savoir : les études, l'expérience professionnelle, les choix stratégiques, la motivation et les traits de personnalité du dirigeant.

Niveau d'études du dirigeant

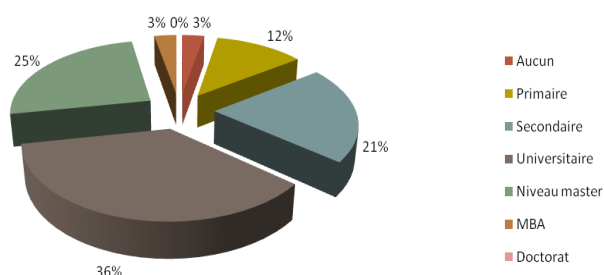


Fig. 1 Niveau des études des dirigeants

S'agissant des études poursuivies par les dirigeants, les résultats obtenus révèlent que 33% des dirigeants interviewés n'ont pas fini leurs études et disposent d'un niveau primaire et

secondaire, tandis que 61% ont un niveau universitaire et 3% ont fait des études supérieures avancées type MBA.

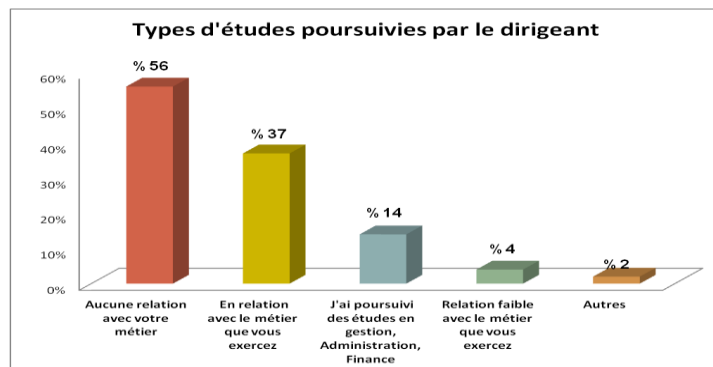


Fig. 2 Types d'études poursuivies par les dirigeants

Nous constatons que le type d'études poursuivies n'a aucune relation avec le métier exercé et ce pour 56% de notre échantillon, seuls 37% déclarent avoir fait des études liées à leur profession et 14% ayant poursuivi des études en gestion, administration et finance. Même auprès de ceux ayant fait des études supérieures (niveau universitaire et master), en analysant les résultats de corrélation entre les deux variables (niveau d'études et types d'étude), nous déduisons que 38% exercent des métiers n'ayant aucune relation avec leur parcours universitaire.

A propos de l'expérience des dirigeants interviewés, nous allons la développer à travers le nombre d'années d'expérience et la nature de cette dernière.

Années d'expériences dans le secteur actuel avant le démarrage de l'entreprise

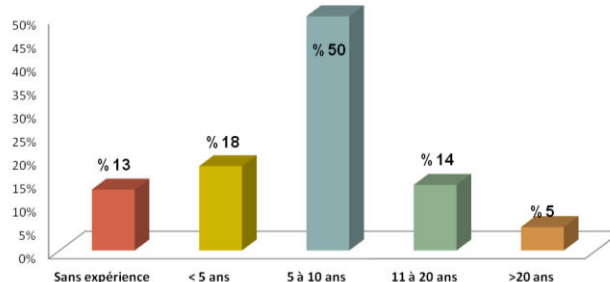


Fig. 3 Années d'expérience dans le secteur actuel avant le démarrage de l'entreprise

Nous relevons que les dirigeants interviewés ont une expérience professionnelle probante antérieure à la création de leurs entreprises, 69% disposent de plus de 5 ans d'expériences dans le secteur dans lequel ils exercent avant le lancement de leurs compagnies.

83% des dirigeants interviewés occupaient différents postes, 47% étaient des salariés et 34% assumaient des responsabilités administratives, commerciales ou marketing. La nature de l'expérience détenue révèle la présence de 3 types d'expérience à des proportions proches. 34% des dirigeants ont une expérience en tâches d'exécution ce qui renvoie vers une

expérience métier, une expertise et un savoir faire maîtrisé de la profession exercée. 24% ont une expérience en marketing et commercial et 23% une expérience managériale en gestion et administration. Nous constatons aussi que 28% de nos répondants ont gagné de l'expérience dans la petite entreprise, contrairement à 27% qui ont travaillé pour le compte de grandes entreprises.

Avant la création de leur propre entreprise, seuls 9% étaient auparavant des chefs d'entreprises, 93% ne disposent ainsi d'aucune expérience entrepreneuriale et n'ont pas expérimenté la création d'entreprise au préalable.

TABLEAU IV
 CHOIX STRATEGIQUES DU DIRIGEANT

Type de stratégie	%
Meilleure qualité de service vs la concurrence	70%
Produits différents de la concurrence	64%
Produits nouveaux et innovateurs	42%
Prix plus bas que la concurrence	32%
Produits destinés à une niche	20%
Produits pour des marchés à l'exportation	9%
Produits vendus en exclusivité	4%

En termes de stratégie adoptée, la différenciation a été le choix principal de la majorité des dirigeants. En effet, 70% des dirigeants arrivent à asseoir une supériorité vs la concurrence en termes de qualité de services, 64% optent pour une stratégie de différenciation en proposant des produits distincts de la concurrence, alors que l'innovation et la nouveauté sont l'apanage de 42% de l'échantillon. La domination par les coûts via des prix plus bas que la concurrence est le choix de 32% de notre échantillon, tandis que les stratégies de concentration sur une niche ou l'exclusivité des produits ne sont adoptées respectivement que par 20 % et 4% des dirigeants questionnés. En outre, l'orientation vers des marchés étrangers et développer des produits pour des marchés à l'exportation n'est adoptée que par 9% de notre échantillon.

Concernant les traits de personnalité, nous allons les développer à travers la motivation du dirigeant, ses attitudes et ses croyances.

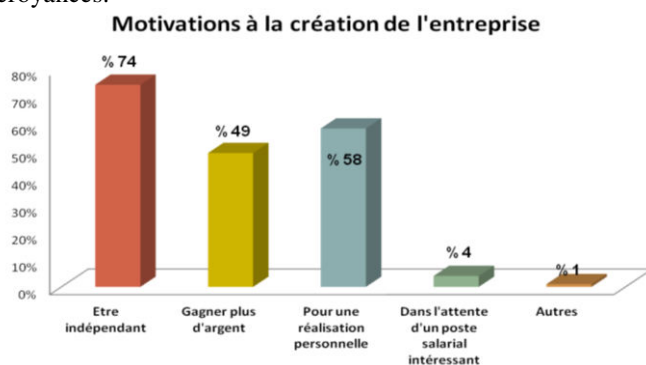


Fig. 4 Motivation à la création de l'entreprise

Dans notre échantillon, uniquement 4% avaient créé leurs entreprises dans l'attente d'un poste salarial intéressant, révélant que la grande majorité des interviewés, au moment de la création, envisage de rompre avec le statut salarial. Le désir

d'indépendance est l'élément principal motivant la création de l'entreprise suivis par le besoin de réalisation personnelle et de gain d'argent.

De surcroît, nous relevons que les dirigeants interviewés sont animés par une motivation très élevée à faire croître leurs entreprises. Ils sont prêts à investir tout le temps nécessaire en dépit de la quantité de travail supposée et au détriment de leur propre bien être. 96% déclarent vouloir croître leurs entreprises malgré toutes les difficultés, 86% quelque soit la charge de travail et bien que cela puisse piétiner sur le temps accordé à leurs activités préférées.

En outre, le niveau d'optimisme et d'ambition des dirigeants questionnés est très élevé, 99% de l'échantillon considère que l'optimisme et l'ambition dont ils ont fait preuve, ont contribué à la croissance de leurs entreprises. Toutefois, 61% n'optent pas pour des projets risqués pouvant conduire vers un gain ou une perte probables. Concernant la flexibilité, 65% des dirigeants interviewés déclarent être flexibles et prêts à changer de décisions et de stratégies. En termes de leadership, nous nous apercevons que seuls 34% partagent leurs visions et objectifs avec leurs collaborateurs bien que 73% font confiance en les compétences de leurs salariés à mener l'entreprise vers la croissance.

2) *Les déterminants de croissance relatifs à l'entreprise* : A propos des ressources financières de l'entreprise, nous relevons que 27% n'ont pas eu recours au crédit bancaire, contrairement aux 73% qui ont contracté un emprunt bancaire pour financer principalement leurs charges d'exploitation. Durant les 3 dernières années, les capitaux propres de l'entreprise et les fonds propres du dirigeant ont été les sources principales du financement, suivies par le crédit bancaire. D'ailleurs, 70% de notre échantillon ont utilisé les capitaux propres de leurs entreprises (réserve, bénéfice non distribué, fonds dédiés aux investissements), 60% les fonds propres du dirigeant et 48% le crédit bancaire. Nous concluons ainsi que la croissance des entreprises durant les 3 dernières années a été plus financée par les fonds propres du dirigeant ou les capitaux propres de l'entreprise que le crédit bancaire. Le non recours au financement externe n'a pas été donc une entrave à la croissance des entreprises étudiées.

S'agissant du management de l'entreprise, nous déduisons que les fonctions assurées par les dirigeants relèvent principalement de la gestion de l'entreprise, la gestion du volet administratif et financier, la supervision et la coordination entre les membres de l'équipe. Les tâches d'exécution viennent par la suite, 47% des dirigeants s'occupent personnellement de la réalisation du service ou du produit proposés par leurs entreprises, 40% se chargent eux-mêmes de la prospection et la commercialisation et uniquement 13% du volet marketing et communication.

3) *Les déterminants de croissance relatifs à l'environnement* : Pour identifier l'impact de l'environnement sur la croissance de l'entreprise, nous avons tout d'abord demandé à nos interviewés de le qualifier. 73% des dirigeants déclarent que l'environnement dans lequel opère leur entreprise, offre des

ressources accessibles bien qu'ils le considèrent aussi complexe par 70% et d'instable par 63%.

D'ailleurs, nous constatons que durant les 3 dernières années, les principaux obstacles à la croissance relèvent du poids des impôts et de la fiscalité et ce pour 93% de l'échantillon, de la concurrence pour 89%, de la faible croissance ou la stagnation du marché pour 80% et de la demande changeante et variée des clients pour 74% des dirigeants interviewés. Nous relevons que la difficulté d'accès au crédit bancaire ne constitue guère un obstacle à la croissance et ce pour 88% de notre échantillon, de même pour l'endettement de l'entreprise qui n'a pas freiné son développement selon 86% des interviewés. Sur un plan macro-environnement, l'environnement économique a le plus d'impact sur la croissance des entreprises et ce selon 74% de notre échantillon, l'environnement réglementaire 53%, contrairement à l'environnement technologique ou politique qui exercent une faible influence et ce selon respectivement 36% et 17% de notre échantillon. Nous concluons alors que le micro-environnement a plus d'impact sur la croissance des entreprises étudiées en l'occurrence la concurrence, la demande de la cible et le poids des impôts. Tandis que le macro-environnement hormis l'environnement économique, affecte peu la croissance des entreprises.

IV. CONCLUSIONS

A travers l'étude réalisée auprès de cent dirigeants de petites et moyennes entreprises, nous concluons que les facteurs relatifs à l'entreprise et au dirigeant sont ceux qui expliquent principalement la croissance des entreprises étudiées contrairement à ceux liés à l'environnement qui se sont révélés plus contraignants.

Nous relevons que malgré l'environnement pesant marqué par l'intensité concurrentielle forte, le poids de la fiscalité, la faible croissance ou la stagnation des marchés, les dirigeants animés par une forte motivation à faire croître leurs entreprises, ayant confiance en leurs capacités arrivent à atteindre l'objectif de croissance.

Nous déduisons aussi que la croissance des entreprises marocaines ne pourrait être expliquée par un facteur causal unique mais une conjonction de facteurs qui sont, dans le contexte marocain, relatifs à la qualité des produits proposés, l'expérience professionnelle du dirigeant, ses choix stratégiques, sa confiance en ses capacités à pouvoir surmonter les obstacles et son degré d'optimisme.

REFERENCES

[1] D. B. Audretsch, A. Coad, et A. Segarra, « Firm growth and innovation », *Small Business Economics*, vol. 43, no 4, p. 743-749, 2014.

[2] J. R. Baum, E. A. Locke, et K. G. Smith, « A Multidimensional Model of Venture Growth », *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 2, p. 292-303, 2001.

[3] F. Bertoni, M. Colombo, et L. Grilli, « Venture capital financing and the growth of new technology-based firms: A longitudinal analysis », vol. 15, nov. 2010.

[4] A. Capiiez, « Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 5, no 2, p. 103, 1992.

[5] C. Chanut-Guieu et G. Guieu, « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management & Avenir*, vol. 43, no 3, p. 37, 2011.

[6] J. Dahlgvist, P. Davidsson, et J. Wiklund, « Initial Conditions as Predictors of New Venture Performance: A Replication and Extension of the Cooper et al. study », *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol. 1, no 1, p. 1-17, janv. 2001.

[7] F. Delmar, P. Davidsson, et W. B. Gartner, « Arriving at the high-growth firm », *Journal of business venturing*, vol. 18, no 2, p. 189-216, 2003.

[8] G. G. Dess et D. W. Beard, « Dimensions of Organizational Task Environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 52-73, 1984.

[9] G. Gueguen, F. Janssen, et O. Giacomini, « Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 28, no 3-4, p. 103, 2015.

[10] D. C. Hambrick, « Upper Echelons Theory: An Update », *The Academy of Management Review*, vol. 32, no 2, p. 334-343, 2007.

[11] D. C. Hambrick et P. A. Mason, « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *The Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, p. 193-206, 1984.

[12] A. Kangasharju, « Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations », *International Small Business Journal*, vol. 19, p. 28-43, oct. 2000.

[13] D. S. Kouamé, « Les facteurs de succès ou d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leurs modes de financement et de gouvernance », *Université de Lorraine, CEREFIGE*, vol. 3, 2012.

[14] F. Lasch, F. L. Roy, et S. Yami, « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC, Decisive factors for the survival and the growth of the TIC start-ups », *Revue française de gestion*, vol. no 155, no 2, p. 37-56, 2005.

[15] A. W. McArthur et P. C. Nystrom, « Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships », *Journal of Business Research*, vol. 23, no 4, p. 349-361, déc. 1991.

[16] D. J. Storey, « New Firm Growth and Bank Financing », *Small Business Economics*, vol. 6, no 2, p. 139-150, 1994.

[17] C. Tarillon, F. Grazzini, et J.-P. Boissin, « Trajectoires de croissance et structures de gouvernance élargies : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de startups », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 28, no 3-4, p. 65, 2015.

[18] H. Wijewardena et G. E. Tibbits, « Factors Contributing To The Growth Of Small Manufacturing Firms: An Insight From Australia », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no 2, p. 88-95, avr. 1999.

[19] C. Chanut-Guieu et G. Guieu, *Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance: une revue de la littérature*. gualino, 2012.

[20] B. Giboin, *La Boîte à outils de la Stratégie*. Paris: Dunod, 2012.

[21] F. Janssen, *La Croissance de l'Entreprise, une Obligation pour les PME ?* Bruxelles : De Boeck, 2011.

[22] F. Janssen, « Les déterminants de la croissance des PME: analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges », *Lyon* 3, 2002.

[23] C. Tarillon, « Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance à l'origine des trajectoires des start-up », *Université de Grenoble*, 2014.