



Self-efficacy and Entrepreneurial Resilience in times of adversity: The case of Moroccan Entrepreneurs

Auto-efficacité et résilience entrepreneuriale en période d'adversité : Cas des Entrepreneurs Marocains

Laila FAQIR¹, Nadia AMZIL², Mohammed EL HADDAD³

¹Doctorante en Sciences de gestion, Université Mohamed V, Rabat, Maroc

²Doctorante en Sciences de gestion, Université Mohamed V, Rabat, Maroc

³Professeur chercheur, Université Mohamed V, Rabat, Maroc

Abstract: *How can an entrepreneur have the confidence to create new ventures under adverse conditions and take advantage of the opportunities created by uncertainty to bring new goods and services to market? To understand what motivates entrepreneurial activity, it is necessary to understand how individuals construct perceived opportunities. Until recently, little was known about the factors that motivate entrepreneurial decisions in difficult times. Our research shows the importance of specific personal factors in sustaining entrepreneurial activity, particularly in times of adversity. The results of a survey of 100 Moroccan entrepreneurs and 100 students (future entrepreneurs), show that entrepreneurs depend on their perceived entrepreneurial ability and resilience in the face of crises. Thus, there are two specific personal factors that enable entrepreneurs to withstand adversity: self-efficacy and resilience.*

Key Words: Self-efficacy, Resilience, Adverse conditions, Entrepreneurial intentions

Résumé : *Comment un entrepreneur peut-il avoir la confiance nécessaire pour créer de nouvelles entreprises dans des conditions défavorables et profiter des opportunités créées par l'incertitude pour mettre de nouveaux biens et services sur le marché ? Pour comprendre ce qui motive l'activité entrepreneuriale, il est nécessaire de comprendre comment les individus construisent les opportunités perçues. Jusqu'à récemment, on savait peu de choses sur les facteurs qui motivent les décisions entrepreneuriales en période difficile. Notre recherche montre l'importance de facteurs personnels spécifiques pour soutenir l'activité entrepreneuriale, en particulier dans les périodes d'adversité. Les résultats d'une enquête menée auprès de 100 entrepreneurs marocains et de 100 étudiants (futurs entrepreneurs) montrent que les entrepreneurs dépendent de la perception qu'ils ont de leurs capacités entrepreneuriales et de leur résilience face aux crises. Ainsi, il existe deux facteurs personnels spécifiques qui permettent aux entrepreneurs de résister à l'adversité : l'auto-efficacité et la résilience.*

Mot clefs : Auto-efficacité, Résilience, Conditions défavorables, Intentions entrepreneuriales

1. INTRODUCTION

La création de nouvelles entreprises est depuis longtemps considérée comme le moteur de la croissance économique et les entrepreneurs comme les agents de graissage qui font tourner la roue de l'économie. Cependant, depuis la crise de 2008, beaucoup d'entrepreneurs ont perdu espoir en une éventuelle reprise. Ainsi, le potentiel du développement des entreprises a souffert car les propriétaires perdent leur propre emploi ou licencient leurs employés. Par conséquent, le cycle perpétuel de mises à pied, de manque d'embauche, d'emprunt et de nouveaux investissements maintient l'économie stagnante et donc la récession persiste. Aujourd'hui, le choc de la crise initiale est passé, le resserrement de la ceinture financière et l'assouplissement des projections de croissance sont devenus la nouvelle règle. En espérant que le brouillard s'éclaircit et qu'une nouvelle époque de croissance des entreprises suivra.

On a même fait valoir qu'il existe deux économies parallèles aux États-Unis (Brooks, 2012). L'une représente le secteur mondialisé des biens échangeables dans un milieu plein d'incertitude et de changement, et l'autre représente une croissance persistante plus lente loin de la concurrence mondiale. Les entrepreneurs, qui trouvent des débouchés dans la nouvelle économie, évoluent rapidement dans une économie mondiale hautement concurrentielle, à bien des égards, ce sont eux qui donnent le rythme et la norme.

La Fondation Kauffman, l'un des principaux groupes de réflexion mondiaux sur l'entrepreneuriat, a déclaré que plus de la moitié des entreprises à croissance rapide et des plus grandes entreprises d'aujourd'hui ont été fondées dans l'adversité économique et que le lancement d'une nouvelle entreprise dans une économie en déclin ne désavantage pas les entreprises comme beaucoup peuvent s'en douter. Alors, comment les entrepreneurs en herbe peuvent-ils se remettre des nouvelles habitudes de repli et d'attente et tirer parti des opportunités offertes par l'incertitude et l'évolution de l'économie mondiale ?

Pour comprendre ce qui motive l'activité entrepreneuriale, il faut savoir comment les individus construisent personnellement les opportunités perçues (Krueger, Reilly et Carsrud, 2000). Jusqu'à récemment, on savait peu de choses sur ce qui motive les décisions entrepreneuriales en période difficile.

Notre étude montre l'importance des facteurs personnels spécifiques pour la poursuite de l'entrepreneuriat, en particulier pendant les périodes d'adversité. Les résultats obtenus indiquent que les entrepreneurs comptent beaucoup sur leur capacité

perçue à s'engager dans une activité entrepreneuriale et leur sentiment de résilience face à la crise.

2. L'ENTREPRENEURIAT EN PERIODE DE CRISE

À partir de la crise de 2008, l'économie américaine a commencé à s'effondrer en emportant l'économie mondiale avec elle. Les répercussions sur les entreprises ont été ressenties dans le monde entier (baisse de productivité et du pouvoir d'achat, resserrement du crédit, licenciements massifs de la main-d'œuvre, resserrement des cordons de la bourse), même dans les secteurs les plus structurés comme l'immobilier et la santé. Face à tout cela, comment les futurs entrepreneurs peuvent-ils être confiants pour créer de nouvelles entreprises et lancer de nouvelles offres de biens et services sur le marché ? Notre recherche a montré qu'il existe deux facteurs personnels spécifiques qui permettent aux entrepreneurs de persévérer dans le sillage de l'adversité, à savoir : l'auto-efficacité et la résilience.

2.1. L'importance de l'auto-efficacité

Les propriétaires d'entreprise et les entrepreneurs en herbe ont raison d'être découragés de lancer de nouvelles activités entrepreneuriales. La perception du risque influence la croyance d'une personne en ses capacités personnelles (Gist et Mitchell, 1992). Le risque et l'adversité peuvent augmenter l'anxiété, ce qui peut à son tour conduire à des actions qui sauvent la face, à des réactions physiques au stress, à une capacité affaiblie de gérer efficacement la négativité et, en fin de compte, à une réduction des sentiments personnels d'efficacité (Lazarus et Folkman, 1984). Au contraire, d'autres personnes recherchent des réactions plus positives à l'adversité. Elles trouvent des opportunités parmi les décombres pour de nouvelles idées commerciales et des stratégies de croissance qui n'avaient pas été envisagées auparavant lorsque les temps étaient meilleurs. La mesure, dans laquelle une personne croit en sa capacité d'accomplir les tâches nécessaires pour réussir à devenir un entrepreneur, à savoir l'auto-efficacité entrepreneuriale (McGee, Peterson, Mueller et Sequeira, 2009), est très importante pour le développement des affaires (Boyd et Vozikis, 1994, Zhao et coll., 2005). L'auto-efficacité peut être une force de motivation ou de démotivation en fonction des croyances d'auto-amélioration ou d'autodérision d'une personne.

Bien que les contextes difficiles puissent influencer négativement l'auto-efficacité, les individus ayant des compétences d'auto-efficacité plus développées sont en mesure d'y faire face.

En outre, la croyance d'un entrepreneur en sa capacité d'influencer efficacement le processus

entrepreneurial et de gérer les effets des défis et les facteurs de stress peut également avoir une incidence positive sur sa résilience. Ces capacités sont essentielles au développement des aspirations entrepreneuriales. Une forte croyance en leurs capacités permet aux entrepreneurs d'avoir la confiance nécessaire pour surmonter les adversités découlant de la récession économique et saisir de nouvelles opportunités de business.

Le monde des affaires a été témoin de nombreux exemples d'entrepreneurs reconnaissant des occasions d'affaires qui ont résulté de la récession en fonction des nouveaux besoins des consommateurs. On peut citer l'exemple de « Henrik Fisker », ancien innovateur de premier plan pour des constructeurs automobiles géants comme BMW, Ford et Aston Martin, s'est dissocié de la manière traditionnelle de structurer un conglomérat automobile pour la recherche d'un constructeur automobile efficace, ingénieux et pionnier. 'Fisker Automotive' a été le pionnier de la première voiture hybride de luxe électrique au monde, en plein milieu de la récession économique actuelle. Sa stratégie consistait à construire une marque et à lancer un hybride rechargeable plus rapidement que les autres constructeurs automobiles, et il l'a fait. (Daley, 2009). Fisker croyait en sa capacité à trouver une autre façon de bâtir une entreprise automobile prospère. Son auto-efficacité lui a donné le coup de pouce dont il avait besoin pour tenter sa chance.

C'est grâce à son auto-efficacité qu'un entrepreneur arrive à transformer une difficulté sur le marché en une opportunité commerciale. L'auto-efficacité est-elle la seule capacité personnelle importante dont un individu a besoin pour être motivé à chercher des opportunités dans des conditions défavorables ? La réponse est non.

2.2. Le rôle de la résilience

Les crises peuvent engendrer des émotions positives (gratitude, curiosité, affection, etc.) et négatives (rage, détresse, inquiétude, chagrin, etc.). (Tedeschi et Calhoun, 2004). Les émotions positives protègent les personnes résilientes des réactions négatives afin qu'elles puissent s'épanouir au lieu de faiblir (Fredrickson, Tugade, Waugh et Larkin, 2003). Liée aux émotions positives en général, la résilience est particulièrement pertinente pour les intentions entrepreneuriales en période d'adversité.

La résilience a été définie à la fois comme « la capacité de continuer à vivre ou de continuer à vivre une vie utile, après des difficultés ou de l'adversité » (Tedeschi et Calhoun, 2004, p. 4) et comme « un

processus dynamique englobant une adaptation positive dans le contexte d'une adversité importante » (Luthar, Cicchetti et Becker, 2000), p. 543). Les individus développent des capacités de résilience grâce au développement quotidien qui est le fruit des événements remarquables ou imprévus de la vie (Sutcliff et Vogus, 2003). Le développement de telles compétences permet d'avoir une vision positive de la vie, de faire face à la réalité et d'apprendre à rouler avec les coups de poing (Coutu, 2002). Les personnes qui démarrent des entreprises dans des circonstances désastreuses doivent souvent tracer de nouvelles voies pour réussir.

Sans résilience, les individus seraient moins capables de s'engager dans les comportements entrepreneuriaux nécessaires pour démarrer des entreprises ou poursuivre de nouvelles activités. Au contraire, ils n'agiraient pas et n'adopteraient pas une réaction prudente au sein d'un environnement économique difficile.

En plus, des recherches antérieures (Benight & Bandura, 2004) ont montré que l'auto-efficacité d'une personne contribue à sa résilience. La croyance en sa capacité personnelle à gérer le stress et les conflits contribue efficacement aux capacités d'adaptation et favorise la résilience. En appliquant cela au contexte de l'entrepreneuriat, l'auto-efficacité entrepreneuriale permet aux individus de croire en leur capacité à prendre les mesures appropriées nécessaires aux affaires dans des contextes difficiles, ce qui les aide à développer la capacité de grandir dans l'adversité et de prospérer plutôt que de reculer. Par conséquent, les entrepreneurs qui croient en leur capacité à faire face à des environnements stressants et à s'engager dans une activité entrepreneuriale seront en mesure de renforcer leur résilience et donc plus enclins à rebondir après l'échec et à devenir plus forts en conséquence.

Par ailleurs, notre recherche montre que, dans des conditions de vie et de travail plus difficiles, la combinaison de l'auto-efficacité entrepreneuriale et de la résilience, fournit encore plus de pouvoir entrepreneurial ensemble que séparément.

Une croyance personnelle en ses aptitudes entrepreneuriales est importante pour la persévérance en affaires en période de turbulences, tout comme la capacité d'être résilient et de grandir dans l'adversité, mais l'un sans l'autre est moins puissant que l'effet combinant les deux facteurs. Les entrepreneurs qui sont capables de développer ces deux caractéristiques peuvent surmonter des obstacles que les autres ne tenteraient pas.

Enfin, bien que l'auto-efficacité et la résilience entrepreneuriales proviennent des traits de personnalité de l'individu mais elles ne sont pas figées. Elles peuvent être influencées par des facteurs exogènes qui peuvent être négatifs émanant de l'adversité, ou positifs provenant des encouragements des mentors.

Il existe beaucoup d'entrepreneurs résilients qui ont réussi en pleine crise à travers le monde. Prenons l'exemple de 'William Wang, fondateur de l'entreprise 'Princeton Digital', spécialisée dans la fabrication des écrans d'ordinateur, qui a fait face à de graves difficultés suite à l'éclatement de la bulle Internet en 2002. Plutôt que de fermer sa boutique, Wang et ses partenaires ont choisi de faire quelque chose de différent, en tirant parti à la fois de leur auto-efficacité entrepreneuriale et de leurs capacités de résilience. Ils ont vendu 'Princeton Digital' et intégré le marché de la télévision à écran plat en fondant la marque Vizio qui réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel de près de 2 milliards de dollars. Ils l'ont fait en évitant les stratégies d'intégration verticale des grandes sociétés de télévision et en s'approvisionnant plutôt auprès de fournisseurs étrangers, et ce avec un effectif de 162 personnes uniquement. Leur structure organisationnelle allégée permet à Vizio de continuer à changer de stratégie en un clin d'œil et de suivre les fluctuations du marché. Cette résilience leur a permis de s'éloigner de la fabrication de téléviseurs plasma en 2009 et de se recentrer sur les modèles LCD & LED, car ces types de téléviseurs avaient atteint le même niveau de qualité que les versions plasma, mais à moindre coût, ce qui leur a permis de répondre aux nouvelles exigences du marché après la récession de 2008. Dans le même ordre d'idées, si le marché du plasma et la technologie commencent à dépasser les modèles produits par Vizio, leur modèle d'affaires et leur culture d'entreprise leur permettent de s'adapter rapidement à ces changements sur le marché (Daley, 2009). Fisker et Wang sont d'excellents exemples d'entrepreneurs résilients ayant trouvé des opportunités au milieu de la tourmente économique. Ils ont réorganisé leurs activités, changé d'orientation du marché et même lancé de nouvelles entreprises commerciales à une époque où d'autres entreprises licencieraient leurs employés et fermaient leurs portes.

3. METHODOLOGIE

3.1 Questions de recherche

Notre question de recherche initiale était « *Qu'est-ce qui pousse les gens à démarrer des entreprises dans des circonstances difficiles ?* ». Nous savions que la première réponse évidente à cette question était de

gagner sa vie. Cependant, tout en contrôlant le chômage, nous voulions plus spécifiquement savoir pourquoi certaines personnes créent des entreprises et d'autres non. Même dans les contextes où les possibilités d'emploi sont limitées, nous avons pensé qu'il devait y avoir certaines caractéristiques personnelles qui motivent les intentions entrepreneuriales.

3.2 L'échantillon

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une enquête durant la période (post Covid19) 2021-2022 auprès d'hommes et de femmes dans deux contextes :

(1) auprès de plus de 100 propriétaires d'entreprise et entrepreneurs en herbe au Maroc.

(2) à partir d'un échantillon de 100 étudiants marocains en dernière année de master (quel que soit leur volonté de créer un jour ou non leur entreprise).

Nous avons mené l'étude sur les deux échantillons pour ajouter de la robustesse à nos résultats. Le choix périodique offre un contexte d'adversité sévère, parfait pour tester l'auto-efficacité et la résilience.

3.3 La méthode d'échantillonnage et de collecte des données

Pour les besoins de cette recherche, nous avons eu recours à une analyse quantitative basée sur des données collectées par le biais d'un échantillon non aléatoire ou raisonné. Pour étudier l'impact de l'auto-efficacité et de la résilience sur le développement des capacités de l'entrepreneur, il fallait que les personnes interrogées soient propriétaires d'entreprise ou porteurs de projet (1er échantillon) ou encore des étudiants universitaires en dernière année avec ou sans intentions de créer une entreprise. (2ème échantillon).

Pour tester les hypothèses développées, nous avons choisi d'employer une méthodologie quantitative motivée par la disponibilité de nombreuses études antérieures sur l'auto-efficacité et la résilience et d'échelles acceptées dans ce domaine, ce qui nous aide à appliquer les mêmes échelles dans un contexte d'analyse différent et spécifique concernant les entrepreneurs en herbe.

Pour cette étude, nous avons choisi, comme nos prédécesseurs (Chrisman, McMullan et Hall, 2005 ; Kessler et Frank, 2009), de mettre en place un partenariat de recherche avec un acteur de

l'accompagnement à la création d'entreprise '*Maison de l'entrepreneur*' de la Région de Rabat, capitale du Maroc. Cet acteur a organisé des journées d'information sur la création d'entreprise aux aspirants entrepreneurs. Les personnes qui se présentent à ces sessions viennent chercher des informations générales sur la création d'entreprise, et ont des projets de création d'activités avec des degrés d'avancement variés. Pour notre part, nous avons considéré que le fait d'assister à ces réunions d'information représentait une opportunité pour identifier un groupe d'entrepreneurs naissants pouvant servir de base pour la collecte de nos données. À l'issue de cette phase de collecte, 61 questionnaires complets nous ont été retournés par « la maison de l'entrepreneur », soit un taux de réponse de 61 %. Dans cet échantillon, le questionnaire comportait une première partie sur l'identification des entrepreneurs (secteur d'activité, ancienneté, chiffre d'affaires, statut, ...). La deuxième partie portait sur des questions spécifiques visant à établir nos échelles de recherche. Il convient de préciser que les entrepreneurs de l'échantillon gèrent de très petites entreprises allant de 0 à 5 ans d'existence, ayant un CA variant entre 0 et 10.000 Millions de dirhams, et opérant dans différents secteurs d'activité. (Questionnaire en annexe 1).

Enfin, un 2^{ème} questionnaire (annexe 2) a été envoyé à un échantillon non aléatoire de 100 étudiants universitaires en dernière année du Master spécialisé en : Commerce, Marketing, Gestion, Finance ou Entrepreneuriat, et ce, avec un taux de réponse de 78%. Afin de comparer les résultats et les effets de nos variables dépendantes et modératrices, nous avons utilisé toutes les variables dans les deux questionnaires. De plus, les personnes interrogées ont été invitées à répondre honnêtement car les réponses étaient anonymes. Aussi, le questionnaire a été construit d'une manière ne permettant pas aux répondants d'identifier clairement les concepts sous-jacents. Ainsi, les questions et les éléments concernant les mêmes variables ont été répartis sur l'ensemble du questionnaire (Podsakoff et Organ, 1986) afin de limiter les problèmes liés à l'utilisation de données autodéclarées et d'une source unique de répondants. Nous avons également évalué les différences entre les répondants précoces et les répondants tardifs afin de limiter les éventuels biais de non-réponse (Hawes et Crittenden, 1984). Nous n'avons pas trouvé de différences substantielles dans l'âge ou la taille des entreprises entre les secteurs d'activité. Pour toutes ces raisons, nous pensons que les données sont fiables pour notre recherche.

3.4 Détails de l'analyse

Après avoir contrôlé le chômage et vérifié que nous testions effectivement les intentions entrepreneuriales (Liñán & Chen, 2009) plutôt que le manque d'opportunités d'emploi (Kolvereid, 1996), notre questionnaire a examiné l'importance de l'auto-efficacité et de la résilience entrepreneuriales dans notre échantillon. On a posé aux répondants des questions sur leurs intentions de démarrer une entreprise, leur confiance par rapport à certaines compétences comme la connaissance des opportunités d'affaires et la production de nouveaux biens et services (Zhao et coll., 2005) et leur croyance en leur capacité personnelle de réussir dans des situations difficiles (Sinclair et Wallston, 2004). Nous avons utilisé l'échelle de Likert et chacune des échelles comprenait de 4 à 10 questions, avec un ensemble d'options de réponses numériques de 1 à 5 ou de 1 à 7 (p. ex., de Faible à Elevé ; de Fortement en désaccord à Tout à fait d'accord).

Dans l'échantillon des propriétaires d'entreprises, nous traitons spécifiquement l'impact de la récession économique marocaine dûe à la crise sanitaire COVID19 et aux effets de la guerre ukraino-russe.

Dans l'échantillon des étudiants à potentiel entrepreneurial, la conjoncture actuelle n'était pas un souci important, mais de nombreux étudiants ont exprimé leurs préoccupations au sujet des perspectives d'emploi après l'obtention de leurs diplômes.

Pour les deux groupes, il était important de faire un sondage des entrepreneurs et des non-entrepreneurs à des fins de comparaison. Nous avons effectué plusieurs analyses de régression pour tester ces relations. L'auto-efficacité et la résilience entrepreneuriales sont en effet des prédicteurs significatifs et positifs de l'intention de démarrer une entreprise dans le contexte économique marocain.

4. RESULTATS

Comme on peut le constater dans le tableau 1 :

Tableau 1. Analyses de régression sur la variable indépendante des intentions entrepreneuriales

Variables dépendantes	Échantillon des Propriétaires d'entreprises			Échantillon des Etudiants Futurs entrepreneurs		
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4	Modèle5	Modèle6
Auto-efficacité	0.473**			0.535**		
Auto-efficacité		0.347**			0.483**	
Résilience		0.25**			0.165*	
Auto-efficacité			.063			0.246
Résilience			-.002			0.004
Auto-efficacité X Résilience			0.472*			0.327
R-carré ajusté	0.221	0.267	.271	0.280	0.297	0.291
Changement R-carré		0.046	.005		0.024	0.002
Valeur F	120.25	77.41	52.90	39.91	22.22	14.77

* $p < .10$; ** $p < .05$; Les coefficients bêta sont standardisés. Prop E/se. N = 100, Etud. N = 100.

Source : Auteur

- les modèles 1 et 4 montrent d'abord que l'auto-efficacité entrepreneuriale (AE) est un prédicteur positif des intentions entrepreneuriales dans les deux échantillons.

- Les modèles 2 et 5 montrent l'ajout de la résilience et son impact positif sur les intentions entrepreneuriales dans les deux échantillons.

- Le modèle 3 montre l'importance de l'interaction de l'AE et de la résilience, pour l'échantillon des propriétaires d'entreprises seulement, la combinaison de l'auto-efficacité entrepreneuriale et de la résilience est encore plus puissante que les deux individuellement.

- Le modèle 6 montre que ladite interaction pour l'échantillon des étudiants n'était pas significative. Cela indique qu'un degré plus élevé d'adversité exige à la fois une croyance plus forte dans les capacités personnelles et la résilience lorsqu'il s'agit d'être un entrepreneur que dans des contextes qui pourraient être considérés comme plus bénins.

Notre recherche a démontré sans équivoque que, compte tenu de la conjoncture difficile dans laquelle,

vit notre échantillon, l'auto-efficacité et la résilience ont des influences positives importantes sur les intentions entrepreneuriales (tableau 1).

Grâce à leur croyance personnelle en leurs aptitudes entrepreneuriales et à leur capacité à rebondir de manière positive face à la récession, les propriétaires d'entreprise et les entrepreneurs en herbe étaient motivés pour poursuivre leurs activités entrepreneuriales. De plus, dans un contexte plus difficile, la combinaison entre l'auto-efficacité entrepreneuriale et la résilience est encore plus efficace. Plus les conditions sont défavorables, plus un entrepreneur a besoin des deux capacités à la fois pour surmonter les défis et faire décoller une entreprise florissante.

Notre recherche nous a appris que l'auto-efficacité et la résilience jouent un rôle important dans la motivation des personnes qui traversent des moments difficiles à s'engager dans des activités entrepreneuriales. Les propriétaires d'entreprise et les entrepreneurs en herbe peuvent et doivent renforcer leur auto-efficacité et leur résilience entrepreneuriales afin de combattre la conjoncture économique difficile et le resserrement du crédit et de s'engager dans des entreprises entrepreneuriales.

5. DISCUSSIONS

Sur la base des résultats de notre enquête et de notre travail en tant qu'accompagnateur en entrepreneuriat, nous recommandons quelques mesures concrètes que les individus peuvent prendre pour renforcer leur auto-efficacité et leur résilience entrepreneuriale.

Les propriétaires d'entreprise devraient rechercher des activités visant spécifiquement à renforcer leur auto-efficacité et leur résilience. Les entrepreneurs en herbe peuvent bénéficier d'une formation en développement des affaires, qui a été trouvée pour stimuler l'auto-efficacité (Wilson, Kickul et Marlin, 2007).

Nous avons constaté que les entrepreneurs ayant une éducation et une formation liées aux affaires, comme des diplômes, des séminaires, des ateliers de travail, des cours d'apprentissage, ont une grande confiance en leurs capacités entrepreneuriales (Lent et Brown, 1996) tant que l'éducation qu'ils reçoivent ne les laisse pas submergés par les complexités du démarrage d'une entreprise plutôt que armés des bons outils et de la bonne compréhension (Wilson et coll., 2007).

Par exemple, le Centre Universitaire de l'Entrepreneuriat (CUE) rattaché à l'université

Mohamed V de Rabat, offre des Hub de l'entrepreneuriat en faveur des étudiants intéressés par l'entrepreneuriat et qui contiennent de programmes leur permettant de personnaliser leur formation et de se concentrer sur des sujets tels que l'initiation à l'entrepreneuriat, l'élaboration du business plan, la stratégie commerciale et le leadership. Le CUE offre également des séminaires et des ateliers animés par des experts en accompagnement entrepreneurial.

Des outils comptables et financiers solides combinés à une base de compétences en gestion et en leadership, par exemple, peuvent faire la différence entre rêver de choses plus grandes et agir pour devenir une force économique puissante.

Une autre façon pour renforcer l'auto-efficacité et la résilience et encourager le développement des affaires, consiste à échanger avec d'autres entrepreneurs qui ont réussi dans des périodes creuses (Meyer, 1982 ; Bandura, 1997 ; McMillen, 1999), c'est ce qu'on appelle 'success-story'. Les entrepreneurs, ayant réussi à traverser l'adversité et à créer des entreprises malgré les conditions négatives, se sont révélés être de puissants facteurs de motivation pour les entrepreneurs potentiels. Ces derniers peuvent apprendre en modélisant d'autres personnes qui ont réussi à naviguer dans des entreprises en période de turbulences.

Les entrepreneurs potentiels peuvent trouver ces modèles en lisant des revues et des magazines d'affaires, (tels que : *Entrepreneur*, *Forbes*, *Fortune*, et *Bloomberg Business Week*). À partir de ces histoires de tourmente ou d'adversité, les personnes créatives peuvent trouver des opportunités d'exploiter et d'offrir des solutions à de nouvelles clientèles.

L'inspiration et les idées peuvent également provenir d'exemples concrets trouvés lors des événements publics et d'occasions de réseautage (chambres de commerce et d'industrie, organisations professionnelles, espaces de coworking, ... etc).

Le mentorat et le coaching entre pairs sont d'excellents moyens de continuer à acquérir de nouvelles compétences. La clé est d'accomplir ce qui suit :

- a) Trouver des personnes avec des compétences différentes pour avoir plus de choses à partager mutuellement.
- b) Être honnête et ouvert aux critiques et aux suggestions.
- c) Garder des sujets de discussion larges.

d) Être flexible dans la façon d'interagir les uns avec les autres tout en fixant des attentes en matière de bonne conduite.

e) Maintenir une relation mutuellement bénéfique (Rafter, 2012).

f) Être prêt à élargir le réseau de connaissances en présentant le mentor/mentoré à d'autres personnes valables.

Une activité entrepreneuriale ciblée, des compétences en gestion d'entreprise et la rétroaction des collègues et des mentors sont particulièrement importantes pour renforcer l'auto-efficacité et la résilience (Lent et Brown, 1996). Et si elles sont combinées aux commentaires des collègues en prêtant attention à des indices indirects de succès ou d'échec, elles peuvent contribuer également à une performance positive.

6. CONCLUSIONS

Soutenir les activités de la promotion de l'entrepreneuriat en ciblant les entrepreneurs à potentiel de succès, aide à développer des comportements précieux pour la réussite des nouvelles entreprises. L'intégration de l'entrepreneuriat dans les programmes d'études de notre système éducatif primaire et dans les formations parascolaires favoriseraient le développement de l'auto-efficacité et de la résilience chez les futurs entrepreneurs (GEM, 2010). Les programmes médiatiques conçus pour présenter des histoires de réussite et les rencontres des mentors avec des hommes et des femmes d'affaires en herbe sont également de bons moyens pour encourager le mentorat. Enfin, les propriétaires d'entreprise issus de programmes de formation ayant déjà bénéficié du mentorat sont souvent enclins à réoffrir une formation et un mentorat supplémentaires à d'autres, ce qui crée un effet réciproque (système de mentorat de type pay-it-forward). La poursuite des activités de promotion de l'esprit entrepreneurial ciblant les entrepreneurs à fort potentiel de réussite s'avérera positive pour le développement comportemental qui contribuera à la croissance économique.

REFERENCES

- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control.
- Benight, C. C., & Bandura, A. (2004). Social cognitive theory of posttraumatic recovery: The role of perceived self-efficacy. *Behaviour research and therapy*, 42(10), 1129-1148.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(4), 63-77.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Daley, J. (2009). The entrepreneur economy: While the corporate world struggles to find its footing, entrepreneurs are stepping up with new ideas. *Entrepreneur*.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of personality and social psychology*, 84(2), 365.
- Monitor, G. E. (2009). GEM-MENA Regional Report. *Global Entrepreneurship Monitor-International Development Research Centre, Cairo, available at: www.gemconsortium.org/docs/download/691 (accessed October 2, 2015)*.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Kolvereid, L. (1996). Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, 20(3), 23-31.
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (1996). Social cognitive approach to career development: An overview. *The career development quarterly*, 44(4), 310-321.
- Liñán, F., & Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 593-617.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Makridakis, S., Hogarth, R. M., & Gaba, A. (2010). Why forecasts fail. What to do instead. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 83.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- McMillen, J. C. (1999). Better for it: How people benefit from adversity. *Social work*, 44(5), 455-468.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative science quarterly*, 515-537.
- Sinclair, V. G., & Wallston, K. A. (2004). The development and psychometric evaluation of the Brief Resilient Coping Scale. *Assessment*, 11(1), 94-101.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2003). Organizing for Resilience. *Positive Organizational Scholarship*, 94-110.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). " Posttraumatic growth: conceptual foundations and empirical evidence". *Psychological inquiry*, 15(1), 1-18.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions : Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 387-406.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1265.

ANNEXE 1. Questionnaire 1 (Entrepreneurs)

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous. Toutes les questions sont obligatoires et les réponses doivent être spontanées. La réponse à ce questionnaire nécessite 10 à 15 minutes. Vos réponses seront traitées en toute confidentialité et seront utilisées, uniquement, à des fins de recherche. Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

1. **Secteur d'activité**
 - Commerce
 - BTP
 - Transport
 - Tourisme
 - Evènementiel
 - Boulangerie/ pâtisserie
 - Traiteur/ Restauration
 - Autre
2. **Quelle est l'ancienneté de votre entreprise actuelle ?**
 - Inférieure à 1 an
 - Entre 1 et 2 ans
 - Entre 2 et 3 ans
 - Entre 3 et 5 ans
3. **Votre chiffre d'affaires varie entre :**
 - 0 < CA > 500 KDH
 - 500 KDH < CA > 1 MDH
 - 1 MDH < CA > 2 MDH
 - 2 MDH < CA > 5 MDH
 - 5 MDH > CA < 10 MDH
4. **Avez-vous une expérience antérieure dans le domaine de l'entrepreneuriat ?**
 - Oui
 - Non
5. **Comment mesurez-vous votre réussite en tant qu'entrepreneur ?**
 - Je suis satisfait de ma vie et de mon entreprise
 - Je fais ce que je veux dans la vie et dans l'entreprise
 - Je dépasse les objectifs commerciaux que je m'étais fixés en créant au moins une entreprise
6. **Comment mesurez-vous la croissance de votre entreprise ?**
 - Le nombre d'employés augmente continuellement
 - Le chiffre d'affaires de mon entreprise augmente continuellement
 - Le retour sur investissement de mon entreprise augmente continuellement.
7. **Quels sont vos attentes face à la situation actuelle ?**
 - Trouver des opportunités d'affaires
 - Accès à de nouveaux marchés
 - Accéder au financement
 - Des mesures d'encouragement de l'investissement
 - Être accompagné par un expert
 - Autre :
8. **Avez-vous l'intention de démarrer une nouvelle entreprise dans les circonstances actuelles ?**
 - Oui
 - Non
9. **Si oui, qu'est-ce qui vous motive pour démarrer un nouveau projet ?**
 - Faire l'extension de l'activité actuelle
 - Saisir des opportunités d'affaires
 - Produire de nouveaux biens et services
 - Autres :
10. **Comment estimez-vous votre capacité à créer une nouvelle entreprise dans la situation actuelle ?**
 - Très forte
 - Forte
 - Moyenne
 - Faible
 - Très faible
11. **Comment identifiez-vous les informations pertinentes sur les marchés et les clients ?**
 - À travers les recommandations
 - À l'aide des sites officielles
 - A l'aide des réseaux sociaux
 - Vous utilisez vos propres intuitions
 - Vous avez un carnet d'adresse
 - A l'aide d'un expert
12. **Comment estimez-vous les risques d'un nouveau projet ?**
 - Très élevé
 - Elevé
 - Moyen
 - Faible
 - Très faible
13. **Comment pouvez-vous identifier les informations pertinentes sur les concurrents ?**
 - Bouche-à-oreille
 - Entourage professionnel
 - Sur internet
 - Veille concurrentielle
14. **Etes-vous capable d'identifier une idée de produit ou de service ?**
 - Oui
 - Non
 - Neutre
15. **Comment avez-vous planifié la démarche de création de votre entreprise ?**
 - À l'aide d'une structure d'accompagnement
 - À l'aide de l'entourage familial
 - À l'aide d'un comptable
 - Pas besoin d'aide
16. **Comment avez-vous effectué les formalités administratives liées à la création de votre entreprise ?**
 - Formalisation en ligne
 - Grâce à l'assistance du guichet unique du centre régional d'investissement
 - Grâce à un accompagnement d'expert
 - Pas besoin d'assistance

17. Quel est le statut juridique choisi pour votre activité ?

- Société à responsabilité limitée
- Société en nom collectif
- Société individuelle – personne physique

18. Quelles sont les sources de vos fonds de proximité ?

- De votre entourage professionnel
- De vos membres de famille
- Financement bancaire
- Fonds propres

19. Pensez-vous que cette crise entraînera des changements dans votre entreprise ?

- Changement business model
- Changement de produits et services
- Changement clients et fournisseurs
- Création de nouvelles filières / Entreprises
- Investissement additionnel
- Autre :

20. Comment voyez-vous les perspectives d'évolution de votre entreprise dans les circonstances actuelles ?

- Hausse
- Stagnation
- Baisse
- Cessation d'activité

21. Quel est le degré de votre adaptation aux circonstances difficiles ?

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible

22. Comment pouvez-vous faire face aux situations difficiles ?

- Je cherche activement des moyens de remplacer les pertes subies
- Je peux évoluer de manière positive en faisant face à des situations difficiles
- Je crois que je peux contrôler ma réaction face à des situations difficiles
- Je cherche des moyens créatifs de modifier des situations difficiles
- Autre :

ANNEXE 2 : Questionnaire 2 (Etudiants)**1. Quelle est la spécialité de vos études ?**

- Commerce
- Gestion
- Marketing
- Finance
- Entrepreneuriat

2. Quel est votre tranche d'âge ?

- Entre 20 et 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Au-delà de 50 ans

3. Avez-vous suivi une formation en entrepreneuriat ?

- Oui

- Non

4. Que souhaitez-vous faire après l'obtention de votre diplôme ?

- Monter votre propre projet
- Travailler dans une entreprise en tant que salarié
- Continuer vos études
- Autre :

5. Avez-vous un membre de votre famille entrepreneur ?

- Oui
- Non

6. Etes-vous intéressé par la création de votre propre affaire ?

- Oui
- Non

7. Avez-vous une idée de projet ?

- Oui
- Non

8. Savez-vous établir un plan d'affaires ?

- Oui
- Non

9. Pensez-vous être capable de créer votre propre entreprise dans les circonstances économiques actuelles ?

- Oui
- Non

10. Avez-vous l'intention de démarrer une nouvelle entreprise dans les circonstances actuelles ?

- Oui
- Non

11. Si oui, de quoi avez-vous besoin pour concrétiser votre projet ?

- Du soutien financier
- Des idées créatives
- Identifier le marché porteur
- Avoir du relationnel
- Des opportunités d'affaires
- Accompagnement d'un expert
- Autre :

12. Quel est votre degré de croyance en vos capacités entrepreneuriales malgré l'absence d'expérience ?

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible
- Très faible

13. Qu'est-ce qui vous motive pour créer votre propre entreprise ?

- Être le patron de soi
- Mettre en pratique la formation académique
- Contribuer à l'évolution de l'économie
- Saisir des opportunités d'affaires
- Créer de l'emploi
- Autres :

14. Comment estimez-vous les risques d'un nouveau projet en cette période de doute ?

- Très élevé
- Élevé

- Moyen
- Faible
- Très faible

15. Comment comptez-vous planifier la démarche de création de votre entreprise ?

- À l'aide d'une structure d'accompagnement
- À l'aide de l'entourage familial
- À l'aide d'un expert
- Pas besoin d'aide

16. Comment comptez-vous effectuer les formalités administratives liées à la création de votre entreprise ?

- Formalisation en ligne
- Grâce à l'assistance du guichet unique du centre régional d'investissement
- Grâce à un accompagnement d'expert
- Pas besoin d'assistance

17. Quel est le statut juridique que vous allez choisir pour votre activité ?

- Société à responsabilité limitée
- Société en nom collectif
- Société individuelle – personne physique

18. Quelles seront les sources de vos fonds de proximité ?

- De votre entourage professionnel
- De vos membres de famille
- Financement bancaire
- Fonds propres
- Autre :

19. Quel est le degré de votre adaptation aux circonstances difficiles ?

- Très élevé
- Elevé
- Moyen
- Faible

20. Comment pouvez-vous faire face aux situations difficiles ?

- Je cherche activement des moyens de remplacer les pertes subies
- Je peux évoluer de manière positive en faisant face à des situations difficiles
- Je crois que je peux contrôler ma réaction face à des situations difficiles
- Je cherche des moyens créatifs de modifier des situations difficiles
- Autre :