

## **Esprit entrepreneurial et forte croissance des PME au Maroc – Essai de contextualisation**

### **Entrepreneurial spirit and high growth SMEs in Morocco - Essay of contextualization**

**EL HAKIOUI Mohamed**

Enseignant chercheur

Ecole supérieure de Technologie – Sidi Bennour

Université Chouaib Doukkali- Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Organisation (LIRO)

**Date de soumission** : 30/01/2024

**Date d'acceptation** : 08/07/2024

**Pour citer cet article** :

EL HAKIOUI.M. (2024) «Esprit entrepreneurial et forte croissance des PME au Maroc – Essai de contextualisation», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 7 » pp : 208 – 232.

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



## Résumé

Cet article s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche visant à étudier l'esprit entrepreneurial des propriétaires-dirigeants des PME en forte croissance au Maroc. Il convient de noter que les modèles de référence existants sur ce sujet sont développés dans des contextes fortement différents de celui du Maroc. Par conséquent, il apparaît logique et essentiel de recourir à une étude de contextualisation afin de mieux appréhender la réalité contextuelle de ce phénomène au Maroc. À cette fin, notre étude de contextualisation repose sur une enquête menée auprès d'un panel d'experts, soutenue par une recherche documentaire.

Le présent article se structure en deux moments.

**Mots clés :** PME en forte croissance, Contexte marocain, Propriétaire-dirigeant, Esprit entrepreneurial, logique dominante.

## Abstract

This article is part of a research project aimed at studying the entrepreneurial spirit of owner-managers of high-growth SMEs in Morocco. It is important to note that existing reference models on this subject are developed in contexts vastly different from that of Morocco. Therefore, it seems logical and essential to resort to a contextualization study to better understand the contextual reality of this phenomenon in Morocco. To this end, our contextualization study is based on a survey conducted among a panel of experts and supported by documentary research.

**Keywords :** high-growth SMEs, Moroccan context, Owner-manager, Entrepreneurial spirit, Dominant logic.

## Introduction

Depuis la décennie 1990, bon nombre de recherches a été dédié à l'examen du phénomène de la forte croissance (Birch et Medoff, 1994 ; Davidsson et Delmar, 2006). Cette orientation de recherche s'explique par la contribution significative de ce phénomène à la génération de nouveaux emplois et à la création de valeur ajoutée (Birch et Medoff, 1994). En raison de son importance prépondérante, une exploration approfondie, tant sur le plan conceptuel qu'empirique, s'avère nécessaire, tout en tenant compte du contexte. En effet, en tant que processus entrepreneurial complexe, une analyse approfondie de la forte croissance nécessite une intégration de l'impact du contexte, particulièrement pertinent dans le contexte des PME où le système de gestion est marqué par le principe de proximité (Torres, 2002).

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche qui vise à développer une compréhension holistique et intégrative de la forte croissance des PME, en se concentrant spécifiquement sur la cognition du propriétaire-dirigeant. Cette démarche s'inscrit dans la lignée des travaux en management stratégique et en entrepreneuriat qui positionnent l'entrepreneur-dirigeant au cœur des décisions et des actions de l'entreprise. Notre analyse adopte la perspective de Torres (2002), considérant la PME comme un objet de recherche relevant du domaine de l'entrepreneuriat. Nous préconisons une lecture entrepreneuriale fondée sur le processus, concevant l'entrepreneuriat comme un système adaptatif complexe (Fuller et Moran, 2001) caractérisé par la dynamique tripartite entre l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement.

Schmitt (2012) souligne qu'en dépit de la prise en compte de certains aspects de l'environnement dans la recherche en entrepreneuriat, rares sont les auteurs qui considèrent explicitement l'entrepreneur comme un "*construit social finalisé et situé dans le temps et dans l'espace*". C'est dans cette optique que Schmitt (2012) insiste sur l'introduction des notions d'action "située" et de situation entrepreneuriale, mettant en lumière l'importance des circonstances contextuelles dans l'orientation de l'action entrepreneuriale. Dans cette veine, cette recherche s'efforce à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : dans quelle mesure les spécificités du contexte marocain impactent-elles les logiques dominantes des propriétaire dirigeants des PME gazelles au Maroc ?

Pour ce faire, la présente étude se concentre sur l'étude de l'esprit entrepreneurial des propriétaires-dirigeants des PME gazelles au Maroc en se basant sur une enquête menée auprès d'experts (directeurs d'organismes étatiques, présidents d'associations nationales, consultants en management, chefs d'entreprises et universitaires). L'étude est étayée par une recherche

documentaire principalement basée sur des rapports et des études publiés par des institutions gouvernementales, des organismes non gouvernementaux et des chercheurs scientifiques.

Cette recherche se structure en deux moments. Le premier est dédié à la présentation du protocole méthodologique adopté. Le second est réservé à la présentation des résultats de cette étude. Partant d'une description générale des fondements culturels d'entrepreneuriat au Maroc, l'étude s'est penchée sur l'examen du profil et l'esprit entrepreneurial du propriétaire-dirigeant de la PME gazelle.

### **1. Protocole méthodologique de la contextualisation**

En management, l'approche de contextualisation s'inscrit dans le courant du cross-vergence qui met en lumière la nature non transposable des cultures managériales. Chaque culture façonne ses modèles de gestion en fonction de ses particularités (Louitri & Sahraoui, 2014). La démarche de contextualisation trouve ses fondements dans la théorie de la connaissance. DeRose (2002, cité par Louitri et Sahraoui, 2014) soutient que la connaissance réelle est celle qui est validée par le contexte. Il avance que cette approche permet de transcender l'évidence des connaissances générées dans d'autres contextes et d'éviter de diriger les recherches vers des perspectives mal fondées. Louitri et Sahraoui (2014) ajoutent que la contextualisation permet de prendre en compte les spécificités de l'ancrage contextuel de l'objet de recherche, de définir la problématique, de choisir la méthodologie appropriée, et d'adapter et de légitimer l'analyse des résultats empiriques de la recherche.

Parallèlement au contexte organisationnel, qui renvoie à l'interprétation, le contexte phénoménologique se concentre davantage sur les perceptions et le sens construits par les acteurs vis-à-vis de leurs environnements d'action (Parrini-Alemanno, 2007). Ce sens résulte d'une activité mentale permettant à l'acteur d'attribuer une signification spécifique au réel confronté (Abric, 1994). Dans cette perspective, la contextualisation apparaît comme une approche utile pour mettre en lumière la dimension sociocognitive du contexte. La contextualisation représente donc une démarche inévitable, surtout lorsqu'il s'agit d'explorer des aspects d'ordre cognitif.

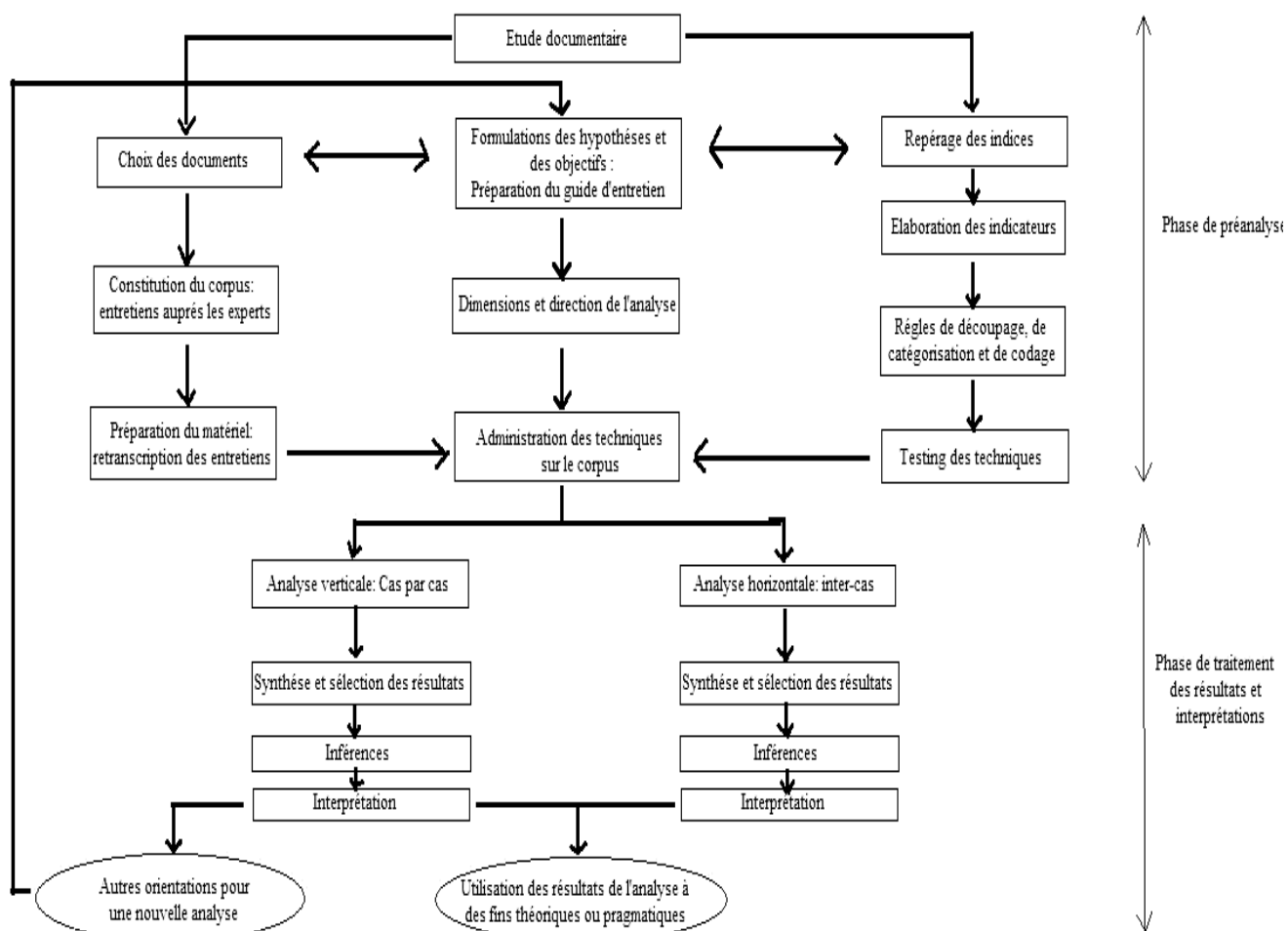
La culture, la nature des acteurs entrepreneuriaux et la nature du processus entrepreneurial influent sur les caractéristiques de la dynamique entrepreneuriale et déterminent les spécificités du contexte ou de l'industrie en question. Ces spécificités constituent des contraintes qui limitent ou des ressources qui alimentent le comportement organisationnel des organisations. Le niveau de satisfaction des acteurs entrepreneuriaux par rapport aux résultats obtenus a un impact sur leurs représentations, leurs cultures entrepreneuriales et leurs processus

entrepreneuriaux. Cet effet récurrent agit sous forme d'une boucle, assurant un changement continu du contexte d'action. Cette dynamique contextuelle représente un aspect crucial dans l'étude dynamique des phénomènes sociaux.

La croissance rapide des PME gazelles est une problématique peu étudiée à l'échelle mondiale et pratiquement absente dans le contexte marocain. Ainsi, il semble logique et essentiel de recourir à une étude de contextualisation pour mieux appréhender la réalité contextuelle de ce phénomène au Maroc. Les modèles de référence, peu nombreux, sont généralement élaborés dans des contextes considérablement différents du contexte marocain.

Le processus de forte croissance est un phénomène complexe et difficilement observable. Pour répondre aux objectifs de cette étude de contextualisation, nous avons cherché à diversifier nos sources d'informations, en croyant au principe de leur complémentarité. La démarche de contextualisation adoptée est inspirée principalement de la démarche de Bardin (1977) (voir figure n°1).

**Figure 1 : Démarche de l'étude de contextualisation**



Source : Réalisation personnelle inspirée de Bardin (1977)

Contrairement à l'approche préconisée par Bardin (1977), qui met en avant une lecture flottante, notre méthodologie de contextualisation place l'étude documentaire au cœur de notre démarche. Cette dernière repose principalement sur l'analyse de rapports émanant d'institutions gouvernementales, d'organismes non gouvernementaux, d'articles scientifiques et de thèses de doctorat. Les conclusions tirées de cette étude documentaire ont ensuite guidé la réalisation d'entretiens semi-directifs avec plusieurs experts (voir le tableau n°1). La sélection des personnes interrogées a été effectuée en fonction de la richesse de leurs expériences. Il est à noter que la plupart de nos interviews ont préféré préserver leur anonymat.

**Tableau 1 : Profils du panel d'experts interviewés**

Experts	Organisme	Durée de l'entretien
Expert n° 1	Directeur général adjoint de MarocPME	1H 30min
Expert n° 2	Président de la confédération marocaine des TPE/PME	1H 50min
	Dirigeant de PME	
Expert n° 3	Professeur d'enseignement supérieur	1H 20min
	Consultant	
Expert n° 4	Conseiller à l'export métiers mondial — Maroc Export	1H 40min
Expert n° 5	Président de l'Organisation professionnelle des comptables agréés du Maroc	1H 10min
	La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)	
	Directeur d'un cabinet de conseil	
	Professeur universitaire en sciences de gestion	
	Président du Cercle des fiscalistes du Maroc	
Expert n° 6	Ex-président — centre des jeunes dirigeants au Maroc (CJD)	1H 5min
	Dirigeant de PME	
Expert n° 7	Fondateur association Startup Maroc	2H 10min
	Entrepreneur en série	
Expert n° 8	Association Startup Maroc	1H 15min
	Co-fondateur d'une startup	

Expert n° 9	Directeur général d'un Holding Fils d'un entrepreneur qui a créé une PME gazelle	1H 45min
Expert n° 10	Directeur développement d'un groupe Fils d'un entrepreneur qui a créé une PME gazelle	1H 10min

Source : Etude empirique

Notre guide d'entretien se structure en quatre principaux axes. Le premier axe cherche essentiellement à mettre l'accent sur le contexte social de la forte croissance des PME tout en abordant des concepts tels que la culture entrepreneuriale et les valeurs sociales, etc. Le second axe s'intéresse davantage à l'étude du profil du propriétaire-dirigeant de la PME gazelle et à l'analyse de l'esprit entrepreneurial dont il fait preuve dans sa trajectoire de forte croissance.

Avec l'essor qu'ont connu les études psychanalystes de Moscovici (1976), le recours à la théorie des représentations sociales pour l'analyse du contenu a pris d'importance au sein de la communauté scientifique. Selon Moscovici (1976), la communication, qui est l'objet de l'analyse du contenu, constitue le processus rudimentaire de la formation des représentations sociales. Bardin (1977) souligne que l'analyse du contenu repose sur un ensemble de techniques d'analyse des communications ayant pour objectif la description systématique et objective du contenu du discours. Cette analyse consiste à relever les thèmes abordés, les concepts, les opinions, les croyances et découvrir l'implicite dans l'énoncé. En s'inspirant de ces théories, nous avons fait subir le discours des experts au processus d'analyse du contenu tel qu'il est décrit dans la figure n°1. En effet, après retranscription des entretiens, les énoncés ont fait l'objet d'une double analyse. Dans un premier temps, une analyse verticale, dite cas par cas, qui cherche à étudier, de façon isolée, la représentation sociale de chaque expert. Ensuite, une analyse horizontale, dite inter-cas, où l'objectif est d'étudier les convergences et les divergences entre les propos des experts afin de faire ressortir une représentation sociale moyenne capable de synthétiser la réalité du processus de la forte croissance des PME marocaines.

## 2. Fondements culturels de la forte croissance au Maroc

Pendant de nombreuses années, la culture a été largement abordée du point de vue littéraire, suscitant peu d'intérêt de la part des chercheurs Marocains en sciences de gestion. L'étude des managers et des entrepreneurs s'est limitée à l'examen de leurs traits psychologiques ou de certaines caractéristiques culturelles liées à leurs groupes d'appartenance. Les anthropologues se sont souvent contentés d'analyses statiques, négligeant les analyses dynamiques mettant en lumière l'interaction temporelle entre le culturel, l'économique et le social.

Il est surprenant de constater que l'étude de l'entrepreneuriat au Maroc se concentre davantage sur la dimension économique que sur les aspects culturels qui définissent l'acte entrepreneurial (Allali, 2008). L'ambidextrie exploration/exploitation des opportunités entrepreneuriales va au-delà des simples mécanismes de recherche de gains, résultant plutôt d'un processus interprétatif profondément enraciné dans la culture. La culture et l'entrepreneuriat sont ainsi une dialectique dynamique entre le réel et la pensée, où les conceptions des individus façonnent leurs modes de gestion et vice versa.

La diversité de la culture marocaine se manifeste à travers ses différentes sous-cultures, telles que les Fassis et les Soussis, qui ont émergé en tant que porteurs de la culture commerciale au Maroc (Tangeaoui, 1993). Chaque ethnie possède ses propres symboles, langage, modes de transmission de valeurs entre générations, et spécificités en matière de gestion (Tangeaoui, 1993 ; Allali, 2008).

Une culture est forgée par des références qui résistent à l'épreuve du temps, se transformant en valeurs transmises sous forme de symboles entre générations. La religion, la langue, la famille, l'éducation, l'ethnicité et la modernité sont autant de piliers permettant de caractériser la culture marocaine. L'Islam, le nationalisme et le modernisme sont les trois dimensions principales qui la composent. Le Maroc est une communauté de confession majoritairement musulmane. L'Islam est la religion officielle de l'État, le Roi est le commandeur des croyants (Amir Al Mominime). Cette religion, qu'on peut résumer dans la croyance en un seul Dieu et à l'authenticité du message transmis par son prophète Mohammed, est source d'un sentiment d'appartenance à la nation musulmane (la Ouma). Ce dernier concept a un rôle majeur dans l'évolution de la société marocaine d'une structure tribale divisée à un sentiment de nationalisme unificateur. Les prescriptions de l'Islam, contenues dans le Coran et les Hadiths, ont constitué le noyau dur de la mémoire collective et de l'identité des Marocains. D'emblée, l'Islam est un système social et éthique qui prône l'humanisme, la justice, la liberté, l'égalité et la fraternité. Il est complémentaire à la loi dans le sens où chaque personne est responsable devant Dieu. Marié au nationalisme, l'Islam a alimenté les fondements d'une action de résistance contre le colonisateur. La dimension de l'Islam a des répercussions sur la relation des Marocains à l'incertitude et à l'ambiguïté. Plusieurs recherches soulignent que cette relation est caractérisée par un faible contrôle de l'incertitude. Ceci est le résultat d'un fatalisme à l'égard du cours des événements de la vie (Nouiga, 2003). En effet, des notions comme El Maktoub (المكتوب) et El Kadar (القدر) structurent la pensée des Marocains. À ce niveau, un de nos experts souligne que cette dimension constitue un mécanisme d'immunisation contre les

risques de la vie, mais, mal comprise, ce fatalisme encourage une attitude de attawaakul (التوكل) et non pas de attawakul (التوكل), ce qui favorise une attitude passive vis-à-vis de la prise d'initiative, d'un management efficace et d'une planification stratégique.

L'Islam représente une forme de soumission volontaire, d'obéissance et d'allégeance à la puissance divine (Allali, 2008). C'est une adhésion délibérée à la volonté de Dieu, instaurant ainsi un profond respect envers le Roi, les parents, les aînés, la famille, et toute personne en raison de sa position sociale, de son charisme, de son intégrité, de sa droiture, etc. Selon l'un des experts interviewés, cette allégeance, telle qu'elle est conceptualisée, renforce l'attachement aux valeurs des autres et peut inhiber toute tentative entrepreneuriale. Il souligne que l'entrepreneuriat prospère dans des sociétés où la liberté, la nouveauté, l'innovation et la prise de décision sont considérées comme des valeurs sacrées.

Par ailleurs, conscient de son retard face à l'Occident développé, le Maroc s'est engagé depuis son indépendance dans un processus de modernisation et d'intégration dans l'économie de la connaissance. Les impératifs de la modernité ont conduit le Maroc à entreprendre de nombreuses réformes, parfois impactant sa culture. Cependant, cette démarche révèle que le Maroc ne cherche pas une harmonisation totale entre son identité et la modernité, mais plutôt une complémentarité favorisant une dynamique territoriale innovante et créatrice de valeur.

Il est généralement admis que la pensée est influencée par la nature des mots et la structure des phrases qui caractérisent la langue parlée. Le Maroc est d'une richesse linguistique remarquable. L'arabe standard est la langue spirituelle et officielle ; l'arabe dialectal est la langue quotidienne et la langue maternelle des non-Amazighes ; l'Amazighe est la langue des Berbères ; le français est le vecteur de la modernité après l'indépendance et la langue d'enseignement et de communication au travail ; la langue espagnole reste encore pratiquée dans les régions précédemment colonisées par l'Espagne, surtout au nord du Maroc ; la langue anglaise, malgré son importance, est encore peu développée au Maroc. Pour l'expert n°7, « *la langue française est dépassée aujourd'hui. La France est en train d'enseigner en anglais alors que nous sommes toujours limités à la langue française. L'anglais est la langue universelle. C'est la langue de la technologie. Il est impossible aujourd'hui de réussir dans les TIC sans maîtriser l'anglais. Souvent, dans notre domaine des TIC, ce qui fait la différence entre les projets, c'est le degré de maîtrise de l'anglais par les porteurs de projets* ». Il semble que la problématique linguistique s'est répercutée sur le système éducatif. « *Le modèle d'enseignement français n'est pas efficace pour promouvoir l'entrepreneuriat. Il est très classique et statique. Au Maroc, on a plus de jeunes diplômés, mais avec une faible intention*

*entrepreneuriale. Il nous faut un modèle plus dynamique, plus créatif et qui peut alimenter nos jeunes en énergie pour innover. C'est urgent. Il faut changer nos références par rapport à ça. Il faut changer la boussole vers le modèle anglo-saxon qui a fait ses preuves dans la promotion d'entrepreneuriat » Expert 6.*

Au Maroc, la famille est un pilier fondamental dans la formation de l'identité culturelle de la société. C'est le premier cadre d'appartenance et d'apprentissage où les valeurs et la personnalité des enfants se forment. Généralement, la famille marocaine se démarque par un système de valeur traditionnel qui prévaut la spiritualité et l'éthique, souvent d'origine islamique, au détriment des valeurs matérielles. Selon Allali (2008) et El Agy (2013), la dimension familiale est très présente dans la conscience des Marocains. Ces derniers sortent de la dualité individualisme/collectivisme de Hofstede<sup>1</sup> et se positionne dans ce que Allali (2008) appelle le *familisme*. Ce constat représente un état de solidarité et d'attachement à la famille.

Au Maroc, la famille s'épanouit comme le socle essentiel façonnant l'identité culturelle de la société. Elle incarne le premier creuset d'appartenance et d'apprentissage, sculptant les valeurs et la personnalité des enfants. En général, la famille marocaine se distingue par son attachement à un système de valeurs empreint de tradition, où la spiritualité et l'éthique, souvent puisées dans la culture islamique, prévalent sur les préoccupations matérielles. Selon Allali (2008) et El Agy (2013), la dimension familiale occupe une place privilégiée dans la conscience collective des Marocains. Ces derniers transcendent la dualité entre individualisme et collectivisme telle que présentée par Hofstede, en adoptant plutôt ce que Allali (2008) décrit comme un "familisme". Cette constatation témoigne d'un état de solidarité et d'attachement profond envers la cellule familiale. L'impact de la famille s'étend aux aventures entrepreneuriales de ses membres : *« pour financer une affaire au Maroc, il ne faut jamais aller aux banques si vous n'êtes pas d'une famille aisée et reconnue. Lors de l'évaluation de la demande de financement, on porte plus d'attention à l'identité de l'entrepreneur qu'au projet. L'appui provient souvent de la famille. C'est pour cette raison que cette dernière intervient, par la suite, dans le système de gestion de l'entreprise. Au Maroc, l'entrepreneurial et le familial se confondent. »* Expert 2.

Dans une étude menée auprès de 200 entrepreneurs naissants et appartenant à divers secteurs d'activités dans la région de Souss Massa Drâa au Maroc, El Agy (2013) souligne l'importance des compétences personnelles dans le succès entrepreneurial. Dans ce sens, les entrepreneurs

---

<sup>1</sup> En se référant à Hofstede (2001), le Maroc est une société communautariste.

assez scolarisés et ayant une expérience dans leurs secteurs d'activité auront plus de chances de réussir dans leurs aventures entrepreneuriales. Cependant, il ressort de cette étude que le capital humain n'est pas le seul facteur de la réussite entrepreneuriale. Le capital social constitue également une pratique d'accompagnement qui contribue significativement au succès entrepreneurial des entrepreneurs. Les entrepreneurs soutenus par des personnes bien placées dans la société marocaine (responsables dans les administrations publiques et privées) ont plus de chances pour réussir dans leurs activités entrepreneuriales. Ces résultats confirment la particularité du contexte entrepreneurial marocain.

Dans une étude menée auprès de 200 entrepreneurs novices exerçant dans divers secteurs d'activité de la région de Souss Massa Drâa au Maroc, El Agy (2013) souligne l'importance des compétences personnelles dans la réussite entrepreneuriale. Selon cette étude, les entrepreneurs dotés d'une solide formation et d'une expérience préalable dans leur domaine ont de meilleures chances de prospérer dans leurs projets. Cependant, elle met en évidence que la réussite entrepreneuriale ne dépend pas uniquement du capital humain. Le capital social joue un rôle significatif dans le succès des entrepreneurs. Ceux qui bénéficient du soutien de personnes influentes au sein de la société marocaine, occupant des postes de responsabilité tant dans les administrations publiques que privées, ont ainsi des perspectives accrues de réussite dans leurs entreprises. Ces résultats mettent en lumière la spécificité du contexte entrepreneurial au Maroc. Les spécificités culturelles marocaines laissent une empreinte sur la façon dont la société perçoit l'entreprise et l'entrepreneur. Selon une étude du CRD (2002), dans l'imaginaire marocain, l'entreprise est souvent vue comme un élément étranger à la société. Avant l'époque du protectorat, l'activité économique au Maroc se caractérisait par une organisation corporatiste, communautaire et familiale. Les concepts de concurrence et de risque n'étaient pas des éléments influençant l'activité entrepreneuriale. Les différends étaient résolus par des accords, et les risques étaient atténués par des investissements dans des secteurs traditionnels maîtrisés par la famille. L'avènement du protectorat a marqué le début de l'importance croissante de l'activité économique capitaliste. Après l'indépendance, l'activité entrepreneuriale a été largement dirigée par l'État. Toutefois, la cooptation des dirigeants a contribué à la formation d'une élite dirigeante favorisée. Cette classe a constitué le noyau d'une bourgeoisie marocaine bénéficiant de privilèges liés à la situation et au favoritisme. Face à l'ouverture du Maroc sur les marchés internationaux et aux défis de la modernité imposés par la compétition internationale, les entreprises marocaines ont dû s'adapter et s'engager dans un processus de modernisation de leurs mécanismes de fonctionnement.

Dans la perception collective au Maroc, la vision de l'entreprise varie (CRD, 2002). Pour certains, elle représente une occasion de travailler de manière honorable et de créer de la valeur ajoutée, tandis que pour d'autres, elle incarne le symbole d'une élite fortunée, privilégiée et corrompue, qui prospère au détriment des moins favorisés. Cette perspective a des répercussions sur la productivité et la compétitivité des entreprises. Globalement, la société marocaine continue de refléter un esprit communautaire où la liberté d'action et d'initiative est parfois perçue avec scepticisme. L'origine d'une personne, telle que sa famille et sa région, influence souvent la manière dont elle est jugée. Contrairement au modèle anglo-saxon qui célèbre la réussite entrepreneuriale, au Maroc, elle est parfois associée au favoritisme, à la malhonnêteté ou à la chance. Néanmoins, cette culture commence à subir des mutations importantes : *« dès l'indépendance jusqu'aux années 2000, l'acte entrepreneurial est réservé à une caste dirigeante bien distinguée et soupçonnée de malhonnêteté et de favoritisme ... Or, aujourd'hui, grâce aux mass-médias, internet, Facebook..., les Marocains commencent à s'imprégner la culture entrepreneuriale et le respect des entrepreneurs, et commencent à effacer cette perception négative précipitée dans leur mentalité. Aujourd'hui, je vous assure que Steven Jobs, Mark Zuckerberg, Bill Gate, etc. sont bien connus et très respectés par la majorité des jeunes Marocains. On assiste même aujourd'hui à des entrepreneurs Marocains qui ont franchi le cap en écrivant avec grandes lignes leurs success-stories. Je vous assure, l'élite économique marocaine de demain sera composées de ces jeunes innovateurs »*. Expert 7. D'une façon générale, les travaux du sociologue Bourquia (2011) indiquent que la société marocaine est dotée de valeurs qui forment un arsenal de critères qui conditionne l'ascension sociale et professionnelle des individus. Cet auteur suggère des valeurs comme *El kalma* (الكلمة), *El maaquoul* (المعقول) et *El niya* (النية), etc.

### **3. Esprit d'entrepreneuriat et forte croissance des PME**

#### **3.1. Contingence sectorielle : opportunités kirznériennes versus opportunités schumpétériennes**

La plupart de nos experts soutiennent que la forte croissance des entreprises au Maroc ne peut être pleinement comprise sans prendre en considération les particularités de l'économie marocaine et de ses divers secteurs. Ils affirment que les entreprises en forte croissance sont généralement celles qui affichent des taux de croissance dépassant la moyenne sectorielle sur une période d'au moins quatre ans. Alors que la forte croissance est souvent associée aux industries de haute technologie, nos experts soulignent qu'il s'agit davantage d'un phénomène économique que technologique, et qu'il peut également se manifester dans des secteurs à faible

technologie. Toutefois, ils notent que ce phénomène prospère particulièrement dans les secteurs émergents subissant des changements rapides et générant une forte valeur ajoutée, ce qui semble être en corrélation avec le cycle de vie des secteurs de haute technologie.

Selon les experts consultés, la forte croissance peut être attribuée à deux principaux effets. Le premier repose sur la nouveauté de la firme dans une industrie, dans le sens où les nouvelles entreprises entrent au marché avec une technologie plus avancée et des pratiques managériales plus performantes. Ce point renvoie à l'effet de nouveauté développé par Hamilton (2011). Le second effet examine l'impact de l'apprentissage et des économies d'échelle sur l'évolution de la productivité des entreprises expérimentées dans un secteur donné. Ces experts ajoutent que le rôle de ces deux effets dépend principalement de la nature de l'industrie et de son cycle de vie.

L'analyse des données recueillies auprès des experts met en évidence l'importance de tenir compte de la nature des opportunités dans chaque secteur d'activité lors de l'étude de la forte croissance. Les experts distinguent deux principaux types de secteurs à cet égard. D'abord, il y a les secteurs en pleine expansion, où la demande dépasse largement l'offre. Dans ces secteurs, l'accent est souvent mis sur l'exploitation des opportunités encore inexploitées, généralement basées sur le déséquilibre entre l'offre et la demande. Cette approche semble alignée avec la conception kirznérienne de l'opportunité, qui repose sur l'arbitrage dans des situations de déséquilibre. Ces secteurs sont souvent liés à des industries émergentes où le volume des investissements est étroitement lié au rythme de la croissance. Les experts citent le marché du logement au Maroc comme un exemple concret, soulignant le déficit important en logements comme une opportunité de déséquilibre permettant une forte croissance pour les entrepreneurs arbitragistes, selon la définition de Messegheme et Sylvie (2011).

Le deuxième type concerne les secteurs où l'offre dépasse la demande. Dans de tels secteurs, la forte croissance d'une entreprise nécessite l'acquisition de nouvelles parts de marché ou la création d'un nouveau marché. Cette perspective est en phase avec le concept des opportunités schumpétériennes créées par l'innovation, que Schumpeter appelle la "destruction créatrice". Dans ces secteurs, les entreprises cherchant à réaliser une forte croissance doivent relever un double défi. D'une part, il s'agit d'un défi d'exploration visant à développer un avantage compétitif et à le transformer en opportunité entrepreneuriale. D'autre part, il s'agit d'un défi d'exploitation visant à valoriser cette opportunité nouvellement créée. Globalement, les mécanismes régissant l'exploration/exploitation des opportunités entrepreneuriales dépendent largement de la nature de la concurrence et des caractéristiques du système d'innovation du

secteur considéré, incluant sa technologie, ses réseaux, ses acteurs, ses institutions et sa demande, entre autres.

Pour les secteurs traditionnels, il semble que les propriétaires dirigeants de PME gazelle sont généralement des personnes expérimentées dans le domaine (diplômes, expériences professionnelles, héritage, etc). Ces dirigeants font preuve d'un degré de prise d'initiative élevé, une indépendance et un fort besoin de reconnaissance. Visionnaires de nature, ces dirigeants se démarquent également par une tolérance des risques raisonnés. En outre, ils sont dotés de fortes capacités d'anticipation et d'organisation permettant ainsi une prise de décision rapide et efficace. De même, leur forte aptitude à déléguer et à faire confiance à leurs collaborateurs leur permet de gagner en énergie et en temps pour la quête de la croissance. Ces dirigeants affichent un niveau moins important en matière d'innovation. À la limite, ils développent des innovations incrémentales. Ainsi, la valeur qu'ils produisent n'est pas nouvelle dans le marché. Dans ce sens, la forte croissance de leurs gazelles est souvent attribuée à l'élargissement de l'espace géographique couvert et à une innovation incrémentale. Généralement, la diversification se fait sur le même secteur d'activité en introduisant des produits qui partagent de fortes synergies avec le produit de base. L'expert N° 1 ajoute que *« le secteur de l'agroalimentaire est un exemple des secteurs classiques. C'est un marché qui a atteint un niveau élevé de maturité. C'est difficile pour une PME d'y développer une innovation. Généralement, l'investissement et la technique requis ne sont pas à la portée de la PME. Il y'a de grandes entreprises qui s'occupent de ça. Alors, pour réaliser la forte croissance et la maintenir, la PME dans ce secteur ne peut pas produire un nouveau produit, mais plutôt renforcer son chiffre d'affaires en présentant le produit d'une façon différente, améliorer le coût de la production, chercher de nouveaux clients en ciblant de nouveaux pays. L'effet de l'innovation produit et de réduction des coûts est limité dans le temps à cause de l'imitation par les concurrents. Généralement, les gazelles imitent ce qui se fait dans le marché [...] et exportent souvent des produits qui se récoltent au Maroc vers des pays qui les importent. Cela ne vaut pas dire qu'il n'y'a pas un grand effort. Diriger une entreprise qui opère dans plusieurs pays n'est pas facile. Cependant, ce genre de dirigeant a quand même la chance de pouvoir calculer ses coûts et de faire les probabilités avec une marge d'erreur acceptable. »*

Pour les secteurs à opportunités schumpétériennes, il apparaît que les dirigeants des PME gazelles sont des aventuriers. Ils s'engagent dans des projets à fort contenu technologique. Ces entrepreneurs veillent à choisir l'opportunité qui maximise l'exploitation des ressources dont ils disposent (expérience, connaissance, budget financier, réseaux, etc.). Le niveau d'incertitude

élevé qui caractérise ce secteur empêche tout effort de prédiction. En effet, ces entrepreneurs travaillent plus et sont plus prédisposés à s'adapter et à prendre les devants par rapport au secteur non pas par prédiction, mais par l'introduction d'innovations parfois radicales. Dans ce sens, l'expert n°1 souligne que *« Cependant, en TIC c'est différent. J'ai eu la chance de voir ces entreprises de près et c'est phénoménal. On ne peut pas prévoir comment les choses peuvent évoluer. Il y'a des startups que j'ai vu voir le jour et qui gagnent aujourd'hui des montants exceptionnels. Il y'a d'autres en qui on a cru, mais ils ont disparu. C'est difficile de prévoir et ça demande vraiment de l'innovation. Il faut de nouveaux concepts ou une nouvelle technologie plus performante [...]. Ce qui fait de ce secteur un champ réel de bataille, c'est qu'il n'y'a pas de barrières d'entrée et de sortie solides ou des investissements lourds à faire, au moins aux premières années. Tout se joue sur l'expertise et la connaissance accumulées. Tout est lié au potentiel d'innovation et à l'intelligence du dirigeant »*. Cet expert ajoute que *« l'esprit entrepreneurial est l'innovation. Au début, ils innovent beaucoup pour saisir l'opportunité dans un marché déterminé. Ensuite, ils essaient de rénover leur produit sans cesse [...] Concernant la diversification, je pense qu'ils n'en ont pas besoin au moyen terme du fait que toute leur concentration est orientée vers l'amélioration du produit. En effet, ils élargissent l'utilisation du produit mais de façon renouvelée. On peut dire que c'est une diversification par rapport au même produit. [...] Ce qui est intéressant, d'après mon expérience, c'est le fait que ces dirigeants cherchent à vendre leurs produits après quelques années de réussite à de grandes entreprises. Et ils se lancent ensuite dans le développement de nouveaux produits. Je pense qu'ils ont peur que la grande structure imite leurs produits à LMT »*.

Quoique nos experts soient unanimes à préciser que ce phénomène est plus économique que technologique, il apparaît que la concentration de ces gazelles dépend de l'état de développement de chaque pays. Dans les pays développés, la forte croissance est souvent associée aux secteurs de la haute technologie. Pour les pays moins développés, ce phénomène est généralement attaché à l'exportation des produits des secteurs traditionnels.

### **3.2. Profil des propriétaires-dirigeants des PME gazelles**

Il est établi que le fonctionnement des PME est largement influencé par le propriétaire-dirigeant. Dans le contexte des PME marocaines, cela repose sur sa perception, son profil psychologique et son comportement entrepreneurial (El Agy, 2013 ; Bellihi & El Agy, 2014). Les conclusions de notre étude de contextualisation indiquent que les propriétaires-dirigeants des PME gazelles affichent un optimisme plus prononcé que leurs pairs. De plus, il a été constaté que ces dirigeants adoptent des approches intuitives pour repérer les opportunités, tout

en mettant en œuvre des approches plus structurées et planifiées pour prendre des décisions à leur sujet.

L'ambivalence morale émerge comme une caractéristique clé, unanimement reconnue par nos experts. Elle se manifeste par la capacité du propriétaire-dirigeant à surmonter les contradictions non pas simplement par une synthèse, mais par une association complémentaire des antagonismes. Selon l'un de nos experts, cette caractéristique permet au dirigeant de gérer les tensions paradoxales inhérentes à la forte croissance : *« c'est vrai, il y'a des personnes qui associent l'ambivalence à l'indécision et à la faiblesse, mais, pour moi, cette logique est révolue. On est dans un monde de plus en plus ambigu. Si vous voyez les choses facilement, c'est fort probable que vous ne les voyez pas bien. C'est vrai qu'il y'a des dirigeants qui prennent les choses pour positives ou négatives. On peut faire ça, mais pas pour des phénomènes complexes comme la direction d'une PME gazelle. Il est même difficile de savoir si une chose que vous voyez négative est prometteuse ou menaçante. Il faut avoir cette capacité de comprendre les choses avec des lentilles multidimensionnelles. Il faut bien analyser les problèmes et s'ouvrir sur toutes les options. »* Expert n°5.

Nos experts ajoutent que les PME gazelles sont généralement dirigées par des entrepreneurs plus jeunes. Maîtrisant plus de trois langues<sup>2</sup>, ces entrepreneurs sont dotés de capacités de communication très élevées. L'étude a montré également une congruence entre leur formation, souvent de haut niveau, et l'activité exercée. Contrairement à l'ancienne élite économique marocaine, ces entrepreneurs proviennent également de la classe sociale moyenne<sup>3</sup>. Sans pouvoir préciser leurs préférences sectorielles, étant donné qu'on peut trouver la forte croissance dans tous les secteurs, nos experts affirment que ces entrepreneurs sont en phase avec les circonstances économiques nationales et internationales. Pour ces jeunes, l'ouverture à l'internationale et la mondialisation sont des sources d'opportunités et de motivation pour rester toujours compétitif.

Il est curieux de constater que nos experts sont unanimes à souligner un recul progressif de la dimension culturelle dans les modes de gestion adoptés par ces entrepreneurs. Leurs décisions sont de plus en plus dictées par la nécessité économique et managériale que culturelle. L'étude a également mis en exergue l'engagement sociétal de cette génération. De même, nos experts affirment que ce qui fait la différence entre les entrepreneurs en forte croissance et leurs

---

<sup>2</sup> Plus particulièrement l'arabe, l'anglais et le français.

<sup>3</sup> Un père exerçant une diversité de professions : enseignant, médecin, fonction publique, profession libérale... et une mère souvent femme de foyer.

homologues réside dans la perception du monde qu'ils ont développé. En effet, ces entrepreneurs sont plus sensibles aux opportunités.

En outre, il ressort des propos de nos experts que les dirigeants des PME gazelles préfèrent souvent la croissance en premier lieu, suivie d'une volonté de maintenir l'autonomie de la décision et en dernier lieu assurer la pérennité de l'entreprise, ce qui semble s'accorder avec la typologie CAP de Marchesnay (1991). En effet, selon nos experts, ces entrepreneurs, en particulier opérants dans les secteurs à opportunités schumpétériennes, s'imprègne de plus en plus l'esprit capitaliste. Connu par un entêtement à maintenir la propriété de son entreprise, ce propriétaire-dirigeant devient désormais de plus en plus accroché à la création de la valeur et de la richesse. Ainsi, pour optimiser ses profits, il peut recourir à une levée de fonds en acceptant de céder une partie de ses parts. Cette attitude peut prendre sa forme extrême chez les jeunes qui, conscients de la turbulence des industries de la haute technologie, préfèrent de rester à un niveau de startup. Ainsi, une fois la startup gagne de légitimité et de valeur sur le marché, il vend la firme aux grandes firmes. Selon ces experts, cette stratégie permet à ces entrepreneurs de se prémunir de la concurrence des nouveaux entrants surtout les multinationales ayant des ressources énormes, et de bénéficier de la flexibilité et de l'innovation dont jouissent les PME. Ces entreprises sont en grande partie financées par l'appui familial et l'épargne personnelle. Néanmoins, la réussite remarquable de ces dirigeants est une affaire personnelle : *« il est vrai qu'avoir des parents ou des membres de la famille comme entrepreneurs joue un rôle important [...] Or, pour entreprendre, cela ne suffit pas. Il semble que des facteurs liés à la personne elle-même sont derrière la réussite [...] la formation, la compétence, la volonté, la motivation, l'enthousiasme, l'audace, la tolérance du risque et le sens de l'aventure, la prise d'initiative [...] sont les facteurs fondamentaux qui assurent la réussite. Dans la réalité, on commence à observer un profil d'entrepreneurs provenant d'une famille de classe moyenne dont le père est fonctionnaire et la mère est femme au foyer, et qui arrivent à susciter la forte croissance de leurs entreprises »* Expert (4). L'expert (2) ajoute que *« le self-mad man au Maroc existe, mais reste difficilement réalisable. La corruption, la rente, les privilèges, la bureaucratie de l'administration et les monopoles continuent à polluer l'économie marocaine et empêchent l'aboutissement d'une telle trajectoire. C'est pour ces raisons que la majorité de ces entrepreneurs s'orientent vers l'exportation et vers des domaines qui se basent sur la compétence, l'innovation et l'invention »*.

Quoi qu'il en soit, la forte croissance demandent une vigilance particulière. Les entrepreneurs qui s'y lancent se caractérisent d'habitude par une ouverture d'esprit, une aptitude d'innovation,

d'apprentissage et d'adaptation. En effet, ces dirigeants ont un penchant prononcé pour l'innovation et un goût de risque moteur de l'action dans l'adversité. Ils en font une valeur fondamentale de la culture de leurs gazelles. Elle leur permet de présenter un produit original, de jouir d'une position concurrentielle confortable et de pénétrer facilement de nouveaux marchés.

Le processus de la forte croissance est source de complexité et de défis pour la firme. Sa gestion n'est pas une tâche facile. Il ressort de notre étude qu'un mode de gestion autoritaire, paternaliste ou artisanal n'est plus adéquat aux défis d'un tel processus. Ces styles, qui consistent à contrôler et monopoliser tous les flux au sein de l'entreprise, ne sont pas adaptés au processus de la forte croissance qui repose essentiellement sur la rapidité dans la prise de décision et d'initiative : « Généralement, lorsqu'un dirigeant adopte un style paternaliste, il fait le travail des autres, ce qui lui fait perdre énormément de temps surtout dans les tâches administratives. Avec ce type de gestion, il est difficile de réaliser la forte croissance ou au moins de la maintenir s'il y en a » (Expert n° 5). Dans cette veine, la forte croissance exige l'instauration des rapports organisationnels spécifique « *les entreprises créées et boostées par ces jeunes se démarquent par une convivialité professionnelle, un raisonnement orienté à l'action et aux résultats, une autorité professionnelle qui garantit le respect et la crédibilité du dirigeant sans tomber dans le despotisme, une recherche continue de l'innovation et de l'invention, une préoccupation pour la pérennité et la croissance de l'entreprise, une culture d'entreprise où la rémunération est reliée à la contribution, une prise de risque et d'initiative, un esprit d'équipe où le conflit et le désaccord ne sont pas traités avec du narcissisme, etc* ». En effet, ces entrepreneurs sont armés d'un management empathique qui valorise le capital humain. Ils favorisent un climat de travail favorable au développement d'un sentiment d'appartenance, d'implication et du bien-être et, par conséquent, garantissent la cohésion et la performance de leurs équipes sur de longues périodes.

Il est intéressant de noter que les observations des experts rencontrés indiquent que la PME gazelle au Maroc est en train de subir la dénaturation. Le principe de proximité, sur lequel repose le concept de la PME, est remis en question alors que les PME gazelles deviennent de plus en plus internationales et moins attachés au principe de proximité qui caractérise la PME (au sens de Torres, 2002). De plus, le principe de centralité et d'omniprésence du dirigeant de la PME gazelle est également remis en question, car ce dernier semble de moins en moins enclin à partager la prise de décision et la propriété de son entreprise.

Deux de nos experts ont directement participé au développement d'une PME gazelle aux côtés de leurs parents. Leurs témoignages reflètent la singularité du processus lié aux PME gazelles, mettant en lumière les diverses nuances de cette expérience qui sont souvent difficiles à discerner à travers les méthodes de recherche utilisées pour étudier ce type de phénomène. Le père de l'expert n°9 a commencé en tant qu'ouvrier ordinaire. Il a émergé de la classe populaire pour créer sa propre entreprise, qui est aujourd'hui l'une des plus performantes au Maroc. Dans son récit, l'expert souligne que le succès de son père repose principalement sur la fibre entrepreneuriale qu'il a su cultiver dans sa personnalité tout au long d'un processus d'apprentissage constitué de hauts et de bas. Il ajoute *« je pense que chaque phase était nécessaire pour la formation entrepreneuriale de mon père. À la fin de chaque phase, on trouve des moments exceptionnels (mauvais ou excellents) qui poussent la personne à faire un pas vers l'avenir. C'est comme si vous vivez une situation et avec l'accumulation des énergies négatives ou positives vous dites ça suffit et vous vous engagez dans un processus de changement même si vous n'êtes pas totalement prêt. »*

Notre expert ajoute que *« mon père était au début un mécanicien. Il a quitté son boulot à maintes reprises pour fonder son propre projet [...] Après avoir épargné une somme d'argent, il a acheté un camion avec un de ses collègues. [...] En 1976, il a créé, avec son ancien employeur français, une entreprise de transport de marchandises. [...] C'est en 1989 qu'il a développé l'activité d'exploitation des carrières et qu'il a ensuite ajouté à son expérience en transport pour devenir un important producteur et transporteur de granulats dans le secteur de BTP. C'est à partir de ce moment que l'histoire de réussite entrepreneuriale de mon père a commencé. [...] En quelques mots, la réussite de mon père est le fruit de Twfik Lah, sa persévérance et sa droiture “المعقول”. Pour réussir en affaire, il faut de la droiture, c'est elle qui vous assurera la confiance de vos partenaires et la continuité de vos projets ».*

Ce témoignage met en évidence la non-linéarité du processus de forte croissance des PME gazelle. L'entrepreneur doit faire face à de multiples défis qui surgissent tout au long de son parcours. Parmi ceux-ci, un ensemble de qualités entrepreneuriales s'avère indispensable pour assurer la forte croissance de son entreprise. De plus, l'analyse de ces témoignages met en lumière le concept de "pleine conscience" (Corbett, 2007). Ce concept favorise *« des points d'inflexion cognitive »* (WOOD, 2012) qui déclenchent la transition d'une phase entrepreneuriale à une autre. Nous sommes d'avis que ce concept mérite une attention accrue de la part des chercheurs en entrepreneuriat.

### **3.3. Logiques dominantes des propriétaires-dirigeants de PME gazelles**

En ce qui concerne les entrepreneurs en forte croissance, les entretiens révèlent qu'il n'existe pas de profil unique. Cependant, ils soulignent que, pour chaque secteur d'activité, ces entrepreneurs partagent certaines caractéristiques communes, comme indiqué dans le tableau n°2.

Les résultats issus de l'étude de contextualisation apportent plusieurs contributions. Ils permettent de distinguer deux principaux types de secteurs : les secteurs traditionnels orientés vers l'exportation et celui des technologies de l'information et de la communication (TIC). De plus, les réponses des experts sont généralement articulées autour de deux phases principales de forte croissance.

- La phase de la nouveauté de valeur : il s'agit de créer une nouvelle valeur : à travers une démarche *d'ambidextrie organisationnelle* tel que défini par March (1991). Pour simplifier, cet équilibre subtil entre exploration et exploitation vise à donner naissance à une nouvelle activité, prête à prendre la relève et à assurer une croissance dynamique suite à la récession de l'activité initiale. Ainsi on parle
- La phase de la nouveauté d'ampleur : il s'agit de créer une valeur déjà présente sur le marché en améliorant la production et les performances de l'activité d'origine. Les leviers de la forte croissance à ce niveau sont l'innovation incrémentale et les capacités dynamiques.

Les logiques attribuées aux propriétaires-dirigeants de PME en croissance rapide diffèrent en fonction de la nature du secteur et de la phase entrepreneuriale de leurs projets. Le tableau suivant présente une synthèse des réponses issues de notre étude.

**Tableau 2 : Logiques dominantes par secteur d'activité**

	Caractéristiques du secteur	Les logiques dominantes identifiées	
		La phase de la nouveauté de valeur	La phase de la nouveauté d'ampleur
Secteur des TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur émergent</li> <li>- Changements radicaux</li> <li>- Incertitude élevée</li> <li>- Ambiguïté élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logique de construction de la valeur</li> <li>- Innovation radicale</li> <li>- Spécialisation dans un seul produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une logique visionnaire</li> <li>- Conciliation d'innovation incrémentale et radicale</li> <li>- Diversification concentrique</li> <li>- Ambivalence morale</li> </ul>

		- Ambivalence morale	
Les secteurs traditionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement incrémental</li> <li>- Incertitude modérée (par rapport au secteur des TIC)</li> <li>- Ambiguïté modérée (par rapport au secteur des TIC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imitation et/ou faible innovation</li> <li>- Logique visionnaire</li> <li>- Logique entrepreneuriale</li> <li>- Ambivalence morale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification horizontale</li> <li>- Faible innovation incrémentale</li> <li>- Logique de planification</li> <li>- Conciliation d'une logique entrepreneuriale et une logique managériale</li> <li>- Ambivalence morale</li> </ul>

Source : Etude de contextualisation

En se basant sur le cadre conceptuel élaboré par Wiltbank et al. (2006), ces résultats permettent d'esquisser une première idée de la trajectoire de la logique prédominante adoptée par les PME gazelles. Dans les secteurs traditionnels, les dirigeants optent initialement pour une logique visionnaire lors de la phase de création de nouvelle valeur. La littérature suggère que cette approche contribue à façonner une opportunité en alignement avec une vision future développée. Par la suite, les dirigeants évoluent vers une logique de planification, associée dans la littérature à un niveau de contrôle réduit et une prédiction élevée de l'avenir. Cette trajectoire semble être appropriée pour un secteur traditionnel caractérisé par un niveau relativement bas d'ambiguïté. En revanche, dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), les dirigeants adoptent une logique de construction dans la première phase. Cette logique, marquée par un contrôle élevé et un faible niveau de prédiction, semble mieux adaptée aux défis spécifiques de ce secteur. Dans la seconde phase, le dirigeant bascule soit vers une logique visionnaire (vision souhaitée), soit vers une logique d'adaptation s'il se trouve dépassé par l'évolution des événements.

### Conclusion

Les experts convergent désormais vers l'idée que l'entrepreneuriat découle d'une interprétation guidée par les ingrédients culturels du contexte. Au Maroc, la religion de l'Islam, l'importance des valeurs familiales, le système éducatif en quête d'identité, la diversité linguistique à

améliorer, et la nécessité de renforcer la modernité constituent les fondements d'une culture entrepreneuriale en constante évolution.

En ce qui concerne les propriétaires-dirigeants des PME en forte croissance, les entretiens révèlent qu'aucun profil uniforme ne peut leur être attribué. Ces entrepreneurs sont étroitement alignés sur les évolutions économiques tant nationales qu'internationales, y voyant des opportunités à exploiter. De plus, ils semblent de plus en plus détachés de leurs origines culturelles, dirigeant leurs entreprises par impératif économique et gestionnaire. Leur réussite est solidement étayée par un soutien significatif de leur famille, une formation de haut niveau, une motivation intense, une tolérance au risque prononcée et un fort esprit d'initiative. Ces entrepreneurs ont une préférence marquée pour les modes de gestion modernes, mettant l'accent sur l'action et les résultats. Ils allient autorité et convivialité professionnelle, démontrent une préoccupation constante pour la durabilité et la croissance de leur entreprise, et promeuvent une culture d'entreprise basée sur le triptyque responsabilité, contribution et rémunération.

En plus des caractéristiques principales qu'on a pu relever pour chaque secteur d'activité, cette étude a permis l'identification des principales logiques dominantes qui structurent la pensée des dirigeants de PME gazelles. Les résultats tirés de notre analyse contextuelle suggèrent que ces logiques évoluent en fonction du secteur étudié et de la phase particulière de la forte croissance, que ce soit la phase de création de valeur ou la phase d'expansion. Cependant, bien qu'elles soient utiles pour comprendre la trajectoire de croissance des PME à forte croissance, ces logiques ne révèlent pas le mécanisme central propice à une expansion significative.

Malgré le niveau d'abstraction élevé adopté dans cette recherche, elle sensibilise les parties prenantes de l'entrepreneuriat à la nécessité de prendre en compte les spécificités contextuelles qui influencent les logiques dominantes des propriétaires-dirigeants des PME gazelles. Pour maximiser l'utilité des conclusions de cette étude, les résultats mettent en évidence la disparité sectorielle concernant les logiques des dirigeants de ces entreprises. En effet, l'étude révèle une différence notable entre les secteurs matures (traditionnels), caractérisés par une stabilité relative et un niveau de risque modéré, et les secteurs émergents, marqués par des changements brusques et des niveaux élevés d'incertitude et de risque. Ainsi, les résultats permettent de tracer la trajectoire des logiques de forte croissance et d'en expliquer les raisons contextuelles.

Cette recherche offre aux dirigeants de PME une meilleure compréhension des conditions contingentes associées à chaque type de logique dominante. Cela leur permet de se positionner par rapport à ces contingences et de voir comment s'adapter pour favoriser la forte croissance de leur entreprise.

Les résultats interpellent également les décideurs politiques en charge de promouvoir l'entrepreneuriat et la croissance des PME. Ils soulignent l'importance des PME gazelles pour l'économie nationale en termes de création d'emplois et de valeur ajoutée. La connaissance des logiques dominantes, même à un niveau d'abstraction élevé, permet aux décideurs d'adapter les mesures de soutien adressées à ces entreprises.

Au début de cette recherche, l'intention était d'approfondir l'analyse à des niveaux plus détaillés pour développer une compréhension intégrative. Notre vision était de spécifier les logiques dominantes des PME gazelles en relation avec divers aspects fonctionnels (modalités de financement, pratiques de gestion, gouvernance, etc.). Cependant, le nombre limité de personnes interviewées et les exigences de saturation et de réplication nécessaires à la détermination de la taille de l'échantillon dans les études qualitatives n'ont pas pu être satisfaites. Ainsi, nous avons limité notre analyse aux logiques dominantes générales. Une perspective prometteuse de cette recherche serait d'approfondir l'analyse à un niveau d'abstraction plus faible afin d'examiner en détail comment les facteurs contextuels influencent les logiques dominantes des dirigeants de PME gazelles.

## **RÉFÉRENCES**

- ABRIC, J-C. (1994). Pratiques sociales et représentations, Paris, PUF.
- AFFAYA, D., GUERRAOU, D. (2009). L'élite économique marocaine. Etude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs. Paris, Editions L'Harmattan.
- ALLALI, B. (2008). Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- BARDIN, L. (1977). L'analyse de contenu. Paris: Presses Universitaires de France.
- BELLIHI, H., EL AGY, M. (2014). Le risque d'échec entrepreneurial. Crise individuelle prélude de crise collective. Essai d'exploration des facteurs et des effets critiques. Revue de Gestion et d'Économie, 2(1).
- BIRCH, D. L., MEDOFF, J. (1994) Gazelles. In L. C. Solmon & A. R. Levenson (Eds.), Labor markets, employment policy and job creation, 159–167, Boulder, CO: Westview.
- BOURQUIA, R. 2011. Culture politique au Maroc - A l'épreuve des mutations. L'Harmattan, Collection : Logiques sociales.
- CORBETT, A. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. Journal of Business Venturing, 22, pp. 97–118.

- DAVIDSSON, P., DELMAR, F. (2006). High-growth firms and their contribution to employment: The case of Sweden. In (eds) P. Davidsson, *Entrepreneurship and the Growth of the firm*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 156-178.
- EL AGY, M. (2013). « Contribution de l'accompagnement au succès entrepreneurial. Cas des créateurs d'entreprises de la région Souss Massa Drâa ». Thèse de doctorat, Université Ibnou Zohr.
- FILION, L-J. (2008). Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence. *Revue internationale de psychosociologie*, N°32, Edition ESKA.
- FULLER, T., MORAN, P. (2001). Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(1), 47-63
- GARTNER, W.B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- HAMILTON, R. T. (2011). How firms grow and the influence of size and age. *International Small Business Journal*, 30(6), pp. 611–621.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications.
- LOUITRI, A et SAHRAOUI, D. (2014). Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc. *Revue Marocaine des Sciences de Management*, 3, 85-100.
- MARCHESNAY, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*. N°206, pp. 11-17.
- MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2011). *L'entrepreneuriat*, Editions EMS, Paris.
- MEZOUAR, A. (dir.) (2002). *L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable*. Casablanca, Editions CRD.
- MITCHELL, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A. and Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 93–104.
- MOSCOVICI, S. 1976. *Social influence and social change*. Londres, Academic Press.
- NOUIGA M. (2003). *La conduite de changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Un essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine*. Thèse de doctorat en Génie industriel à l'ENSAM, Paris.
- PARRINI-ALEMANNI, S. (2007). Contexte et contextualisation dans l'approche qualitative de la communication organisationnelle. Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative - Association pour la recherche qualitative.

SCHMITT, C. (2012). Allouer son attention aux situations entrepreneuriales : leurs prises en compte dans la recherche en entrepreneuriat. Revue internationale de psychosociologie, N°44, Edition ESKA.

TANGEAOUI, S. (1993). Les entrepreneurs Marocains, pouvoir, société et modernité. Editions Karthala, Paris.

TORRES, O. (2002). Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises. 6ème Congrès International Francophone PME. Montreal.

WELTER, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship-conceptual challenges and ways forward. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 35, 165-184.

WILTBANK, R., DEW, N., READ, S., SARASVATHY, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. Strategic Management journal, 27(10), pp. 981–998.

WOOD, M. S., WILLIAMS, D. W., GRÉGOIRE, D. A. (2012). The road to riches? A model of the cognitive processes and inflection points underpinning entrepreneurial action. In A.C. CORBETT, J.A. KATZ (eds.), Entrepreneurial Action. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 14, pp.207 – 252, Emerald Group Publishing Limited.