

L'accompagnement entrepreneurial Post-création et son efficacité pour la performance des entreprises

Post-creation entrepreneurial support and its effectiveness for the performance of companies.

TOUHAMI Fatima

Professeure Universitaire en Sciences Economiques et Gestion
Faculté d'Economie et de Gestion,
Laboratoire des Recherches Pluridisciplinaires En Economie et Gestion (LARPEG)
Université Sultan Moulay Slimane-Maroc.
f.touhami@usms.ma

MOUHTAT Imane

Doctorante
Faculté d'Economie et de Gestion,
Laboratoire des Recherches Pluridisciplinaires En Economie et Gestion (LARPEG)
Université Sultan Moulay Slimane-Maroc.
imane.mouhtat@usms.ma

Date de soumission : 02/01/2023

Date d'acceptation : 09/02/2023

Pour citer cet article :

TOUHAMI.F & MOUHTAT.I. (2023) «L'accompagnement entrepreneurial Post-création et son efficacité pour la performance des entreprises », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 2 » pp : 475 – 497.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Récemment, les études entrepreneuriales se sont penchées davantage sur l'accompagnement des petites et moyennes entreprises (PME). Pourtant, et malgré les efforts de suivi par l'écosystème, les PME n'arrivent pas à dépasser le cap des trois ans et les enjeux liés à leurs performances restent complexes. A travers cette étude, nous analyserons l'impact de l'accompagnement post-crédation sur la performance des PME. Pour ce faire, notre modèle d'analyse prendra en considération l'accompagnement entrepreneurial comme moyen favorisant la primauté des ressources. L'approche des ressources lie la performance de l'entreprise aux ressources détenues par celle-ci. La méthodologie suivie sera à la fois quantitative et qualitative. Notre étude quantitative sera réalisée à travers la collecte et le traitement des données par le biais d'un questionnaire qui a été adressé à 60 petites et moyennes entreprises marocaines. Alors que notre étude qualitative portera sur le traitement de guides d'entretiens en faveur de 6 entrepreneurs. Les tests d'hypothèses réalisés par le biais du logiciel XLSTAT 2022, c'est pour corroborer la relation entre l'efficacité de l'accompagnement post-crédation et la performance.

Mots clés : PME ; accompagnement entrepreneurial ; la phase post-crédation ; performance ; les ressources.

Abstract

Recently, entrepreneurial studies have focused more on the support of small and medium-sized enterprises (SMEs). However, despite the efforts of the ecosystem to monitor them, SMEs do not manage to go beyond the three-year mark and the issues related to their performance remain complex. Through this study, we will analyse the impact of post-creation support on the performance of SMEs. To do so, our analysis model will consider entrepreneurial support as a means to promote the primacy of resources. The resource approach links the performance of the enterprise to the resources it possesses. In order to address our problem, the methodology will be both quantitative and qualitative. Our quantitative study will be carried out through the collection and processing of data by means of a questionnaire that was sent to 60 Moroccan small and medium-sized enterprises. While our qualitative study will focus on the processing of interview guides for 6 entrepreneurs. The tests of hypotheses carried out by means of the XLSTAT 2022 software, it is to corroborate the relation between the effectiveness of the post-creation accompaniment and the performance.

Keywords: SME; entrepreneurial support; the post-creation phase; performance; resources.

Introduction

Auparavant, le concept d'accompagnement a été lié à la création d'un environnement favorable pour le développement des nouvelles entreprises (Chandra et Fealey, 2009). Aujourd'hui, ce concept se présente comme un levier incontournable pour le développement des entreprises à travers l'offre d'appui juridique et technique, l'offre de financement, et l'offre de conseils et de formations.

Les petites et moyennes entreprises (PME) se présentent comme acteurs principaux de la résilience économique, et de la productivité (OECD, 2019). Dans les pays de l'OCDE, la moitié des entreprises disparaissent avant leur troisième année. Celles qui survivent commencent dans la majorité des cas à n'être rentables qu'au bout de trois ans. Car l'accès à la création reste facile par rapport à l'assistance post création (Sammur, 1998 b).

Au Maroc, malgré le poids des PME, qui représentent plus 90 % du tissu économique, la défaillance n'a pas cessé d'augmenter ces dernières années (El Manzani et al., 2018).

L'essor du phénomène entrepreneurial a conduit vers une émergence d'un nouveau champ de recherche d'accompagnement des petites et moyennes entreprises dont la gestion est aléatoire et la structure est fragile (Messeghem, Sammur, 2010). C'est la raison pour laquelle plusieurs économies ont favorisé leurs climats des affaires à travers la réduction des obstacles réglementaires à l'entrepreneuriat (OECD, 2019), et à la mise en service des institutions accompagnatrices à l'entrepreneur.

Partant de ce constat, certains travaux de recherche ont attribué aux structures d'accompagnement l'action de faire acquérir aux porteurs de projets des savoirs faire pour être plus autonomes et plus aptes à gérer leurs entreprises sur le long terme (Perret, 2003).

Cependant, les structures d'accompagnement affichent des résultats en deçà des attentes (Slimane & M'Henni, 2018). C'est dans cette optique que notre étude prend son sens, afin d'explorer les efforts déployés dans la structuration d'une offre d'accompagnement efficace qui intègre la phase de maturité des projets et son impact sur leurs performances.

Ainsi, la principale question de notre recherche est *Quel est l'impact de l'accompagnement des petites et moyennes entreprises dans leurs phases de post-crédation sur leurs performances ?*

Pour répondre à cette problématique, dans un premier temps, nous allons nous focaliser sur la présentation du processus d'accompagnement entrepreneurial et les piliers de son efficacité. Ensuite, nous reviendrons sur l'utilité de l'accompagnement post-crédation, et son importance en tant que levier performance des entreprises.

1. Revue de littérature

1.1. Généralités sur l'accompagnement entrepreneurial et sur la performance des entreprises

L'accompagnement entrepreneurial devra garantir la création d'un contexte propice et un environnement sécurisé pour les porteurs de projets, à travers l'apport d'un certain nombre de services (locaux, conseils...) et l'offre de la possibilité de côtoyer avec d'autres entrepreneurs. (Allen et Rahman, 1985).

L'accompagnement est un processus de transmission des connaissances aux personnes accompagnées (Sammur, 2003). Il s'agit d'une pratique ancienne, qui a été soulevée dans les travaux anglo-saxonne sous l'angle d'incubation (Deret, 2021). De son côté, l'approche francophone a défini l'accompagnement sous forme de coaching, de conseil, de tutorat, de mentoring, et de compagnonnage (Chabaud et al., 2010). L'accompagnement se base sur une relation développée entre l'accompagnateur et l'accompagné dans un objectif de création de l'entreprise. L'accompagnement permet par conséquent l'apprentissage et l'accès aux ressources nécessaires pour la maturité des projets (Cuzin, Fayolle, 2005).

Selon les recherches scientifiques de l'accompagnement, on peut présenter les formes d'accompagnement selon 3 critères, en fonction des professions (Belet, 1993), en fonction des services (Plane et Torres, 1997) et finalement en fonction des relations de prescription (Bayad, 2010).

L'objectif de l'acte d'accompagnement consiste en le développement des systèmes de support pour des opérations d'affaires réussies. (Lumpkin et Ireland, 1988)

Le phénomène d'accompagnement est une stratégie habilitante qui vise la création de nouvelles entreprises, la promotion du climat entrepreneurial, l'accélération de la croissance des entreprises locales voire la réduction du taux de mortalité des entreprises (Bizzotto, 2003; Busler, 2011). L'accompagnement des entreprises est atteint grâce aux efforts des structures d'accompagnement. Carayannis et Von Zedtwitz (2005), ont défini cinq services à fournir par les structures d'accompagnement, qui sont l'accès aux ressources physiques, l'accès aux ressources financières, à l'amorçage, aux réseaux diverses et aux services de secrétariat.

A noter que les structures ou bien les acteurs de l'accompagnement peuvent se présenter en trois catégories

- i. Les facilitateurs composés des institutions gouvernementales, et des collectivités territoriales, leurs vocations sont de faciliter les procédures et le cadre institutionnel, juridique et fiscal pour le lancement et développement des projets.

- ii. Les catalyseurs constitués des organismes de support, des institutions financières, des organismes de recherche et formation et les médias qui interviennent en post- création des projets pour favoriser le développement à travers des formations utiles, des mises en situation ainsi que de financement adéquats avec la phase de développement de l'entreprise.
- iii. Les boosters de croissance ce sont les acteurs privés et de coopération internationale qui peuvent intervenir en phase de croissance ainsi que de maturité des projets.

La performance s'articule autour des notions de productivité, ainsi que d'atteintes d'objectifs (Bouguignon, 1995 ; Lorino, 1997). En effet, Bourguignon relève que l'entreprise est dite performante si elle atteint ses objectifs, peu importe ses caractéristiques. La performance est une stratégie fonctionnelle si elle veille sur la synergie entre les décisions et les résultats obtenus (St-Pierre et Schmitt, 2011). La performance est liée aux actions menées par l'entreprise pour assurer sa réussite. La performance peut avoir aussi une relation avec des indicateurs économiques notamment la croissance des ventes et le chiffre d'affaires, ainsi que l'effectif salarié (Barbero, Casillas, Ramos et Guitart, 2012 ; Löfsten et Lindelöf, 2002). Tandis que pour Deshpandé et al., (1993), la performance se mesure par l'accroissement des parts de marché par le biais de la mesure de la productivité.

Chandler et Hanks (1993), ont défini les outils de mesure de la performance. En effet, cette dernière se mesure en premier lieu par le taux de croissance et le volume de l'activité. En deuxième lieu elle est liée à des mesures subjectives, relative à la satisfaction managériale par rapport aux indicateurs financiers et commerciaux. De même, Stearns et Hills (1996) soulignent les indicateurs de mesure de la performance comptables, subjectives, boursières et de croissance.

Il faut signaler que d'autres auteurs, ont liés la performance à la capacité de l'entreprise à procurer aux entrepreneurs la sécurité financière, l'indépendance, l'autonomie, et la qualité de vie (Gray, 2002 ; Greenbank, 2001 ; Reijonen et Komppula, 2007 ; Walker et Brown, 2004), pour d'autres elle se mesure par la loyauté de la clientèle (Morris et al., 2006), la réputation, et la qualité des produits et services offerts (Gundry et Welsch, 2001).

1.2. La relation entre accompagnement post – création et performance des entreprises

Le défi des structures d'accompagnement est d'assurer la performance des entreprises ayant des potentiels de succès, avec des ressources limitées. L'accompagnement a pour but donc de faire surmonter aux entreprises le handicap, avec une création de la compétitivité, la rentabilité ainsi que la durabilité (Salvador & Rolfo, 2011).

La littérature sur l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial, associe l'efficacité des structures d'accompagnement au succès des entreprises incubées (Masmoudi, 2007). En fait, un accompagnement est qualifié d'efficace s'il permet aux entreprises nouvellement créées la pérennité et la rentabilité.

Avec un manque d'expériences et de caractéristiques managériales pour survivre, les petites et moyennes entreprises (PME) ont besoin d'acteurs qui leur favorisent l'accès aux informations, connaissances et ressources nécessaires (Lasrado et al. 2016).

Vu que la majorité des PME disparaissent aussitôt à partir de leur troisième anniversaire, certains comportements doivent changer pour permettre la performance et la survie de ces structures.

C'est lors de la phase de post-crédation que l'entreprise s'intéresse à la stabilisation de son projet dans sa zone de cohérence stratégique, ainsi que la validation de ses stratégies de développement. Dans cette étape, les structures d'accompagnement doivent intervenir pour assurer le suivi de l'entreprise, limiter les risques d'échec, et au final faciliter la pérennisation future.

Selon Hernandez (2000), l'accompagnement entrepreneurial est un levier primordial lors de la phase de maturation, car il permet de vérifier la cohérence entre le créateur, son projet et son marché. Les chances de survie et performance des entreprises augmentent par le recours au conseil et par un soutien à la fois financier, commercial et stratégique (Dokou, 2001).

L'accompagnement entrepreneurial se présente donc comme étant le moyen d'accès aux ressources adéquates au bon fonctionnement des projets accompagnés.

1.3. La performance du processus d'accompagnement entrepreneurial

L'appréciation la performance des structures d'accompagnement reposent sur trois aspects : les services dispensés, les entreprises accompagnées et leurs projets, ainsi que l'analyse des indicateurs de mesure, de nature économique et financière.

Bakkali (2013) a présenté un état d'évolution de la littérature autour du programme d'accompagnement à fournir par les structures d'accompagnement, et sa performance. Il s'agit de :

- (i) *L'accompagnement centré sur les résultats* se mesure par le nombre de projets accompagnés et leurs survies.
- (ii) *L'accompagnement centré sur les projets accompagnés* se mesure par la satisfaction des porteurs de projets.

- (iii) *L'accompagnement centré sur les ressources financières* se mesure par le pourcentage de diminution des coûts de fonctionnement des entreprises et d'accès à des ressources financières par ces dernières.
- (iv) *L'accompagnement centré par la mise en réseau* se mesure par le pourcentage d'accès des entreprises accompagnées aux réseaux professionnels.
- (v) *L'accompagnement centré sur les processus* consiste en la mise à disposition d'outils et diversification des services en faveur des entreprises accompagnées.
- (vi) *L'accompagnement centré sur le management* consiste en la mise à disposition des formations continues, le repérage de ressources disposant de compétences clés, et finalement le développement du management et de l'innovation des accompagnants.

La performance des structures d'accompagnement peut aussi se mesurer par leurs efficacités, efficacies et effectivités.

Les indicateurs de l'efficacité des structures d'accompagnement sont d'ordre financier (de rentabilité), de satisfaction client, de productivité, d'apprentissage (niveau des connaissances apportées). Albert & Gaynor, 2001 lie celle-ci au taux de création et de satisfaction des entreprises, la performance se mesure aussi par trois critères la stratégie adoptée par la structure, le marché auquel elle s'adresse et le degré d'adéquation entre les services d'accompagnement et les besoins du marché local (Mian, 1997).

Les travaux effectués par Hackett & Dilts, (2004) ont introduit dans ce cadre l'indicateur du taux de survie des entreprises accompagnées par rapport aux entreprises non accompagnées.

2. Développement des hypothèses et présentation des variables de l'étude

2.1. Développement des hypothèses

Le développement des hypothèses trouve origine dans la théorie qui se base sur la primauté des ressources, qui stipule la relation entre les ressources de l'entreprise et sa performance (Thornhill, 2003).

Les ressources détenues par l'entreprise sont variées à titre d'exemple le management, les stratégies, les technologies, la gouvernance, la gestion du personnel, et l'aspect financier (Khelil et al, 2012). La disponibilité de ces ressources permet à l'entreprise de maintenir sa position sur le marché, de mieux répondre aux besoins des clients et finalement de réaliser l'avantage concurrentiel pour faire face aux contraintes externes et contrecarrer la concurrence. Ainsi et en se basant sur une relation qui s'inscrit dans la durée entre l'accompagnateur et l'accompagné, l'offre d'accompagnement doit garantir l'apprentissage et l'accès aux ressources et compétences nécessaires à la concrétisation des projets. (Cuzin, Fayolle, 2005).

L'efficacité de la structure d'accompagnement se base sur la vision stratégique de la structure, il se mesure par le rapprochement des objectifs aux réalisations. A titre d'exemple, le nombre d'entreprises accompagnées et le leurs taux de survie peuvent se présenter comme indicateurs d'efficacité de la procédure d'accompagnement.

L'efficience en organisation fait référence à la consommation des moyens par rapport aux normes pour assurer la compétitivité de l'activité. Il s'agit pour les structures d'accompagnement de se comparer aux concurrents par rapport aux normes d'accompagnement sur le marché.

L'effectivité se mesure par le niveau de satisfaction des parties prenantes internes et externes. Il s'agit pour les structures d'accompagnement d'assurer la satisfaction du personnel, des formateurs et des experts en premier, ainsi que de la satisfaction des porteurs de projets.

La satisfaction des porteurs de projets peut se mesurer par des critères, qui peuvent être divisé en deux groupes

- i. Les facteurs liés à l'intervention de la structure d'accompagnement, notamment les services offerts ; physiques (hébergement, équipements...), organisationnelles (système d'information, procédures...), technologiques (conseils sur la valorisation des projets), l'accès aux ressources financières et au capital social, et finalement aux ressources stratégiques (évaluation de la pertinence de la vision stratégique du projet) (Aydi 2003).
- ii. Les facteurs liés aux caractéristiques des structures d'accompagnement (composition de la structure, comité de sélection, le nombre des entreprises survivantes, l'expérience des conseillers, compatibilité et relation accompagnateur-accompagné) (Levy-Tadjine 2010).

D'après la littérature, et pour vérifier la corrélation entre l'efficacité de la procédure d'accompagnement et la performance de l'entreprise accompagnée, l'accès aux ressources par cette dernière constitue un pilier crucial, les hypothèses de ce travail stipulent l'existence des corrélations entre un accompagnement post-crédation qui favorise le développement du capital organisationnel, du capital social, du financement et la performance de l'entreprise accompagnée.

2.2. Définition des variables de l'étude

La variable dépendante est la performance de l'entreprise, les types de performance relevés dans la littérature sur lesquels notre analyse se basera se présentent ainsi

***Performance personnelle**, qui se mesure par des indicateurs de reconnaissance sociale, patrimoine personnel, qualité de vie et d'indépendance et d'autonomie. (Greenbank (2001) Walker et Brown (2004) Reijonen et Komppula (2007)).

***Performance économique**, qui se mesure par la croissance de l'entreprise, sa santé financière, capacité à générer des revenus suffisants, satisfaction des clients et la qualité des produits et des services offerts. (Gundry et Welsch (2001), Székely et Knorsch (2005), Getz et Petersen (2005), Morris et al. (2006)).

***Performance durable** (sociale et environnementale), qui se mesure par le maintien des emplois et l'investissement dans la société et la réputation de l'entreprise, l'implication sociale et le respect de l'environnement. (Getz et Petersen (2005), Székely et Knorsch (2005), Morris et al. (2006)).

Cependant, l'analyse du succès de la performance de façon objective dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME) est une action assez délicate, car les données sur la performance réelle des petites et moyennes entreprises ne sont pas bien renseignées par cette catégorie. À cet égard, Wang & Ang (2004) ont développé trois principales causes du recours aux mesures subjectives de la performance. Il s'agit en premier du refus ou d'incapacité pour cette catégorie de fournir des informations objectives sur leurs entreprises ; ensuite les données comptables de ces entreprises sont difficiles à interpréter. Enfin, le secteur d'activité peut avoir une influence sur les données en question.

Les variables indépendantes se présentent par conséquent ainsi :

***L'accès au capital organisationnel** : il se mesure par une échelle ordinale (élevé, moyen, faible) du niveau d'accès aux facilités, du coaching, des formations, et la qualité de l'information fournies dans ce cadre.

***L'accès au capital financier par les entreprises**, se mesure par une échelle ordinale (accessible, moyennement accessible, non accessible) du degré d'accessibilité aux prestations d'appui financier, de rapidité des procédures, et de facilité d'exécution des opérations.

***L'accès au capital social par les entreprises** : se mesure par le niveau des contacts (élevé, moyen, faible) avec les autres entrepreneurs, les détenteurs de ressources, les experts, les conseillers, les organismes bancaires et administratifs.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Méthodologie de recherche

L'approche suivie dans la présente recherche est mixte, par laquelle on a associé le qualitatif au quantitatif.

Le choix de l'approche mixte nous permettra de mobiliser plusieurs paradigmes épistémologiques, ainsi que de mieux comprendre de l'objet de la recherche (Creswellet Plano Clark, 2011). D'autant plus, la présente méthode vise de construire un rapport avec le sujet (Jehn et Jonsen, 2010), et de développer de nouvelles perspectives de recherche.

3.2. Enquête par entretien

Pour répondre à notre problématique, une étude qualitative a été effectuée par le biais des guides d'entretiens semi-directifs lors du Mois de septembre 2022.

Les six personnes interrogées sont des dirigeants des petites et moyennes entreprises ayant fait l'objet d'accompagnement, le secteur d'activité ainsi que les phases d'accompagnement se présentent dans le tableau suivant :

Tableau N°1 Les secteurs d'activité et les phases d'accompagnement des PME interrogées

<i>Le secteur d'activité</i>	<i>Le type d'accompagnement</i>	<i>Les phases d'accompagnement</i>
Services	Universitaire	Pré-crétion et création.
Commerce	Universitaire	Pré-crétion et création.
Industrie	Universitaire	Pré-crétion et création.
Industrie	Social (impact Lab)	Post-crétion.
Industrie	Social (impact Lab)	Post-crétion.

Source : les auteurs, 2022

Notre étude qualitative se base sur les recommandations d'Eisen Hardt (1989), qui a avancé que l'analyse dans un contexte professionnel doit s'effectuer par le biais de quatre à dix entretiens. En effet, chaque entretien avait une durée moyenne d'une heure et demi, les entretiens ont été réalisés à distance selon la disponibilité des interviewés.

Après avoir présenté le cadre de la recherche, nous avons réalisé l'étude en se basant sur un guide d'entretien composé de 12 questions, qui vise l'analyse de l'importance de la phase post-crétion des entreprises dans un processus d'accompagnement.

Le guide d'entretien a été sous forme de trois parties principales :

Partie I- Les contraintes confrontées par les petites et moyennes entreprises lors de la phase de post création.

Partie II- La perception des petites et moyennes entreprises sur la procédure d'accompagnement post-crétion au Maroc.

Partie III- Les futurs besoins en accompagnement des petites et moyennes entreprises et les domaines d'intervention à développer par les structures d'accompagnement.

Or, en matière de codage des informations collectées selon les objectifs de la recherche, nous avons adopté la méthode de l'analyse de contenu. Cette dernière qui a pour vocation de rendre compte des réponses des interviews de la façon la plus objective et fiable possible.

3.3. Enquête par questionnaire

L'étude quantitative s'est effectuée par le biais d'un questionnaire constitué de 18 questions, administrés par le biais du logiciel Sphinx.

La cible visée par ce travail était les petites et moyennes entreprises nationales, dans les différentes régions du pays. La méthode d'échantillonnage établie était l'échantillon aléatoire non probabiliste. Concernant la gestion du questionnaire, nous avons privilégié la diffusion électronique et nous avons collecté 60 réponses. Le questionnaire a été divisé sur 3 parties, la présentation de l'échantillon, les besoins en accompagnement post-crédation, et finalement la perception vis-à-vis l'impact de l'accompagnement post-crédation sur la performance.

Pour mener des analyses qui servent à mieux comprendre notre problématique, et après la collecte des données sur une période de deux mois Septembre et Octobre 2022, nous avons effectué des tests d'hypothèse pour vérifier, le croisement des variables d'étude liées à notre problématique. L'analyse en question s'est faite à l'aide du logiciel XLSTAT 2022.

4. Tests des relations des variables de l'étude

4.1. Test de l'effet de la variable d'accès au capital organisationnel sur la performance des entreprises

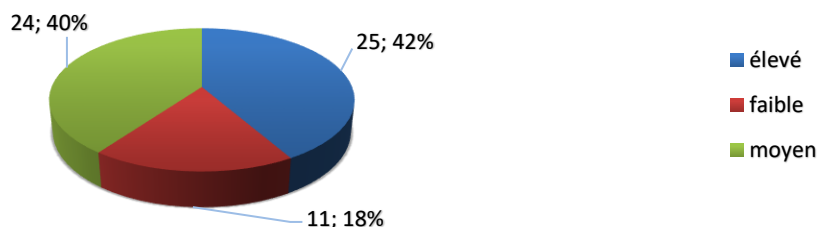
Le courant de la contingence structurelle en théories des organisations a développé les principales dimensions des structures qui impactent leurs performances ; l'âge, la taille de l'organisation, son système technique de production, les caractéristiques de l'entreprise et son système de pouvoir (H. Mintzberg, 1990). Les théories des processus transversaux, ont avancé dans ce cadre que les structures souples et horizontales d'information se présentent comme plus efficaces que les structures rigides et verticales (O. Weinstein, 1995)

L'analyse de la dimension organisationnelle de la firme, met en évidence les facteurs de la performance, relatifs à la qualité de la circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle, la flexibilité de la structure, la productivité, la satisfaction des clients, l'innovation...

Le mode d'organisation, ainsi que la pertinence du positionnement stratégique offrent un avantage concurrentiel Jat et Torre (1994), cet avantage est tributaire du potentiel pour l'entreprise et permet de s'imposer dans des activités créatrices de valeur Porter (1986). La dimension organisationnelle est un critère sur lequel les structures d'accompagnement doivent

se baser dans leurs procédures d'accompagnement, à travers l'échange de conseils, et de formations utiles.

Figure n°1- Croisement taux de performance et accès au capital organisationnel



Source : Les auteurs, 2022.

Il existe une relation de dépendance entre le capital organisationnel et la performance. En effet, pour 41,67 % qui considèrent leurs taux de performance élevés, confirment l'importance du capital organisationnel.

L'objet de cette étude est de tester la relation du capital organisationnel et la performance des entreprises. Le test d'hypothèse effectué par le logiciel XLSTAT 2022 se présente comme suit :

Tableau N °2- Valeurs des paramètres de relation

Khi ² (valeur observée)	15,004
Valeur critique	9,269
DDL	2
p-value	0,004
Alpha	0,05

Source : les auteurs, 2022.

L'intervalle de confiance à 99 % autour de la p-value est de [0,002 ; 0,006[. Etant donné que la p-value est calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha = 0,05$, on doit rejeter l'hypothèse H_0 , et confirmer la dépendance entre les deux variables.

Les petites et moyennes entreprises caractérisées par des problèmes de taille, se présentent comme fragiles face aux concurrents et aux menaces du marché. La performance est donc liée au développement des dimensions suivantes « La disposition et choix du type de l'organigramme – la disponibilité des documents dans l'entreprise - La centralisation du pouvoir - La participation des collaborateurs dans la prise de décision – l'élaboration des plans de prévision – Le développement du service et des domaines de contrôle - L'organisation du travail – et l'adoption des technologies ».

Le capital organisationnel permet aux petites et moyennes entreprises de bénéficier des économies d'échelle et d'améliorer la performance, cependant, la majorité des entreprises rencontrent des difficultés en matière d'acquisition de nouvelles technologies, de recherche d'informations sur l'environnement, et d'investissement en recherche et développement.

La planification opérationnelle est une action qui permet également aux dirigeants un contrôle direct des opérations, mais cette action se caractérise dans le contexte des petites et moyennes entreprises par une irrégularité, et d'absence de structuration. Les petites et moyennes entreprises qui accordent une place importante à la planification connaissent plus de succès que les autres, notamment en matière des ventes et de profits. Cependant, la forte centralisation, le manque de formalisation des procédures en termes gestion des ressources humaines, ainsi que le manque de formalisation dans le cadre de la diffusion de l'information sont des critères qui entravent la performance des petites et moyennes entreprises. L'absence d'officialisation de l'organigramme au sein de la petite entreprise peut emmener vers des difficultés de contrôle, une confusion des décisions, une définition inadéquate des responsabilités, une mauvaise précision des droits et des devoirs, ce qui limite le bon fonctionnement de l'entreprise.

4.2. Test de l'effet de la variable d'accès aux ressources financières et la performance des entreprises

La performance est analysée dans une configuration, qui met en évidence trois approches, illustrée par un ensemble d'indicateurs financiers (Altman, 1968).

L'approche de Shepherd (2003) stipule que, la performance se base par la variation vers la baisse ou la hausse des revenus et des dépenses, chose qui impacte la solvabilité et la capacité de générer de nouvelles ressources financières.

La deuxième approche lie la performance à la variation ressources internes, une baisse des ressources internes correspond donc à une détérioration de la situation financière et organisationnelle, qui se termine par une faillite juridique (Cruzen et Van Caillie). La troisième approche est celle qui se base sur la comparaison de la rentabilité des fonds investis dans un projet par apport à la rentabilité des autres nécessitant la même somme de ressources financières (McKenzie et Sud, 2008).

Figure n°2- Croisement taux de performance et accès aux ressources financières



Source : Les auteurs, 2022.

Il existe une relation de dépendance entre l'aspect financier de l'entreprise et sa performance. En effet, pour 58,3 % qui considèrent leurs taux de performance élevés, confirment l'importance de l'aspect financier.

L'objet de cette analyse est de tester l'effet du capital financier sur la performance des entreprises. Le test d'hypothèse effectué par le logiciel XLSTAT 2022 se présente comme suit :

Tableau n° 3- Valeurs des paramètres de relation

Khi ² (valeur observée)	11,921
Valeur critique	9,498
DDL	2
p-value	0,020*
Alpha	0,05

Source : les auteurs, 2022.

L'intervalle de confiance à 99 % autour de la p-value est de [0,015 ; 0,025[. Etant donné que la p-value est calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha = 0,05$, on doit rejeter l'hypothèse H_0 , et confirmer la dépendance entre les deux variables.

Les entraves de la performance des Petites et Moyennes Entreprises peuvent être d'ordre financier. Ils se manifestent par la détérioration financière et par la dépendance vis-à-vis des ressources financières externes.

La disposition des ressources financières est l'une des obstacles majeurs à l'aboutissement des projets. Elle se présente comme un besoin auquel une structure d'accompagnement doit répondre. La méconnaissance des méthodes comptables, la mauvaise gestion financière et de maîtrise des indicateurs financiers, sont aussi des facteurs qui peuvent impacter la performance financière de l'entreprise.

4.3. L'effet de la variable d'accès au capital social et la performance de l'entreprise.

Le capital social joue aussi un rôle crucial en matière d'accès aux ressources externes et de croissance (Davidson et Honig, 2003; Florin, Lubatkin et Schulze, 2003). Borges et Filion (2016) ont -dans ce cadre- confirmé la contingence relationnelle de la formation du capital social à partir de la création jusqu'au développement de l'entreprise. Cependant, malgré l'intérêt des recherches sur capital social (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa et Zhang, 2011), il importe d'avancer que la majorité de ces études s'attardent à analyser son effet sur la performance.

Bourdieu (1980) définit le capital social comme étant les ressources actuelles ou potentielles de possession d'un réseau de relations d'interconnaissance, et d'appartenance à un groupe d'agents unis par des liaisons permanentes et utiles.

Dans la littérature, les composantes du capital social sont la structure du réseau social (Burt, 1992), les liens dans le réseau (Granovetter, 1973) et les attributs dans le réseau (Lin, 1999). En effet, toute personne qui possède un réseau social, entretient des liens directs avec les membres de ce réseau. Selon Granovetter (1982), ces liens peuvent être forts (voisin, ami, famille etc.) ou à faible intensité affective. Selon Granovetter (1973), les liens faibles sont aussi considérés comme des ressources indispensables pour les entreprises. Ils favorisent l'accès aux informations uniques, nouvelles, et non redondantes (Perry-Smith et Shalley, 2003). Le réseau social constitue une source d'opportunités, qui permet d'obtenir des contrats commerciaux (Nkakleu, 2007), de mettre en place un circuit de distribution efficace (Slavec et Prodan, 2012), de commercialiser les produits par le biais du « bouche-à-oreille » (Evald, Klyver et Svendsen, 2006).

Figure n°3- Croisement taux de performance et accès au capital social



Source : Les auteurs, 2022.

Il existe une relation de dépendance entre l'accès au capital social et la performance. En effet, pour 51,6 % qui considèrent leurs taux de performance élevés, confirment l'importance de l'accès au capital social.

L'objet de la présente analyse est de tester l'effet d'accès au capital social sur la performance des entreprises. Le test d'hypothèse effectué par le logiciel XLSTAT 2022 se présente comme suit :

Tableau n° 3- Valeurs des paramètres de relation

Khi ² (valeur observée)	17,999
Valeur critique	9,529
DDL	2
p-value	0,002*
Alpha	0,05

Source : Les auteurs, 2022.

L'intervalle de confiance à 99 % autour de la p-value est de [0,000 ; 0,003[. Etant donné que la p-value est calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha = 0,05$, on doit rejeter l'hypothèse H_0 , et confirmer la dépendance entre les deux variables.

Le succès de l'entrepreneur dépend de sa capacité de développer son portefeuille relationnel, ainsi que de créer des relations stratégiques et des opportunités d'affaires avec les acteurs de son environnement. Le capital social reflète par conséquent l'aptitude de l'entrepreneur à se comporter favorablement avec les intervenants économiques (fournisseurs, clients et personnel, etc.).

Le capital social se présente donc comme une ressource d'une grande valeur s'il est bien exploitée. En fait, il peut permettre le renforcement des compétences, l'identification d'opportunités, ainsi que l'acquisition des capacités, des informations et des ressources utiles pour les entreprises.

5. Résultats de l'analyse qualitative

Parmi les contraintes rencontrées par les petites et moyennes entreprises, il s'agit en premier lieu des contraintes administratives et réglementaires. L'accès aux marchés publics et à l'export se présentent comme problématiques majeures pour cette catégorie. En effet, les incitations du gouvernement pour suivre les quotas des marchés attribués aux petites et moyennes entreprises demeurent insuffisantes. Le cadre réglementaire et la lourdeur des procédures sont aussi des entraves du développement. Les petites et moyennes entreprises ont relevé aussi l'aspect institutionnel en considérant que les contrôles fiscaux ont un impact négatif sur l'activité.

Les difficultés financières sont parmi les préoccupations majeures des petites et moyennes entreprises dans leurs phases de post-crétion. Car ces dernières se caractérisent par une

modestie des actifs immobilisés, une dominance de l'actif circulant, et la faiblesse des ressources techniques et financières. Cependant, pour financer la maturité des projets d'investissement, les entreprises rencontrent dans la majorité des cas des obstacles d'octroi des prêts. Parmi les petites et moyennes entreprises qui ont demandé un crédit, la majorité n'ont pas eu de réponse favorable à leurs demandes de crédits et ce en raison de l'insuffisance de garanties ou en cause de la prudence des banques de ces entreprises du fait des risques liés à leurs fragilités et leurs manques de transparence. Ainsi, face à une inadéquation de l'offre de financement et du niveau élevé des taux créditeurs, les petites et moyennes entreprises recourent dans la majorité des cas à l'autofinancement.

Les résultats ont démontré aussi les problèmes de financement des fonds de roulement résultant du déséquilibre entre les délais de règlement des fournisseurs et de paiements des clients, mais aussi à cause du poids lourd des dépenses du personnel, des charges locatives, et des dépenses de recherche et développement. Ainsi, lors de la phase de maturité du projet, les petites et moyennes entreprises en raison du manque d'expérience, et de formation en administration, rencontrent des problèmes de gestion stratégique, financière (déficit budgétaire, dégradation des ratios de solvabilité et de trésorerie) et commerciale (mauvaise étude de marché, de recherche de clients potentiels, et d'analyse concurrentielle). Ainsi, par cause de manque des formations en management, les entraves managériales concernent notamment la prévision des risques, la prise des décisions, la gestion des conflits et du stress, et finalement le recrutement des ressources humaines adéquates aux besoins de l'entreprise.

L'accompagnement vise le développement d'un environnement sécurisé en faveur des entrepreneurs à travers l'accès aux différentes ressources, formation, conseils, infrastructures, financement. Les structures d'accompagnement au Maroc ont presque les mêmes offres (un espace de travail, formations, conseils, des pistes de financement).

La différence existe au niveau des modèles de suivi des entreprises accompagnées, de la capacité d'accueil.

Cependant, le Mentoring et le financement constituent les points faibles dans l'offre des structures d'accompagnement. Le premier s'explique d'une part, par la concentration de ces structures dans leurs processus sur le plan théorique, de la sensibilisation avec négligence de l'aspect pratique de maturité des projets accompagnés. En effet, les petites et moyennes entreprises ont fait face à un manque d'informations et de communication, ainsi qu'à l'ambiguïté des programmes proposées par les structures. D'autre part, en cause de la centralisation de la majorité des structures d'accompagnement dans l'axe de Casablanca-Rabat. D'autant plus, les

porteurs de projets se confrontent à une incapacité de réponse de certaines structures classiques aux spécificités de quelques porteurs de projets. En effet, les structures Etatiques dans certains cas proposent des outils de gestion et des actions qui sont éloignées du contexte de la petite et moyenne entreprise.

Le deuxième point est le financement. En matière d'accompagnement, il s'agit en appui financier uniquement d'une mise en contact avec les banquiers et les sociétés d'investissement. Pourtant, Les fonds d'amorçage proposés par les structures d'accompagnement restent faibles et avec l'absence de leurs mises à disposition en faveur de tous les projets accompagnés.

Les Petites et moyennes entreprises dans une période post-pandémique ont identifié de nouveaux besoins en matière d'accompagnement. Il s'agit des taches de télé déclaration, de télétravail, de digitalisation et du e-commerce. Il incombe aux structures d'accompagnement d'assurer l'accompagnement financier des entreprises impactées directement par la crise. Il s'agit d'assurer un soutien de la trésorerie, de faciliter l'accès aux lignes de financement supplémentaires pour financer le besoin en fonds de roulement, et d'introduire des mesures financières de relance.

Les structures d'accompagnement doivent renforcer les programmes de formation professionnelles en faveur des petites et moyennes entreprises, ainsi que de favoriser la communication entre les différents acteurs d'accompagnement (institutions, banques, universités, secteur privé, associations) et les petites et moyennes entreprises pour une meilleure prise en compte des attentes et besoins de ces dernières en matière d'accompagnement.

Il est important dans ce cadre de souligner que les petites et moyennes entreprises estiment que l'accompagnement concerne notamment le stade précoce de l'entreprise avec une absence de la notion d'accompagnement post-crétion. Il s'agit pour la majorité des entreprises accompagnées d'accès aux quelques pistes de financement, aux services de conseil, d'assistance, et d'élaboration du business plan. Le processus d'accompagnement au Maroc, selon les entreprises accompagnées souffre de beaucoup de failles organisationnelles, financière, de formation et d'assistance. Ce, malgré le fait que certaines structures prétendent favoriser l'accompagnement durant toutes les phases de développement de l'entreprise. En effet, les structures en question ne permettent aux accompagnés qu'un accès aux formations, aux évènements et aux espaces du networking.

Le mentoring lors de la phase de post-crétion est un élément crucial à développer, car il se caractérise par une absence d'assistance sur le terrain et les mentors se contentent de jouer un rôle administratif, de communication des évènements et des objectifs à atteindre, avec un

manque de compétence d'expertise métier pour répondre à tous les attentes des porteurs de projets.

6. Discussions des résultats

Notre

La méthodologie de recherche a permis en premier la définition des concepts, pour ensuite vérifier les hypothèses de départ à travers l'étude de la corrélation des variables de "l'accompagnement entrepreneurial post-crédation" et de "performance" de la petite et la moyenne entreprise par l'intermédiaire des variables médiatrices, d'accès aux ressources notamment, le capital organisationnel, le capital financier et le capital social.

Ensuite nous avons procédé à la collecte des données par le biais des questionnaires et des entretiens semi-directifs. Pour but de tester nos hypothèses nous avons eu recours au logiciel XLSTAT 2022. Les résultats obtenus ont confirmé les hypothèses, selon lesquels l'accès aux ressources impacte la performance. Ceci rejoint les études réalisées par Daft (2009) qui, en considérant le processus interne, de satisfaction des parties prenantes et de réalisation des objectifs, conclut que l'approche par les ressources est l'un des piliers de la performance globale.

En effet, l'étude a montré en premier lieu l'impact de l'accès au capital organisationnel sur la performance, cela rejoint les études de Berg-Utby et Skjeldal, 2005, qui lient l'échec entrepreneurial aux difficultés stratégiques. En deuxième lieu, les hypothèses qui stipulaient la relation du capital financier et social avec la performance ont confirmé les études de (De Hoe et Janssen, 2016) qui ont présenté ces variables comme déterminants de la défaillance.

Les résultats de l'analyse qualitative ont démontré les entraves de la performance des entreprises, ils sont liés à l'accès aux marchés, au cadre réglementaire, des difficultés financières et organisationnelles. Les petites et moyennes entreprises apprécient le rôle de l'accompagnement comme moyen pour favoriser leurs performances. Cependant, elles considèrent que le mentoring et le financement sont des points faibles d'accompagnement, en avançant que l'offre d'accompagnement au Maroc représente beaucoup de failles organisationnelles, financières, de formation et d'assistance. Ces résultats s'alignent avec l'étude effectuée par Global Entrepreneurship Monitor Morocco (GEM, 2018), qui a stipulé que malgré l'importance de l'accompagnement entrepreneurial pour l'intensification de la dynamique entrepreneuriale, un écart considérable se présente entre l'intention 37,2% et le passage à l'acte entrepreneurial 5,6%, chose qui remet en cause l'efficacité de l'offre d'accompagnement. D'autant plus, l'étude a démontré que l'offre d'accompagnement au Maroc

est au stade généraliste et concerne notamment la pré-crédation, ainsi les principaux services non financiers offerts sont « le conseil (36,4%), la formation (20,5%), le networking (18,2%), la sensibilisation (11,4%), et finalement l'hébergement (10,2%) » Global Entrepreneurship Monitor Morocco (GEM, 2018).

En résumé, les petites et moyennes entreprises qui se présentent comme fragiles face aux mutations de marché à cause des critères de nouveauté et de petitesse, endossent, leurs performances à l'accès aux ressources qui peuvent représenter un avantage concurrentiel.

De ce fait et en réponse à notre question de recherche, nous pouvons déduire que la performance entrepreneuriale est inhérente, aux ressources organisationnelles, financières et du capital social détenues par les entreprises. Par conséquent, l'accompagnement entrepreneurial post-crédation s'est présenté comme levier primordial pour favoriser la performance des entreprises dans une perspective de primauté des ressources.

Autrement, nos résultats et après vérification des tests d'hypothèses ont confirmé la corrélation entre l'accès au capital organisationnel et social, au financement et la performance.

En effet, pour pouvoir assurer la performance et garantir la réussite de la petite entreprise, les structures d'accompagnement doivent permettre l'accès aux ressources en question, car les entreprises accompagnées sont considérées comme plus performantes que les entreprises non accompagnées (Grossetti et Barthe, 2010).

Conclusion et Perspectives

L'objectif recherché par ce travail est d'analyser l'importance de l'accompagnement entrepreneurial post-crédation et sa relation avec la performance. Cet intérêt s'est développé à cause de l'essor qu'a connu l'accompagnement comme moyen de dynamique entrepreneuriale, mais aussi, le contexte de crise qui a accentué l'échec entrepreneurial.

Pour ce faire, nous avons analysé le degré de corrélation entre l'accompagnement entrepreneurial post-crédation et la performance des petites et moyennes entreprises, en se focalisant sur les approches de primauté des ressources dont dispose l'entreprise. L'accompagnement entrepreneurial s'est donc traité dans un stade de post-crédation et dans une perspective de favoriser l'accès des entreprises accompagnées aux ressources utiles à la croissance du projet.

Le cadrage théorique nous a permis de clarifier les notions en attache avec notre problématique du départ. Nous avons également pu identifier la méthodologie suivie en déterminant les variables dépendantes de celles indépendantes. Ce qui nous a permis d'en tirer des conclusions significatives.

Les données collectées ainsi que leurs traitements ont fait l'objet de tests d'hypothèses à travers le logiciel XLSTAT 2022. À côté, une analyse du contenu, nous a permis à la fois d'évaluer notre modèle, et d'analyser les entraves de la performance des petites et moyennes entreprises, la perception vis-à-vis l'offre d'accompagnement au Maroc, les besoins et les futurs domaines d'intervention des structures d'accompagnement.

Une comparaison entre études antérieures et la nôtre a permis de confirmer l'hypothèse centrale qui stipule que l'accompagnement peut impacter la performance et que les ressources de l'entreprise conditionnent sa performance. Par conséquent, les sous-hypothèses qui découlent de celle principale sont aussi confirmées à travers la vérification de la corrélation entre l'accompagnement post-crédation en matière du développement du capital organisationnel et social et de l'aspect financier des entreprises accompagnées et leurs performances.

Nous pouvons dire que l'apport de notre travail se résume principalement dans l'enrichissement d'information relative à la performance des petites et moyennes entreprises. C'est aussi une recherche d'un appui méthodologique dans la mesure d'analyse de la primauté des ressources grâce à un accompagnement post-crédation et sa relation avec la performance. Ce qui a permis de développer de nouvelles perspectives de recherche qui permettent de confirmer ou infirmer notre problématique ainsi que de mettre la lumière sur l'importance de l'appui post-crédation dans une perspective de dynamique entrepreneuriale du pays.

Toutefois, il reste un travail qui n'échappe pas de certaines limites théoriques et méthodologiques. En effet, l'analyse s'est focalisée sur l'approche de primauté des ressources, qui stipule l'existence de relation entre les ressources de l'entreprise et sa performance (Thornhill et Amit, 2003), au déterminant de l'analyse de l'impact du contexte macro-économique (Morgan, 2006) et de l'état psychologique de l'entrepreneur sur la performance de l'entreprise (Murphy et Callaway, 2004). Par conséquent, notre travail ouvre plusieurs perspectives de recherche dans ce cadre. Il s'agit d'analyser l'impact d'autres critères tels que, la motivation, l'état psychologique et le contexte environnemental sur la performance. En effet, ce travail de recherche, s'inscrit dans une poursuite de travaux déjà réalisés.

Bibliographie

- [1] BENHADDOUCH M. (2022) & EL FATHAOUI H. « Le rôle des incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp :285-303
- [2] BASSRIH, M., ALLOULI, R., (2022), «Les PME à l'ère du Covid-19 : rôle des structures d'accompagnement et perception des entrepreneurs de la Région Souss-

- Massa, Maroc», Revue "Repères et Perspectives Economiques" [En ligne], Vol. 6, N° 1 / mars 2022, mis en ligne le 06 avril 2022.
- [3] BOUARIR H. & DIANI A. (2022) « L'accompagnement Entrepreneurial en contexte de crise », Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 24- 37.
- [4] DOUANLA SONKOUÉ C. & al. (2020) « L'efficacité de la pépinière d'entreprise au Cameroun : une approche contextuelle par étude de cas », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Janvier 2020 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 890 – 915
- [5] ESSANOUSI, N. (2022). Impact de la COVID19 sur la performance des TPE de la région Fès-Meknès : Une étude comparative par le test de Wilcoxon des rangs signés. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(3-2), 242-259. <https://doi.org/10.5281/zenodo.659145>
- [6] IBILLA, A., & BINKKOUR, M. (2022). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial en post création sur la réduction de l'échec entrepreneurial au moyen de palier aux difficultés rencontrées par l'entrepreneur : cas de Souss Massa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(3-2), 21-44.
- [7] Math Mazra, Éric Braune, Frédéric Teulon, (2019) , Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation | « Revue de l'Entrepreneuriat » 2019/2 Vol. 18 | pages 119 à 145 , capital psychologique, capital social de l'entrepreneur et performance des entreprises nouvellement créées : quelques particularités de l'hyper croissance.
- [8] Mohamed BASSRIH, (2022), Université Ibn Zohr, Maroc Rabia ALLOULI, Université Ibn Zohr, Maroc, Les PME à l'ère du Covid-19 : rôle des structures d'accompagnement et perception des entrepreneurs de la Région Souss-Massa, Maroc.
- [9] MOUHTAT, I., & TOUHAMI, F. (2022). L'intervention des acteurs économiques pour freiner la défaillance des Petites et Moyennes Entreprises Marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 280-301. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7121344>
- [10] Robert Paturel, Imen Maalel ISEOR (2016) La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises, « Reherches en Sciences de Gestion » 2016/2 N° 113 | pages 63 à 88.
- [11] Sanaa Haouata, Younes Bennane,(2020) ; La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain. Développement

économique et emploi en Afrique francophone - L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation, hal-03363441, pp.267-286, 2020.

- [12] SABOUR ALAOUI L. & BENESRIGHE D. (2021) « Les problèmes organisationnels : un impact majeur sur la performance des PME marocaines », Revue Internationale du chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 599 - 615
- [13] Sonia Khiari, Nabil Khelil, Mahmoud Zouaoui, Ali Smida, 2011, Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI). Approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive. académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, in « *Revue de l'Entrepreneuriat* » 2011/3 Vol. 10 | pages 33 à 65