

L'écosystème entrepreneurial vecteur de croissance des PME : Cas de la région Fès - Meknès

The entrepreneurial ecosystem vector of SMEs growth: Case of the Fez - Meknes region

MAMOUNI Alae-Dine

Docteur en Economie et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc-Fès
Laboratoire Etudes et Recherches en Management
des Organisations et Territoires « ERMOT »
alaedine.mam@gmail.com

SKOURI Abdelhamid

Professeur émérite en Economie et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc-Fès
Laboratoire Etudes et Recherches en Management
des Organisations et Territoires « ERMOT »
abdelhamid.skouri@usmba.ac.ma

Date de soumission : 23/12/2022

Date d'acceptation : 21/02/2023

Pour citer cet article :

MAMOUNI.A & SKOURI Abdelhamid.(2023) «L'écosystème entrepreneurial vecteur de croissance des PME : Cas de la région Fès - Meknès », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4: Numéro 2» pp : 498 - 527.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Le phénomène de la croissance des PME a suscité l'intérêt des chercheurs, depuis près de six décennies. Les idées développées gardent une certaine fraîcheur. Il revêt, dans le contexte actuel, une importance particulière liée aux nouvelles exigences de la croissance dans le contexte de l'économie numérique et collaborative qui s'installe partout. L'importance reconnue à l'initiative, à l'innovation ouverte, à la co-crédation de valeur et à la coévolution pose la question des nouveaux business modèles et des modes d'organisation y compris au niveau du territoire. C'est dans ce contexte que l'approche par l'écosystème entrepreneurial, se présente depuis le début de la décennie 2010, comme un cadre d'analyse pertinent. Au Maroc, comme ailleurs, des politiques publiques en faveur des PME et de l'environnement d'affaires sont mises en œuvre et des outils mobilisées. Mais avec quel (s) effet (s) ? L'étude se focalise sur la question de la croissance des PME qui constituent une part importante du tissu productif de la région Fès-Meknès cadre de notre étude et propose pour mieux comprendre ce phénomène de mobiliser une approche basée sur l'écosystème entrepreneurial.

Mots clés : écosystème entrepreneurial ; croissance des PME ; innovation entrepreneuriale ; développement territorial régional.

Abstract:

The phenomenon of SMEs growth has aroused the interest of researchers for nearly six decades. The ideas developed retain a certain freshness. It is, in the current context, of particular importance linked to the new requirements of growth in the context of the digital and collaborative economy which is taking hold everywhere. The recognized importance of initiative, open innovation, co-creation of value and co-evolution raises the question of new business models and organizational methods, including at the regional level. It is in this context that the entrepreneurial ecosystem approach has been presented since the beginning of the 2010s as a relevant analytical framework. In Morocco, as elsewhere, public policies in favor of SMEs and the business environment are implemented and tools mobilized. But with what effect(s)? The study focuses on the question of the growth of SMEs which constitute an important part of the productive activity of the Fez-Meknes region, the framework of our study and proposes to better understand this phenomenon to mobilize an approach based on the entrepreneurial ecosystem.

Keywords : entrepreneurial ecosystem; growth of SMEs; entrepreneurial innovation; regional territorial development.

Introduction :

La question de la croissance des entreprises est au cœur des politiques publiques de développement économique et des interrogations des chercheurs dans différents pays du monde. Le faible taux de croissance des PME et partant leur incapacité à créer, sur une base pérenne, des ressources et des emplois et à innover, la question cruciale des initiatives de renforcement de l'attractivité et de développement territorial régional, les exigences d'une politique entrepreneuriale destinée à créer des entreprises de croissance, ...sont autant de sujets de préoccupation des pouvoirs publics et des chercheurs en management et en économie.

L'intérêt de même que l'actualité de la question n'échappe à personne, notamment dans le contexte actuel de l'économie numérique et collaborative qui s'installe partout. Cette question interpelle tous les acteurs du territoire régional. Tous reliant d'une manière ou d'une autre la croissance de l'économie régionale à la croissance des entreprises implantées dans la région et posent de manière de plus en plus évidente la question des nouveaux modèles stratégiques et des modes d'organisation y compris au niveau territorial régional.

Récemment, tout un chantier de réflexion est lancé, celui de la relation écosystème entrepreneurial – croissance des entreprises et des territoires. En d'autres termes, l'attention se focalise, de plus en plus, sur les conditions de l'émergence et de l'épanouissement d'un écosystème favorable à la croissance, notamment sur le rôle des acteurs du territoire, les entrepreneurs tout d'abord, les pouvoirs publics et les autres acteurs et sur leurs responsabilités eu égard à la question de la croissance des PME. Les changements en cours du contexte concurrentiel, d'une part et les exigences d'adaptation, d'autre part, justifient l'intérêt accordé à ces questions.

L'approche par l'écosystème entrepreneurial, se présente depuis le début de la décennie 2010, comme un cadre d'analyse pertinent. Cette approche se focalise sur l'entrepreneur, considéré comme acteur principal de l'émergence d'un écosystème entrepreneurial, donc d'un environnement d'affaire interactif regroupant un éventail d'intervenants institutionnels et individuels en vue de favoriser l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME, tout en réduisant les obstacles liés à ces impératifs. L'environnement dont il est question, ici, est riche en ressources et encouragements à l'entrepreneuriat et il est marqué par des mesures (nationale et régionale) d'incitation à la croissance. Et c'est ce qui nous a convaincu d'exploiter la richesse de l'approche éco systémique entrepreneuriale pour analyser la croissance des PME dans la région Fès- Meknès.

Certes, au Maroc comme ailleurs, des politiques publiques en faveur des PME sont mises en œuvre, afin de stimuler la création d'un nombre important d'entreprises, tout en réduisant les obstacles pour les entrepreneurs. Il s'agit notamment de la mise en place de programmes visant l'innovation et le regroupement géographique d'entreprises, dans des zones plus attractives pour les investissements directs étrangers (IDE).

L'expression « écosystème entrepreneurial » est utilisée pour décrire un environnement complexe enrichissant tant pour l'activité entrepreneuriale (existantes et/ou naissante). Les éléments et acteurs interdépendants, les communautés humaines peuvent interagir pour soutenir l'innovation entrepreneuriale et la croissance des PME. L'importance d'une politique entrepreneuriale axée sur la croissance, est soulignée par plus d'un auteur. Cela conduit de nombreux spécialistes à souligner l'importance de la qualité des ressources régionales comme condition favorable à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial.

Le présent travail se fonde sur une analyse de l'environnement d'affaires et la qualité des ressources dans la région Fès-Meknès, pour proposer un modèle de dynamique économique et de croissance propice à la performance des PME et à l'attractivité de la région.

Nous chercherons, d'abord, à modéliser l'écosystème entrepreneurial en nous basant sur une revue de littérature dédiée à ces derniers. Notre deuxième objectif consistera à mettre en évidence les politiques marocaines en faveur des PME. Nous essayerons, également, d'appréhender la perception que les entrepreneurs et les différents acteurs institutionnels de la région ont de l'écosystème entrepreneurial (EE). Nous chercherons, enfin, à travers l'étude des ressources régionale, à identifier l'existence des composants d'un écosystème entrepreneurial jugés cruciaux pour l'innovation et la croissance des PME dans le contexte actuel.

1. L'écosystème entrepreneurial : un nouveau mode d'organisation d'entreprises et des territoires

Nous étudions d'abord le rapport entre croissance et entrepreneuriat (paragraphe1). Nous présentons également le concept d'innovation entrepreneuriale (paragraphe2). Ensuite nous mettons en évidence la conception de l'EE, définition et facteurs d'émergence (paragraphe3).

1.1. Croissance et entrepreneuriat

La croissance des PME est l'essence même de l'entrepreneuriat, ce qui rend la relation entre la croissance et l'entrepreneuriat une question pertinente. Divers auteurs (voir notamment, Davidsson, P. et al., 2017) ont étudié la relation entre la croissance et l'entrepreneuriat et ont

conclu que lorsque l'entrepreneuriat est considéré comme la création ou l'émergence de nouvelles organisations (voir, Shane S. & Venkataraman S., 2000), la croissance ne fait pas partie de la définition du phénomène. La croissance des entreprises est un aspect de l'entrepreneuriat si elle est obtenue grâce à l'introduction de nouveaux produits ou services. Par contre, si elle se compose uniquement de l'augmentation de la demande pour les produits existants ou grâce aux acquisitions d'activités commerciales qui étaient déjà en service dans un autre organisme, la croissance n'est pas un aspect de l'entrepreneuriat. Actuellement, une sorte d'unanimité est formée autour de l'innovation entrepreneuriale comme source de croissance et cette innovation requière de nouveaux modes d'organisation y compris au niveau du territoire. On parle de plus en plus de co-innovation, de co-crédation de valeur et d'offre et de coévolution. Analyser la croissance des PME comme une activité entrepreneuriale contribuant au développement de la PME, conduit à faire évoluer le système de management de ces entreprises vers un management entrepreneurial. Cette combinaison croissance/entrepreneuriat revient à souligner l'importance de l'environnement (le milieu) ou du système dans lequel l'entreprise évolue.

L'entrepreneuriat est aujourd'hui reconnu comme un phénomène qui ne se limite pas à la création d'entreprises, mais qui doit se manifester dans toutes les étapes de la vie de celle-ci et qui fonde son développement. On parle, de plus en plus, de management entrepreneurial, ce qui traduit cette exigence de combinaison management/entrepreneuriat.

1.2. Innovation entrepreneuriale

Convaincus de l'importance de l'association de l'entrepreneuriat et de l'innovation, de nombreux pays et régions ont adopté des politiques pour stimuler l'innovation des PME, dans l'espoir de faciliter leur croissance. La relation innovation/entrepreneuriat remonte aux travaux de l'économiste Schumpeter. L'innovation entrepreneuriale constitue actuellement, une véritable source d'avantage concurrentiel national et en plus, considérée par la plupart des pays développés et émergents comme un symbole régional.

L'approche la plus influente sur l'innovation au niveau des pays et régions sont « les systèmes nationaux d'innovation (SNI) ». La question qui se pose donc, est de savoir les points de divergence des dimensions de l'innovation, d'un point de vue des SNI, de l'entrepreneuriat et de l'innovation entrepreneuriale. Le tableau suivant, exprime cette divergence :

Tableau 1 : Dimensions de l'innovation d'un point de vue des SNI, de l'entrepreneuriat et de l'innovation entrepreneuriale.

	SNI	Entrepreneuriat	Innovation entrepreneuriale
Définition de l'innovation	Innovation technologique et scientifique	Actions conduisant à la formation d'une nouvelle organisation	Innovation de rupture.
Conduite de l'innovation	Activité de R&D, la technologie et invention	Apprentissage entrepreneurial, opportunité de création.	Co-crédation de valeur et évolution avec l'EE.
Rôle de l'agent individuel	Non considéré ou devrait apparaître automatiquement	Central	Individus/équipes, réseaux, contextes temporels et spatiaux.
Contexte	Institutions en tant qu'acteurs	Contexte systémique (SNE)	Un contexte multidimensionnel.
Mécanismes	Top Down (décideurs politiques) et un ensemble d'interactions	Bottom- up (c.-à- entrepreneurs individuels).	Processus multi-niveaux et multi-acteurs.
Mode, forme organisationnelle	Université, transfert technologique	PME, corporate entrepreneurship.	PME intégrées dans des réseaux. Forme inter-organisationnelle.
Perspectives	Actions des acteurs au niveau macro	Opportunités et motivations.	Interaction entre entrepreneur et EE.
Unité d'analyse	Contexte institutionnel	Individu ; Entreprise.	Multiple : contexte et individu.
Accent de la politique	Encourager la R&D, politiques de transition	Encourager la création et la croissance des entreprises.	Encourager le développement des EE.
Financement	Soutien public au transfert de technologie	Les programmes d'entrepreneuriat, les incubateurs, les business angels et le capital-risque.	Multi-niveaux, multidimensionnelles ; fonds public-privé, fond de croissance et Crowdfunding

Source : Adapté d'Autio E. et al. (2014). Traduction nous-même

Certains auteurs observent que les recherches sur les SNI ont à peine évoqué l'entrepreneuriat (voir, Acs Z. J. et al. en 2014). Alors que la recherche sur l'innovation, et surtout, sur les SNI se focalise sur les structures (organisations) et les institutions, la recherche sur l'entrepreneuriat se concentre la plupart du temps sur l'individu (entrepreneur). L'entrepreneuriat adopte une vision plus élargie de l'innovation, pour inclure la création formelle et informelle d'organisation, des services et des processus. Les dimensions influençant l'action

entrepreneuriale sont de nature institutionnelle, temporelle, spatiale, industrielle, marché, sociale, organisationnelle et les aspects de gouvernance (voir, Levie J. et al., 2014).

Au contraire, les dimensions de l'innovation concernant l'innovation entrepreneuriale se focalisent sur l'interaction des entrepreneurs et des contextes, sur la perturbation des industries (innovation de rupture) et la création de nouveaux grâce à des processus multi-niveaux et des parties prenantes, de multiples acteurs et des contextes multiples qui constituent les différents écosystèmes entrepreneuriaux (voir, Wurth B. et al., 2022). Les EE régulent la direction et la qualité de l'innovation entrepreneuriale en façonnant l'orientation et le potentiel de récompense, des solutions alternatives de développement technologique et même des formes inter-organisationnelles. L'objectif principal de la politique est de favoriser le développement des EE dans des contextes différents (voir, O'Connor A. et al. 2018).

Le concept EE se réfère donc, à l'interaction qui a lieu entre différents acteurs institutionnels et individuels de manière à favoriser l'innovation entrepreneuriale et la croissance des PME.

1.3. Cadre conceptuel de l'écosystème entrepreneurial

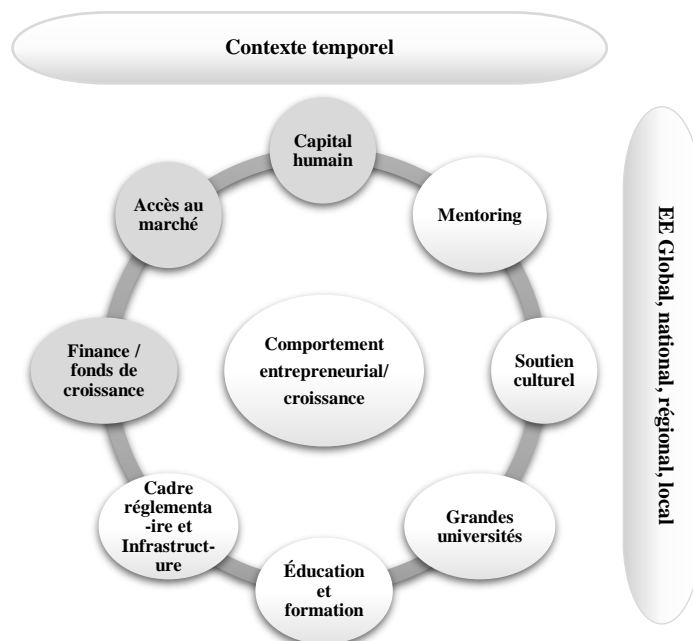
L'approche en terme d'EE remonte à peine aux années 2010, sa popularité est apparue donc à une époque de crise profonde, de stagnation économique et d'élargissement des disparités géographiques de développement économique dans de nombreuses économies (voir, Würth B. et al. 2022). Cette popularité contemporaine peut être attribuée à deux sources : les travaux d'Isenberg D. (2011) dans l'Harvard Business Review et le livre Startup Communities de Feld B. (2012). L'idée d'EE a été rapidement adoptée par les gouvernements et les organisations non gouvernementales telles que le Global Entrepreneurship Monitor Research (Levie J. et al. 2013), l'OCDE (Mason C. & Brown R., 2014), le Forum Economique Mondial (2014) et la Fondation Kauffman (Stangler D. & Masterson B. J., 2015).

Cette approche a suscité par la suite, une attention scientifique particulière au cours de la dernière décennie. Les EE abordent l'ensemble des acteurs interdépendants et des facteurs environnementaux, tant nationaux que régionaux qui favorisent de manière interactive la dynamique de l'activité entrepreneuriale, contribuant finalement au développement d'une économie entrepreneuriale régionale (voir, notamment, Spigel B. et al., 2020 ; Qian H. & Acs Z. J. 2022). Les décideurs politiques ont également adopté le concept, le désignant comme une stratégie d'actualité pour le développement économique régional (Voir, Brown R. et al. 2022).

Les décideurs politiques visent, à cet effet, l'exploitation du potentiel de la communauté entrepreneuriale locale à créer un cycle organique d'innovation ouverte, de croissance et d'entrepreneuriat productif. Cette initiative est considérée comme un moyen de transformer la trajectoire économique des territoires régionaux en retard, contribuant potentiellement à inverser les déclinés causés par la désindustrialisation. Ce changement fait de l'approche par EE une idée attrayante pour les décideurs politiques et les chercheurs, englobant les résultats de deux décennies de recherche sur les clusters, les régions innovantes, les systèmes nationaux d'innovation (SNI), d'entrepreneuriat (SNE) et le développement territorial régional (Brown R. & Mawson S., 2019 ; Malecki E. 2018).

Un écosystème entrepreneurial ou de l'entrepreneuriat,¹ renvoie à l'interaction qui a eu lieu entre un éventail d'intervenants interdépendants, tant qu'individuels, qu'institutionnels, afin de promouvoir un entrepreneuriat productif et de qualité. Récemment, Stam E. et van de Ven A., 2021 proposent une conceptualisation de l'EE à travers deux ensembles d'éléments : les dotations en ressources (y compris l'infrastructure physique, la demande, les intermédiaires, les talents, les connaissances, le leadership et les finances) et les arrangements institutionnels (y compris les institutions formelles, la culture et les réseaux).

Figure 1 : Modélisation de l'écosystème entrepreneurial



Source : Auteur

¹ Certains auteurs utilisent le terme écosystème entrepreneurial (Feld B., 2012), d'autres écosystème de l'entrepreneuriat (Isenberg D., 2011). Il s'agit notamment du même concept.

Le modèle sélectionné est adapté de celui d'Isenberg D. de Babson College en 2011, du Forum économique mondial en 2014, de l'OCDE de Mason C. & Brown R. en 2017 et de Stam E. & Van de Ven A. en 2021. Ce modèle est illustré par la figure 1 où on peut voir les composants ou mécanismes générateurs. Ceux-ci concernent principalement :

- Les paramètres de stratégie gouvernementale pour les aspects macro et micro de l'économie, les cadres juridiques et réglementaires, ainsi que l'infrastructure.
- L'importance est également accordée aux ressources financières, formelles et informelles (crowdfunding, business angels...) nécessaires pour les PME en croissance.
- La culture entrepreneuriale et l'existence des modèles entrepreneuriaux réussis et un désir d'adopter de nouvelles idées (l'innovation).
- Cela implique la disponibilité de mentorat d'affaires, d'incubateur, services consultatifs de soutien et d'accompagnement, le transfert technologique et l'engagement des universités à l'éducation et à la formation des entrepreneurs et des employés.
- L'éducation et la formation génèrent le capital humain et la main-d'œuvre technique qualifiée pour les EE, y compris la possibilité d'accéder au travail.
- Enfin, la possibilité d'accès aux marchés nationaux et internationaux par le biais des chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises et du gouvernement.

Le rapport du forum Economique Mondial en 2014, représente la première et l'unique étude à grande échelle, qui examine systématiquement les composants d'un EE, considérés comme les plus importants pour les entrepreneurs, quand il s'agit de maintenir la croissance de leurs entreprises. Ces composants sont (1) l'accès aux marchés, (2) le capital humain et (3) le financement/ fonds de croissance, qui dépendent en grande partie des institutions sous-jacentes.

L'EE peut être défini donc, comme un réseau dynamique, autorégulé et complexe d'acteurs interdépendants et un ensemble d'éléments (matériels et immatériels) coordonnés évoluant dans une dimension spatiotemporelle instable, qui ont une influence sur le comportement entrepreneurial et la croissance, de telle sorte qu'ils permettent l'innovation et l'entrepreneuriat productif (inclut également des entreprises échouées, partage d'expériences).

L'approche par EE transcende les frontières industrielles. Ses limites dépendent principalement des interactions des acteurs qui le compose. Puisque, la présence de la digitalisation ou l'écosystème digital comme composant de l'EE, diminue l'importance des ressources entrepreneuriales délimitées territorialement (voir, Song A. K., 2019), telles que le financement

et le mentorat, élargissant ainsi, la portée géographique et les limites des réseaux entrepreneuriaux de l'EE. D'où la nécessité de concilier la théorie de l'acteur réseaux et celle des ressources et compétences, afin de comprendre comme émerge et peut se transformer un EE.

L'EE représente donc un réservoir de ressources matérielles et immatérielles évoluant dans une dimension temporelle et spatiale, qui ont une influence sur le comportement entrepreneurial et la croissance. Ces ressources circulent à travers des réseaux sociaux denses et solides et constituent des conditions cruciales pour toute initiative de développement d'une économie entrepreneuriale régionale. La présence de ces ressources entrepreneuriales, leur qualité et leur interaction déterminent principalement la performance de l'EE (voir, Cao Z., & Shi X. 2020).

L'argument principal de cette approche récente est que les caractéristiques d'un EE réussi permettent aux PME d'identifier des niches de marché inexploitées et de tirer parti des ressources locales, du soutien et du financement. Ainsi, de profiter de la présence et de l'expertise des grandes entreprises autant, que source d'entraînement et d'apprentissage collectif.

Un des grands défis de la mise en place de soutiens à la croissance est de nature holistique et consiste à mettre en place un ensemble de moyens pour orchestrer la mise en place d'un EE dynamique (voir, Audretsch D. et al., 2021), une communauté où l'innovation entrepreneuriale sera présente partout dans les entreprises et où la création d'entreprises axées sur la croissance proliférera davantage.

Le gouvernement assure, essentiellement, le rôle de facilitateur et son rôle de leadership est indirect. La combinaison entre les politiques de promotion des PME et des politiques entrepreneuriales est d'importance majeure, puisque la première agit sur la structure et la deuxième agit sur l'individu. Un autre point important est la nécessité de construire un EE sur les fondations de l'industrie locale en favorisant la croissance organique des industries existantes, comme les grappes, les clusters, ect. qui représentent des formes primitives d'un EE qui aurait évolué pour faire face aux changements technologiques et de l'environnement concurrentiel.

L'approche par EE met l'accent sur l'environnement commercial externe ce qui la rapproche d'autres concepts comme les districts industriels, les grappes, les clusters, les régions d'apprentissage, les systèmes d'innovation, ... une telle approche diffère, cependant, de ces concepts par trois caractéristiques principales : (1) le fait que l'entrepreneur, plutôt que

l'entreprise, est le point focal (2) l'absence des frontières industrielles (3) le recyclage entrepreneurial.

Le processus organique de recyclage entrepreneurial représente l'une des caractéristiques principales des EE. Ce processus est entraîné par les spin-offs causés par les défaillances des grandes entreprises. Cette situation contribue au renforcement de l'EE (Mamouni A-D, 2022).

En somme, l'accent mis sur le rôle des conditions locales et des processus ascendants est en grande partie conforme aux travaux scientifiques sur l'innovation et la croissance régionales (voir, Motoyama Y., 2019), tandis que l'accent mis sur l'entrepreneuriat et les institutions, est également un élément clé de la recherche sur l'entrepreneuriat universitaire (voir, Johnson, D., et al., 2019).

Au Maroc, comme ailleurs, des politiques publiques en faveur des PME sont mises en œuvre et des outils mobilisés. Mais avec quel (s) effet (s) ?

2. Les politiques de promotions des PME et de l'entrepreneuriat au Maroc

Dans la présente section, nous nous intéressons aux politiques en faveur des PME. Nous présentons d'abord le rôle de « Maroc PME » (paragraphe1). Ensuite le plan Maroc innovation et la création du Comité National de l'Environnement des Affaires (paragraphe2). Nous terminons par les écosystèmes dans le cadre du plan d'accélération industrielle (paragraphe3).

2.1. Rôle de « Maroc PME » bras étatique

Le tissu économique du Maroc étant largement dominé par les PME, les interventions sectorielles de l'Etat ont concerné ces dernières. La politique de promotion, de développement et de mise à niveau de la PME n'a vu le jour qu'à partir de 2002, date de création de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) qui en a fait sa mission (voir, Charte de la PME, article 56 de la loi n°53-00). Cette agence devait, en effet, apporter un appui technique et financier aux PME en difficulté.

Cette mission a connu une évolution, puisqu'en 2009, l'agence devenue « Maroc- PME » s'est vue confiée le rôle d'accompagnateur du tissu économique national dans son ensemble et a été dotée à cet effet, de moyens financiers publics importants dont elle assure la gestion.

2.2. Stratégie d'innovation transversale

Au Maroc, la première réflexion en matière de stratégie nationale d'innovation a été menée en juillet 2008. Cette stratégie transversale essaye de formuler un plan d'action commun pour

toutes les parties impliquées dans le processus de la R&D et de l'innovation au Maroc, cette approche en termes de système incluant les administrations publiques compétentes, les entreprises, les organismes financiers et la société civile.

Après la mise en place de cette stratégie concrétisée par la création des clusters, le besoin de la mise en cohérence a été constaté « Institutionnaliser le Dialogue Public-Privé au profit de l'acte d'entreprendre ». Dans ce cadre, il a été décidé de créer une instance directement rattachée au Chef de l'Exécutif, à savoir le CNEA : Comité National de l'Environnement des Affaires (voir, <http://www.cnea.ma>). Le CNEA se veut, aujourd'hui, l'unique plateforme Public-Privé de Dialogue Public-Privé en matière d'amélioration du Climat des Affaires et de suivi de l'image du Maroc à l'international.

En effet, le lancement du plan émergence et son actualisation, la création des CREAs et le plan Maroc innovation, nous amènent à soulever des questions quant au degré de synergie entre ces différents programmes et initiatives.

2.3. Ecosystèmes industriels : émergence d'une nouvelle vision managériale

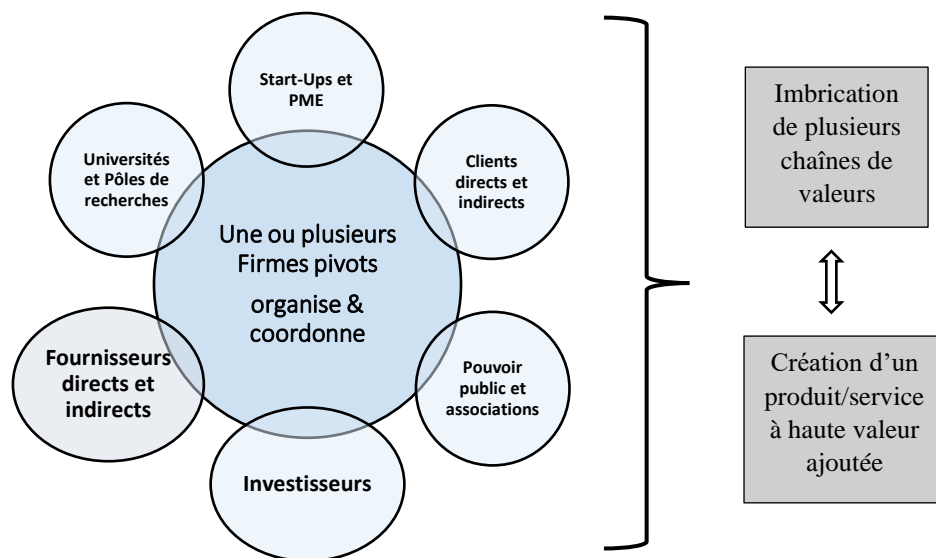
En 2014, le Maroc a lancé la première phase de la stratégie sectorielle d'accélération industrielle (PAI) pour la période 2014-2020. La deuxième phase est lancée en 2020 pour la période 2021-2023. Cette stratégie met l'accent sur la notion d'écosystèmes industriels². Il s'agit d'un chantier phare de la stratégie industrielle qui vise à réduire la fragmentation sectorielle en favorisant l'établissement de partenariats stratégiques ciblés et mutuellement bénéfiques entre leaders industriels et TPME. Il s'agit plus concrètement de fédérer des groupes d'entreprises autour de « locomotives » porteuses de projets d'écosystèmes. Ces locomotives peuvent être des leaders industriels nationaux, des groupements professionnels ou encore des investisseurs étrangers. Les alliances d'entreprises qui se tissent ainsi et forment des « communautés de destin stratégique³ » organisées, gagnent en performance et contribuent à renforcer la compétitivité de filières dans leur intégralité.

² Les écosystèmes industriels sont définis comme « des regroupements de leaders industriels et de PME dans des zones industrielles dédiées visant à constituer de véritables filières technologiques, autour de programmes ciblés de coopération aboutissant à des contrats de fourniture à long terme et des transferts technologiques. Ainsi, la stratégie insiste sur l'intérêt de favoriser des industriels leaders, locaux ou étrangers, qui sous-traitent à des fournisseurs de premier niveau en leur transférant la technologie et le savoir-faire, qui eux aussi confient une partie du travail à des fournisseurs de deuxième niveau ».

³ Concept développé dans le cadre des écosystèmes d'affaire par Moore J., en 1996.

L'écosystème industriel s'apparente alors au concept d'écosystème d'affaire développé par Moore J. en 1996, dans la continuité des travaux sur les clusters. Cette perspective stratégique (voir, figure 2) est considérée comme lignée principale de l'écosystème entrepreneurial accoté de la perspective du développement régional (voir, Stam E. & Spigel, B., 2018). Les deux lignées partagent des racines communes dans la pensée des systèmes écologiques, se concentrant sur l'interdépendance des acteurs d'une communauté particulière pour créer une nouvelle valeur et développer une nouvelle approche de l'organisation industrielle (pour plus de précision, voir, Acs Z. J. et al. 2017).

Figure 2 : Ecosystème d'affaire et/ou écosystème industriel



Sources : Auteur

Cette perspective propose l'écosystème d'affaire comme une forme de coordination économique dans laquelle la capacité d'une entreprise à créer et à s'approprier de la valeur dépend de manière critique de différents groupes d'acteurs (réseaux) qui produisent des produits ou des services complémentaires (voir, Iansiti M. & Levien R., 2004).

Dans ce contexte, les écosystèmes industriels ne sont pas uniquement des chaînes de valeurs et d'offres intégrées horizontalement d'un point de vue opérationnel ou commercial (comme les clusters...), mais en plus ils représentent des chaînes de co-crédation de valeurs et de co-innovation dans un cadre de coopétition. On assiste donc, à l'émergence de nouvelles relations managérial inter-organisationnelles, entre TPME et grandes entreprises. Or on sous-entend par écosystème, coévolution et destin stratégique commun (voir, Mamouni A-D. 2022).

La métaphore Co-évolutive empruntée de l'écosystème biologique⁴, conçoit l'activité entrepreneuriale comme collective qu'individualiste. L'étendue du réseau des entrepreneurs et des acteurs entrepreneuriaux sont essentiels et permettent à tous les acteurs d'accéder plus facilement aux ressources nécessaires et favoriser la croissance des PME. Selon le principe de coévolution de Moore J. (1996), la survie des entreprises dépend de l'évolution et aux avancées du système plus vaste auquel elles appartiennent. Ainsi, les évolutions s'influencent mutuellement. La vision Co-évolutive est donc nécessaire pour explorer les aspects multidimensionnels de la croissance des PME.

La notion d'écosystème industriel, désormais en vogue mérite d'être questionnée au regard de la théorie en construction dédiée à l'EE et des pratiques en œuvre au sein des pays développés de l'OCDE.

Ceci étant, le PAI, réduit la notion d'écosystème industriel contractualisé à une concentration géographique d'entreprises et d'institutions et cela n'est pas sans soulever des questions quant au degré de proximité de cette conception par rapport à celle de l'EE : Quel est le rôle de l'entrepreneur, celui de l'Etat et des autres acteurs d'un territoire ? Quel est l'apport pour le développement et la croissance des PME ? Comment ces écosystèmes permettent-ils de soutenir une dynamique de croissance régionale ? Autant de questions qui nous interpellent. Nous chercherons dans le cadre de ce travail à évaluer le concept et son contenu au regard de la théorie et de l'approche éco systémique entrepreneuriale.

3. Cadre méthodologique

Nous présentons dans un premier temps la problématique (paragraphe1) ensuite, le positionnement épistémologique : réalisme critique (paragraphe2). Nous terminons par l'approche de collecte et d'analyse des données (paragraphe3).

3.1. Problématique

L'approche éco systémique entrepreneuriale permet de comprendre les conditions de développement d'une économie entrepreneuriale régionale, cadre pertinent pour l'analyse de la

⁴ Pour expliciter des concepts et des théories, le recours à la métaphore est fréquent en sciences des organisations. La nature des transpositions est alors étudiée au regard des deux modèles dominants de la métaphore développés pour étudier la Théorisation des Organisations : le modèle transformationnel de Tsoukas (1991) et le modèle d'interaction des domaines de Cornelissen (2005), qui repose notamment sur les résultats de la psychologie cognitive (Black, 1979 ; Gentner, 1983). La construction du l'approche éco systémique transposé au monde des affaires est concernée par ce dernier modèle, parce qu'il exploite une métaphore biologique (Moore J., 1996).

question de l'innovation et de la croissance des PME. Sur la base de ces éléments, nous avons essayé de problématiser le sujet de notre étude de la manière suivante :

« La croissance des PME requiert, dans le contexte actuel - outre la volonté des dirigeants de ces entreprises, la disponibilité des ressources et le soutien étatique - le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux au niveau des territoires régionaux, comme cadres interactifs favorisant la dynamique d'innovation entrepreneuriale et de croissance ».

Pour traiter cette problématique, nous avons posé deux propositions théoriques qui constituent en effet, le fruit des développements précédents :

- Il existe un écosystème entrepreneurial « favorable » pour l'innovation et la croissance des PME, qui est façonné par des initiatives d'entrepreneurs, des décideurs politiques, les différents acteurs territoriaux et qui est optimal en termes de ressources entrepreneuriales.
- Nous avons également supposé **la proposition théorique** suivante : la question de la construction d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des entreprises (EE) est assez complexe et elle dépend de décisions concernant les **priorités** et les **arbitrages** des décideurs politiques.

Cette étude s'inscrit dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat, champ multidisciplinaire et qui interpelle divers spécialistes. Nous nous intéressons à la question de la croissance de la PME et cherchons à vérifier l'existence d'un EE. Nous utilisons l'approche écosystémique entrepreneuriale pour décrire un environnement qui est enrichissant en termes de ressources pour les entreprises émergentes. Les éléments et acteurs, les communautés humaines peuvent interagir pour fournir la croissance dont les entrepreneurs ont besoin. Un phénomène spontané dont la compréhension et l'identification des mécanismes générateurs permet de l'organiser, d'où notre objectif de vérifier l'existence des composants (ou ressources) d'un tel environnement.

3.2. Cadre épistémologique : réalisme critique

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une approche réaliste critique pour étudier l'innovation et la croissance et vérifier l'existence d'un EE. Cette approche nous a servi de cadre générale permettant d'interpréter et de contextualiser les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des PME et des acteurs institutionnels, pour vérifier la qualité des ressources disponible dans la région Fès-Meknès.

Le recours à cette approche réaliste critique nous a permis de concevoir la croissance des PME et l'innovation, comme des conséquences potentielles d'un EE solide. Cela signifie que dans la mesure où l'EE n'existe pas encore (le non-événement), le recours à l'expérience et au point de vue des acteurs sont envisagés (collectivement), donc, la croissance et l'innovation sont considérées comme un potentiel. Ces aspects sont pris en compte dans cette étude grâce aux mécanismes générateurs ou composants d'un EE. En ce qui concerne le domaine du réel, les entrepreneurs et les acteurs institutionnels ne peuvent pas encore expérimenter ou accéder à un événement de croissance dans le domaine empirique. L'observation est donc basée sur le domaine du réel profond et surtout du réel actualisé.

En ce qui concerne la démarche de recherche dans le réalisme critique, nous avons adopté la boucle induction/abduction/déduction qui constitue une trame générale dans laquelle le raisonnement abductif joue un rôle central, ce qui nous a permis de faire des allés-retours.

3.3. Approche de collecte et d'analyse des données

Notre étude couvre des PME à l'échelle régionale, la population ciblée est constituée de 61 PME industrielles. Dans un souci de représentativité de l'échantillon, notre étude empirique a porté sur des PME opérant dans différents secteurs d'activité industrielle, implantées dans trois principales villes de la région : Fès, Meknès et Taza.

Pour collecter les données, nous avons utilisé l'approche mixte combinant l'approche qualitative et l'approche quantitative. Nous avons commencé notre étude par une enquête exploratoire auprès des associations professionnelles (ex. Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement « Amith »), le Centre Régional d'Investissement (CRI) et l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC). Nous avons récolté énormément d'informations, principalement des données de contenu.

L'analyse des bases de données fournies par le CRI, et surtout le Baromètre de l'OMPIC sur le Registre Central du Commerce (RCC) et le Registre de la Propriété Industrielle (RPI). Ce dernier nous a permis d'établir un état des lieux de l'activité entrepreneuriale régionale et de répertorier les entreprises industrielles par ville.

Nous avons enchaîné par une étude quantitative auprès de 61 PME à l'aide d'un questionnaire, pour évaluer l'environnement d'affaires régional. Le questionnaire se présente comme suit :

1. La motivation de croissance

- Jamais Rarement Souvent Très souvent
 Toujours

2. La motivation d'innovation

- Jamais Rarement Souvent Très souvent
 Toujours

3. Comment appréciez-vous la qualité des ressources disponibles dans votre région ?

	Favorable	Peu favorable	Inadaptée à nos besoins
Qualité de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de la main d'œuvre locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité des relations interpersonnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de la facilité de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de financement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Comment appréciez-vous les mesures (régionales et nationales) d'incitations à l'innovation et la croissance des PME ?

- Très favorables Favorables Assez favorables Défavorables
 Aucune idée

5. Comment jugeriez-vous le climat des affaires dans la nouvelle région ?

6. Qu'attendez-vous de la nouvelle région pour stimuler l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME ?

Après ce questionnaire, nous avons complété notre recherche par une étude qualitative auprès des acteurs institutionnels réalisée au moyen d'un guide d'entretien. Afin de comprendre plus finement les conditions d'émergence d'un EE et d'affiner ainsi les connaissances pour mieux cerner certains mécanismes propres au sujet de la croissance des PME. Il s'agit notamment des entretiens suivants :

- Entretien effectué au siège de la CGEM Fès-Taza avec la directrice régionale (Nov. 2017).
- Entretien effectué au siège de la chambre de commerce, d'industrie et des services (CCIS) Fès Meknès avec la responsable du département de l'information économique (Nov. 2017).
- Entretien effectué au siège de la direction régionale du commerce et de l'industrie (DRCI) Fès-Meknès (Décembre 2017).

Après avoir exposé la démarche épistémo-méthodologique de la recherche, il est temps de passer au cœur de cette recherche, l'étape empirique qui confronte la problématique au réel

actualisé, visant à vérifier les propositions théoriques. La présentation des résultats de notre étude fera l'objet de la prochaine section.

4. Analyse et discussion des résultats

Dans cette section, nous présentons les résultats des études quantitative et qualitative se rapportant à l'innovation, la croissance des PME et aux conditions d'émergence d'un EE régional. Les entretiens réalisés auprès de la CGEM Fès-Taza, de la CCIS et de la DRCI ont été orientés pour vérifier de manière indirecte l'existence des variables constitutives d'un EE.

Nous présentons, dans cette section, les résultats de cette étude. L'accent est mis, dans un premier paragraphe, sur la qualité des ressources disponibles dans la région, notamment les plus importantes pour la croissance des PME ainsi que les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME. Le deuxième paragraphe étudie la dynamique d'innovation et de croissance des PME. Quant au dernier paragraphe, il traite des exigences de construction des systèmes entrepreneuriaux et l'engagement des acteurs régionaux.

4.1. Le territoire régional comme réservoir de ressources

Les entrepreneurs sont des acteurs du changement économique dans un contexte incertain. Leurs décisions mènent à une dynamique spatiale et sont guidées par un objectif d'efficacité dans lequel, la recherche d'une combinaison nouvelle et créative d'actions est l'élément majeur. Dans de telles conditions, l'environnement entrepreneurial est excessivement important, échange d'informations, l'accès aux réseaux, la facilité de communication, la formation, le financement, l'interaction, centres de recherche et de développement, main-d'œuvre qualifiée, etc. La notion théorique de milieu introduite par le groupe GREMI (Groupement de Recherche Européen sur Milieux Innovateurs) incarne ces caractéristiques ou ressources entrepreneuriales.

4.1.1. La qualité des ressources disponibles dans la région

Les ressources matérielles et immatérielles de base nécessaires pour soutenir la croissance des entreprises proviennent du milieu. Ces ressources sont indispensables tout au long du cycle de vie de l'entreprise.

L'étude quantitative nous a révélé, que près de 60% des entrepreneurs jugent le climat des affaires dans la nouvelle région défavorable, 25% jugent qu'il est assez favorable, alors que 15% des répondants n'ont rien à signaler. Toutefois, les entrepreneurs souhaitent que la région devienne un lieu de création d'une chaîne de solidarité naturelle entre les

entreprises, les institutions publiques, les universités, les banques et les services (etc.), condition jugée nécessaire pour stimuler l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME.

L'étude empirique qualitative menée auprès des acteurs institutionnels (CGEM Fès-Taza, CCIS, DRCI Fès-Meknès), s'est focalisée sur les ressources critiques pour la croissance des PME et qui constituent, en principe, les composants d'un EE régional.

- La qualité des ressources disponibles dans la région,
- Les plus importantes pour la croissance des PME,
- Les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME,
- La dynamique de croissance des PME,
- Les exigences de construction des systèmes entrepreneuriaux,
- L'engagement des acteurs.

A cet égard, l'étude nous a révélé l'état actuel de faiblesses caractérisant les ressources disponibles dans la région, notamment :

- La faible fluidité de l'information,
- La faible attractivité de la région pour la ressource humaine qualifiée,
- Des faiblesses au plan de la communication, notamment autour des programmes étatiques de soutien de la croissance des PME. Le décalage entre l'offre et la demande de services s'explique, en partie, par le manque d'information et de communication,
- La faible diversification des sources de financement destinées à la croissance,
- Les difficultés d'accès au marché,
- Les faiblesses caractérisant l'infrastructure,
- Les faiblesses caractérisant la culture entrepreneuriale,
- Le caractère limité du transfert technologique entre l'université et les entreprises.

Ces résultats ont permis d'appuyer l'étude quantitative et de conclure que les faiblesses caractérisant les ressources disponibles au niveau de la région constituent une contrainte à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial. Ceci est d'autant plus important que **la construction d'un environnement interactif et dynamique favorable à l'entrepreneuriat, à l'innovation et la croissance des PME est assez complexe et elle dépend de décisions concernant les priorités et les arbitrages des décideurs politiques.**

Toutefois, parmi ces différentes ressources (ou composants d'un EE) qui favorisent plus la dynamique entrepreneuriale et de croissance des PME selon les avis des acteurs régionaux, « **le financement, l'accès aux marchés et à l'information, la communication et la formation** ».

A cet égard, l'EE peut agir sur différentes dimensions de la croissance et de l'innovation selon une approche déterministe :

- Au niveau organisationnel par la disponibilité du financement formel et informel et la qualité de la formation professionnelle ;
- Au niveau social par la qualité de l'information (mentorat, conseillers, ...), la facilité de communication et la mise en réseau ;
- Au niveau environnemental par la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés.

Ces ressources tangibles et intangibles sont essentielles pour la croissance des PME. L'élément majeur qui n'est pas pris en compte et qui peut amener les entrepreneurs à se situer différemment sur le vecteur entre pérennité et croissance, est la motivation de la croissance.

4.1.2. Les mesures (régionales et nationales) d'incitation à la croissance des PME et scénarios de soutien

La croissance des PME repose sur la motivation et la volonté des entrepreneurs. En l'absence de ces aspects, l'entreprise à intérêt, selon de nombreux spécialistes, à conserver une certaine taille pour être plus en mesure de contrôler l'organisation (en conservant ainsi l'indépendance) et de mieux aménager son environnement, ce qui permet d'assurer la pérennité de l'entreprise. C'est ce que certains auteurs appellent les entreprises PIC (pérennité, indépendance et croissance) pour lesquelles, la croissance vient en troisième rang après la pérennité et l'indépendance (voir, Marchesnay, M. & Julien P.A. 1990).

Comme l'affirme la CCIS « *la majorité des entrepreneurs qui ont créé leur propre entreprise dans les zones industrielles de la ville de Fès, sont des gens de métier et d'artisanat venant de l'ancienne Medina* ». Ce type d'entrepreneur préfère conserver et accumuler son patrimoine plutôt que de le partager avec des associés externes à la famille.

D'autres entrepreneurs acceptent ou souhaitent croître, mais à condition que cette croissance se fasse prudemment. Comme l'affirme la directrice régionale de la CGEM : « *il existe des entrepreneurs qui ont la volonté et souhaitent croître, mais ne savent pas comment s'y prendre* ». Les entrepreneurs qui souhaitent ou qui croissent régulièrement et même rapidement, développent toutes sortes de mécanismes pour s'adapter au changement, l'assumer, et même en

profiter pour innover (y compris le bricolage). Ces mécanismes reposent sur la capacité à rechercher et à transformer l'information en connaissance.

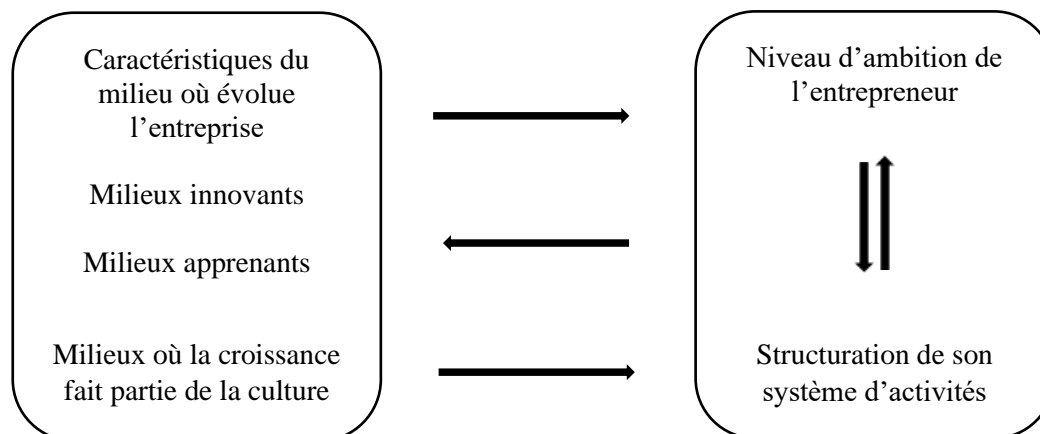
Dans des situations où coexistent des entreprises à fort potentiel de croissance et celles ne souhaitant pas croître, des spécialistes comme Julien P.A. en 2014 suggère d'abord, de cibler ces entreprises puis de les relier à des sources informationnelles avancées en vue de multiplier les opportunités et de soutenir l'innovation, enfin, de compléter les ressources par de la formation, le conseil, l'expertise et un financement de croissance.

A cet égard, le soutien relève rarement d'une simple question financière. C'est l'entrepreneuriat et donc les opportunités (biens vendus aux investisseurs) qui attirent les investissements, et non le contraire. La présence d'une dynamique entrepreneuriale axée sur la croissance est, donc, d'une importance capitale.

4.2. La dynamique d'innovation entrepreneuriale et de croissance des PME

L'étude quantitative a montré que moins de 10% des entrepreneurs de notre échantillon, jugent que l'innovation est toujours une nécessité pour faire face aux évolutions de marchés et de la concurrence et pour croître. Nous avons relevé également, que plus de 40 % des entrepreneurs ne souhaitent pas croître et sont satisfaits de diriger une PME qui emploie moins de 200 personnes. Ils recherchent l'indépendance et la pérennité, vu la dominance du caractère familial des entreprises. Les entrepreneurs et les acteurs régionaux impliqués dans notre étude reconnaissent que la construction d'une économie entrepreneuriale régionale dynamique et durable demande du temps. La figure 3 ci-dessous, empruntée et adaptée de Filion, exprime cette dynamique.

Figure 3 : Milieux et dynamique d'innovation et de croissance d'une entreprise.



Source : Adaptée de Filion L. J. (2014).

On considère qu'une entreprise évoluant dans une région qui présente les caractéristiques d'un EE, avec la présence d'un nombre important d'entrepreneurs ambitieux et de modèles positifs, peut-être plus conditionnée à croître qu'une entreprise créée dans une région moins développée.

L'adoption d'une perspective d'analyse éco systémique permet, ainsi, d'enrichir l'analyse et de mieux saisir la question de la croissance de la PME. D'où l'importance de l'approche éco systémique orientée vers un entrepreneuriat ambitieux et productif.

4.3. Les exigences de construction des systèmes entrepreneuriaux

L'étude nous a révélé que pour croître, il convient qu'il y ait au préalable un système entrepreneurial, qui constitue la base fondamentale pour toute possibilité d'émergence d'un EE. La perspective des SNE met l'accent sur les interactions entre les entrepreneurs et leurs contextes institutionnels dans la production de l'action entrepreneuriale, la régulation de la qualité et les résultats de cette action. La complémentarité des compétences au sein des SNE est essentielle pour générer les résultats souhaités. Un tel système nécessite d'avoir une conscience de l'intégralité et de la cohérence de son développement selon les régimes institutionnels (entrepreneurial ou de PME) qui y sont mobilisés.

A cet égard, le déploiement des politiques entrepreneurial qui les relie est d'importance majeure. Ainsi, la participation des acteurs régionaux est d'autant plus importante qu'elle constitue une approche systémique qui contribue au développement de l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME. Mais l'engagement des acteurs à la mise en place des systèmes entrepreneuriaux, se limite souvent à des exigences financières.

Ceci étant, la question qui se pose alors, est de savoir, la signification de tous ces éléments vus précédemment, pour les responsables des politiques de développement économique au Maroc. Une réponse qui semble logique, est que le soutien pour l'émergence des EE ne nécessite pas un changement majeur par rapport aux stratégies de renforcement des capacités en matière de développement économique (voir, Qian H. & Acs Z.J. 2022). Cette stratégie déjà mise en place au Maroc, varient d'une région à l'autre selon leurs spécificités.

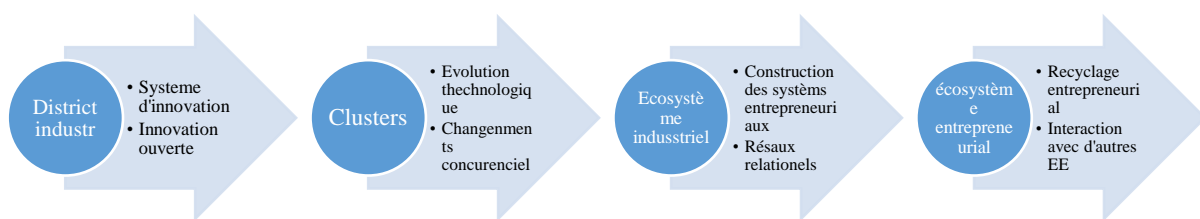
Cette approche de développement économique se concentre sur le renforcement des capacités basées sur le territoire qui implique une planification et une gestion stratégiques, la création de partenariats et de réseaux, le développement de clusters et la construction d'infrastructures physiques et immatérielles. Ceci est cohérent avec la politique SNI et la politique des clusters,

car l'accent se focalise sur l'investissement en R&D, le capital humain, les infrastructures, les collaborations et les réseaux.

Comme le montre la figure 4, le district industriel, l'approche la plus ancienne des agglomérations industrielles d'entreprises, avec l'intégration des SNI on assiste à l'émergence des clusters, qui représente une forme primitive d'un EE qui aurait évolué au-delà des frontières de l'industrie, pour faire face aux changements technologiques et de l'environnement concurrentiel. Alors que, les écosystèmes industriels représentent une forme intermédiaire qui intègre des nouvelles relations stratégiques entre TPME et grandes entreprises, basées sur l'innovation ouverte, l'étendue des réseaux, l'interdépendance des acteurs, la coévolution et le destin stratégique commun (pour plus de précision, voir, Mamouni A-D, 2022).

Dans cette phase, la priorité pour les décideurs politiques est de favoriser l'innovation entrepreneuriale, les entreprises en croissances et la construction des SNE. Un tel système nécessite une intervention étatique holistique (combinaison de politiques de promotion de TPME et celle de l'entrepreneuriat). Durant la phase de croissance et de maturité de l'EE, les décideurs politiques, sont appelés à promouvoir un entrepreneuriat de qualité et productif, de soutenir le recyclage entrepreneurial et l'établissement de liens avec d'autres EE. La figure 4 ci-dessous, exprime cette évolution :

Figure 4 : Politiques de développement économique issue de la recherche sur les EE



Source : Auteur

Supposant qu'une région a déjà adopté l'approche de renforcement des capacités, les nouvelles interventions politiques de développement économique issue de la recherche sur l'EE peuvent être résumées comme la somme de certains éléments qui viennent s'ajouter aux approches par les clusters, SNI et les écosystèmes industriels. Nous énumérons ci-dessous certains de ces efforts politiques adaptés de Qian H. & Acs Z.J. en 2022 et de Brown R. & Mawson S. en 2019 :

- **Promouvoir et célébrer l'entrepreneuriat** : à la différence des SNI et clusters, l'EE place les entrepreneurs au centre du développement économique. Les décideurs politiques ciblent donc, la construction des SNE et favoriser la dynamique d'innovation et de croissance.
- **Ecouter les entrepreneurs** : l'intervention politique efficace, saisie les besoins réels des communautés des start-ups locales et de l'EE en général, par l'écoute des entrepreneurs.
- **Relier les acteurs de l'EE** : les réseaux sociaux denses et solides représentent une nécessité pour les EE émergents. En l'absence d'entrepreneurs leaders, les dirigeants de la fonction publique sont raisonnablement placés pour rassembler, connecter et relancer le processus de construction de la communauté. Or, ce rôle diminue une fois que d'autres leaders entrepreneurs communautaires émergent.
- **Soutenir le développement de l'EE** : Lorsque l'EE local est dans une phase de croissance, le gouvernement peut soutenir le recyclage entrepreneurial au sein de l'EE et l'établissement de liens avec d'autres écosystèmes plus solides.

Ces initiatives ne nécessitent pas d'investissements à grande échelle ou de changements politiques majeurs alors que, les décideurs politiques régionaux ont déjà pratiqué les SNI, les stratégies basées sur les clusters et/ou les écosystèmes industriels. Ce sont des changements progressifs qui exigent la patience des décideurs (voir, Cho D. S. et al., 2022). Après tout, la construction d'un écosystème est un processus à long terme. La somme de ces éléments aide à créer un EE solide qui profitera d'avantage au développement économique régional à long terme.

Ceci étant, l'EE émerge à l'initiative des entrepreneurs ambitieux, l'intervention politique évolue en fonction de leurs exigences. Les écosystèmes dynamiques assurent aux PME des opportunités de croissance par rapport aux entreprises créées dans d'autres endroits. Le principe de l'approche éco systémique entrepreneuriale vise à inscrire la politique de stimulation de la croissance des entreprises dans une approche holistique pour améliorer la coordination et la coopération entre les entrepreneurs et les acteurs territoriaux qui œuvrent à la croissance des entreprises.

En somme, dans le contexte actuel, l'innovation et la croissance des PME industrielles, requiert le développement d'EE comme cadres interactifs favorisant la dynamique entrepreneuriale et de croissance.

Conclusion :

Nous avons cherché dans le cadre de ce travail à analyser l'apport de la construction d'un écosystème entrepreneurial pour la croissance des PME industrielles en adoptant l'approche réaliste critique. Notre attention s'est focalisée sur les l'environnement d'affaires et la qualité des ressources disponibles dans la région Fès-Meknès.

L'analyse de l'écosystème entrepreneurial nous a conduit, d'une part, à chercher à cerner le concept en nous basant sur une revue de la littérature dédiée à la question. Ceci a permis de révéler la complexité du concept et de la réalité qu'il recouvre et nous a convaincu de la nécessité d'accorder une importance aux systèmes entrepreneuriaux. Un pluralisme d'approches et de théories a été mobilisé pour mieux appréhender le sujet dans sa globalité et répondre à la problématique centrale.

D'autre part, l'analyse de la croissance des PME et de l'innovation entrepreneuriale dans leur relation avec le contexte territorial nous a conduit à privilégier l'approche centrée sur le paradigme émergent d'écosystème entrepreneurial défini comme ensemble d'acteurs interdépendants et de facteurs coordonnés favorisant l'entrepreneuriat productif au sein d'un territoire.

L'approche par l'écosystème entrepreneurial comporte un changement de la pensée économique du développement territorial régional et de la vision managériale. Dans ce contexte actuel, une unanimité est formée, autour de l'innovation entrepreneuriale comme source de croissance des PME et de développement territorial régional, qui requière de nouveaux modes d'organisation y compris au niveau du territoire. On parle de plus en plus de coévolution, de co-innovation, de co-crédation de valeur et d'offre, mutualisme et coopétition. Ces nouvelles relations stratégiques conduisent à faire évoluer le système de management des entreprises vers un management entrepreneurial.

La présentation des politiques publiques de soutien de la PME et de l'entrepreneuriat a été conduite pour apprécier la contribution de ces programmes et stratégies sectorielles ciblant l'entreprise, au développement de culture entrepreneuriale et au soutien de la dynamique de croissance des PME.

Les développements théoriques dédiés à l'écosystème entrepreneurial, nous ont permis, de formuler la proposition théorique suivante : la question du développement d'un environnement

favorable à l'entrepreneuriat et à la croissance des entreprises est assez complexe et elle dépend de décisions concernant les priorités et les arbitrages des décideurs politiques.

L'étude empirique qualitative auprès des acteurs institutionnels a permis d'affirmer cette conjonction. L'étude a révélé également, des déficiences au plan des mécanismes générateurs d'un écosystème entrepreneurial régional et la complexité du développement d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME.

Le développement d'un écosystème entrepreneurial régional permet de soutenir l'innovation et la croissance des PME, les composants qui favorisent plus l'innovation et la croissance sont le financement, l'accès aux marchés et à l'information, la communication et la formation. Nous avons également relevé que pour croître, il convient qu'il y ait un système entrepreneurial et que ce système nécessite d'avoir une conscience de l'interaction et de la cohérence entre les entrepreneurs et le contexte institutionnel. Le déploiement des politiques entrepreneuriales qui les relie est d'importance majeure. La participation des acteurs régionaux est d'autant plus importante qu'elle constitue une approche systémique qui contribue au développement de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la croissance des PME. Mais l'engagement des acteurs à la création des systèmes entrepreneuriaux, se réduit souvent à des exigences financières.

Dans le contexte actuel de cette région, certains entrepreneurs préfèrent la pérennité au lieu de la croissance sous la crainte de perdre le contrôle de l'entreprise vu la dominance des entreprises familiales dans la région. Des entreprises ayant un potentiel de croissance et pouvant même devenir des gazelles, existent mais à des rythmes différents. Ces entreprises demeurent toutefois très importantes pour leur potentiel supérieur de création d'emploi et de richesse et, constituent même un symbole d'innovation entrepreneuriale régionale.

Par ailleurs, les résultats des études quantitative et qualitative révèlent que la région Fès-Meknès dispose des ingrédients essentiels pour asseoir une dynamique entrepreneuriale et de croissance. Les entrepreneurs et les acteurs institutionnels reconnaissent que la construction d'une économie entrepreneuriale dynamique et durable demande du temps et de la volonté. Car là où il y a des entrepreneurs ambitieux, volonté et engagement collectif il y a réussite.

En conséquence, pour que la région puisse devenir un milieu favorable à l'entrepreneuriat, à l'innovation et à la croissance des PME d'un côté et un acteur puissant du développement économique, les acteurs publics sont appelés à promouvoir un entrepreneuriat de qualité, à

s'attaquer aux sources des fragilités qui handicapent les PME et limitent leur potentiel d'innovation et de croissance.

L'émergence d'un écosystème entrepreneurial interpelle également les dirigeants des organisations et les autres acteurs territoriaux. La conjugaison des efforts et stratégies permet de réussir l'implémentation d'une nouvelle génération de politiques relationnelles de soutien à l'entrepreneuriat de croissance. La nécessité de favoriser l'évolution organique des industries déjà mise en place et construire l'écosystème entrepreneurial sur ces fondations, tout en respectant les spécificités régionales. La problématique de l'innovation et la croissance des PME, dans le contexte actuel, requiert une approche éco systémique orientée vers un entrepreneuriat ambitieux et productif.

Par ailleurs, l'étude a présenté certaines limites, telles que, la difficulté d'accéder à d'autres acteurs territoriaux et à un grand nombre d'entreprises, la présence des entreprises PIC et l'inexistence des systèmes entrepreneuriaux. En plus, du foisonnement qui entour le concept d'écosystème entrepreneurial et sa mise en place, certaines limites sont dues à la jeunesse de l'approche qui est en phase de construction.

Au-delà des limites, il serait intéressant d'explorer le phénomène étudié dans d'autres régions du pays plus attractives en termes d'investissement et de main d'œuvre qualifiées. La réalisation des études comparatives et longitudinales et la concentration sur la croissance des gazelles technologiques. Il serait souhaitable ici de préciser que d'autres approches qualitatives comme celle de la théorie enracinée auraient pu mener à des résultats différents.

Les recherches empiriques futures devraient également s'attaquer d'une part, aux dilemmes de la construction des systèmes entrepreneuriaux, en conceptualisant les relations entre les différents acteurs, et en développant des mesures de performance englobant les coûts et les avantages de la participation directe à un tel système. D'autre part, aux influences des contextes dans lesquels les entrepreneurs choisissent ou non d'agir.

Bibliographie :

Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B. & O'Connor, A., (2017). "The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49, pp. 1–10.

Acs, Z. J., Autio, E. & Szerb, L., (2014). "National systems of entrepreneurship: measurement issues and policy implications". *Research Policy* 43 (3), pp. 476–494.

- Audretsch D., Mason C., Miles M. P. & O'Connor A. (2021). "Time and the dynamics of entrepreneurial ecosystems". *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(1–2), 1-14.
- Autio E. Kenney M. Mustar P. Siegel D. & Wright M., (2014), "Entrepreneurial innovation: The importance of context." *Research Policy*, 43 (7), pp 1097-1108. Elsevier.
- Brown R., Mawson S & Rocha A., (2022), "Places are not like people: the perils of anthropomorphism within entrepreneurial ecosystems research, *Regional Studies*".
- Brown R. & Mawson S., (2019), "Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: a critique of the latest industrial policy blockbuster." *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 2019, 12, 347–368.
- Brown, R., & Mason, C., (2017), "Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems". *Small Business Economics*, 49, pp. 11–30.
- Cao Z., & Shi X. (2020). "A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies". *Small Business Economics*, 51(2).
- Cho D. S., Ryan P. & Buciuni G. (2022). "Evolutionary entrepreneurial ecosystems: A research pathway". *Small Business Economics*, 58(4), 1865-1883.
- Davidsson, P., Delmar F. & Wiklund J., (2017), "Entrepreneurship as Growth; Growth as Entrepreneurship." *handbook of entrepreneurship*. Eds. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Feld, B. (2012), « Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city », Hoboken: NJ, Wiley.
- Filion L. J., (2014), « Croissance des entreprises : Enjeux, défis, information et scénarios de soutien », Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004), "The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy", *Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press, 225p.
- Isenberg, D. J., (2011), « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project », Babson College, Babson Park: MA
- Johnson, D., Bock, A. J., & George, G. (2019). "Entrepreneurial dynamism and the built environment in the evolution of university entrepreneurial ecosystems". *Industrial and Corporate Change*, 28(4).
- Julien P-A (2014), « Les défis de la croissance des entreprises québécoises », Centre sur la productivité et la prospérité HEC Montréal.
- Levie, J., Autio, E., Acs, Z. J. & Hart, M., (2014), "Global entrepreneurship and institutions: an introduction". *Small Business Economics* 42 (3), pp. 437–444.
- Levie, J., Autio, E., Reeves, C., Chisholm, D., Harris, J., Grey, S., . . . & Cleevely, M. (2013). "Assessing regional innovative entrepreneurship ecosystems with the global entrepreneurship

and development index: The case of Scotland”. Global Entrepreneurship Monitor Research Conference, Barcelona, Spain

Malecki, E. J., (2018). “Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems Department of Geography”, The Ohio State University, John Wiley & Sons Ltd.

Mamouni A-D. (2022). « Essai sur le développement d’une économie régionale entrepreneuriale : Une approche par le concept de l’écosystème entrepreneurial », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 247 – 269.

Mamouni A-D. (2019), « Etude des déterminants de la croissance des PME de la région Fès-Meknès : apport de l’approche basée sur l’écosystème entrepreneurial. », Thèse de doctorat, FSJES – USMBA – FES.

Marchesnay, M. & Julien P.A. (1990). « Small business as space of transaction », Entrepreneurship and Regional Development, vol. 2, n 2, pp. 267-277.

Mason C. & Brown R. (2014), “Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship”. Final Report to OECD. Paris, OECD.

Moore J., (2006). « Business ecosystems and the view from the firm », The Antitrust Bulletin, vol. 51, n°1, 31 p.

Moore J., (1996). « The Death of Competition: Leadership & Strategy. In The Age Of Business Ecosystems », Harper Business, Boston, MA. 320 p.

Motoyama Y. (2019). “From innovation to entrepreneurship: Connectivity-based regional development”. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, 2019. 192 pp.

O'Connor, A., Stam, E., Sussan, F., & Audretsch, D.B., (2018). «Entrepreneurial Ecosystems: Place-Based Transformations and Transitions». Ed. Springer. 197 p.

Qian H. & Acs Z.J. (2022), “Entrepreneurial Ecosystems and Economic Development Policy”, Economic Development Quarterly 37(1), 96–102.

Shane S. & Venkataraman S., (2000), “The promise of entrepreneurship as a field of research”. Academy of Management Review 25(1): pp. 217–226.

Song A. K. (2019). “The digital entrepreneurial ecosystem—a critique and reconfiguration”. Small Business Economics, 53(3), 569-590.

Spigel B., Kitagawa F. & Mason B., (2020). “A manifesto for researching entrepreneurial ecosystems”, Local Economy, Vol. 35(5) 482–495.

Spigel, B., (2017). “The relational organization of entrepreneurial ecosystems”. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(1), pp. 49–72.

Stam E. & van de Ven A. (2021). “Entrepreneurial ecosystem elements”. Small Business Economics, 56(2), 809-832.

Stam E. & Spigel B. (2018). “Entrepreneurial ecosystems”. In Blackburn R., De Clercq D., Heinonen J., Heinonen J. (Eds.), *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship* (pp. 407-421). Sage.

Stangler, D., & Bell- Masterson, J., (2015). *Measuring an entrepreneurial ecosystem*. Ewin Marion Kauffman Foundation.

WEF (2014). « Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics », Geneva, Switzerland, World Economic Forum.

Wurth B., Stam E. & Spigel B., (2022). “Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 46(3) 729–778.

Webographie :

<https://marocpme.gov.ma>

<http://www.cnea.ma>

<https://www.mcinet.gov.ma/fr/content/plan-dacceleration-industrielle-0>