

Climat des affaires et succès des entreprises de l'écosystème automobile marocain : vers la construction d'un modèle d'analyse

Business climate and success of moroccan automotive ecosystem companies : towards the construction of an analysis model

LHALOUI Fatima Ezzahra

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Equipe de recherche en Economie et Management des Risques (EMR)

fatimaezzahra.lhaloui@gmail.com

BAKOUR Chafik

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Equipe de recherche en Economie et Management des Risques (EMR)

chafikbakour@gmail.com

Date de soumission : 14/11/2019

Date d'acceptation : 16/01/2020

Pour citer cet article :

Lhaloui. F. & BAKOUR C. (2020) « Climat des affaires et succès des entreprises de l'écosystème automobile marocain : vers la construction d'un modèle d'analyse », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 193 - 216

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3632212>

Résumé

Parmi les différents axes de recherche investigués au sein du champ du management stratégique, on trouve la question centrale de la détermination du succès des entreprises et de leurs facteurs de réussite, qui implique une réflexion sur la relation potentielle existante entre ses dimensions stratégiques, organisationnelles et l'environnement des affaires où elles opèrent. A cet égard, notre contribution s'inscrit dans une perspective intégrative qui vise à mettre en exergue les liens existants entre trois concepts distincts : climat des affaires, écosystèmes et facteurs critiques de succès. Nous posons la question de savoir si la réussite des entreprises est tributaire uniquement d'un bon climat des affaires. L'analyse de la revue de la littérature relève qu'un climat des affaires favorable ne peut être seul levier de réussite des entreprises écosystémiques. Le challenge est de mettre en commun des facteurs internes et externes à l'organisation, tout en optimisant le processus de gestion de ces entités ouvertes sur un environnement assez complexe.

Mots clés : Facteurs Critiques de Succès ; Climat des affaires ; Stratégie ; Organisation ; Ecosystème automobile.

Abstract

Among the different research axes investigated within the field of strategic management, we are focusing on determining the success of companies and their critical factors. It involves a reflection on the potential relationship between its strategic and organisational dimensions and the business environment in which it operates. In this context, our contribution is part of an integrative perspective that aims to highlight the links between three distinct concepts : investment climate, business ecosystems and critical success factors. We ask the question if the success of companies depends only on a good business climate. The literature review analysis notes that a favorable business climate can't be the sole driver of success for ecosystem-based businesses. The challenge is to pool internal and external factors within the organization, while optimizing the management process of these entities open to a fairly complex environment.

Keywords : Critical Success Factors ; Bussiness climate ; Strategy ; Organization, ; Automotive Ecosystem.

Introduction

Dans un contexte d'ouverture accrue, plusieurs mutations aux dimensions multiples (techniques, économiques, sociales et politiques) tant au niveau territorial que sectoriel ont été apportées en cohérence avec les stratégies de développement des pays. En effet, ces mutations ont amené le Maroc à entreprendre des importantes initiatives dus à la dynamique de l'économie mondiale et les conséquences qui en découlent sur le développement économique et social du pays. Le but est de profiter pleinement des opportunités offertes par un tel contexte.

Cette ouverture a amené le Maroc à mettre en œuvre plusieurs réformes et stratégies sectorielles ciblées introduisant une nouvelle approche fondée sur la structuration de l'industrie automobile - objet de notre recherche - en écosystèmes d'affaires. Ces derniers se déclinent autour des équipementiers et concernent les filières suivantes : Câblage automobile ; Intérieur véhicule et sièges, Métal/emboutissage, Batteries automobiles, lancés en 2014 ; Poids lourds et carrosserie industrielle (2015) ; Moteurs et transmissions (2016) ; Systèmes extérieur (2017) ; et l'écosystème Renault et PSA.

Ainsi, la littérature économique et managériale récente stipule que l'adoption de la structuration de l'industrie en écosystèmes d'affaires, l'existence des infrastructures, des ressources humaines qualifiées et autres facteurs géographiques affectent l'exercice des activités de la firme (Eifert & Gelb, 2005)¹. La qualité de ce climat des affaires proposé dépend des orientations politiques et économiques du pays. De ce fait, le climat des affaires est un facteur de production pouvant contribuer au succès des entreprises écosystémiques installées dans un pays. En ce sens, les avantages fiscaux, les facilités administratives, l'accompagnement adapté et les appuis ciblés apportés aux entreprises des écosystèmes en matière de financement, de foncier industriel et de formation, favorisent l'implantation, la dynamique des firmes et améliorent l'intégration sectorielle via l'établissement de partenariats stratégiques entre leaders industriels et PME.

L'adoption de la vision écosystémique intègre les différents éléments du climat des affaires ; tant structurels reliés aux industries que humains et organisationnels ; dans une dimension temporelle qui reflète l'évolution des processus de gestion des entreprises. Comme ces processus ne sont pas figés dans le temps et ne sont pas déconnectés de leur système, il nous

¹ Eifert, Benn and Gelb, Alan and Ramachandran, Vijaya, Business Environment and Comparative Advantage in Africa: Evidence from the Investment Climate Data (February 18, 2005).

semble difficile de les expliquer dans une logique asymétrique, statique et linéaire. La revue de littérature qui se positionne dans une logique non dyadique et non systémique ne sera donc pas pertinente dans la poursuite de notre objectif de recherche. A cet effet, cette recherche fusionne les visions théoriques et méthodologiques dans un dialogue constructif systémique. Ainsi, la définition, les déterminants du succès des entreprises et la relation avec le climat des affaires varient selon les théories qui supportent l'analyse écosystémique. Il s'agit de deux niveaux de différence. Les différences se situent dans l'interprétation du caractère paradoxal des concepts et dans la justification des comportements des entreprises. Cette recherche recense deux courants à priori opposés : un premier néo-institutionnel dont l'approche transactionnelle imprégnée de la théorie économique de la firme, de l'avantage compétitif portarien et des agents rationnels et un deuxième managérial (les théories des organisations) qui justifie sa vision en se basant sur les théories de la complexité, en focalisant sur des facteurs autres qu'économiques.

C'est ainsi que dans un premier lieu, le défi commun reste la question de la conceptualisation et de la catégorisation des déterminants du succès des entreprises écosystémiques dans l'environnement des affaires proposé ; et dans un second, la relation potentielle entre ces différents facteurs et la réussite de ces entreprises. Est-il un croisement insolite du néo-institutionnel et de l'organisationnel ? Dans quelle mesure peuvent-ils s'inscrire de façon partielle ou totale aux deux paradigmes sans être ambivalent ? Comment les saisir de façon parcimonieuse et les définir de façon précise ?

Pour apporter des réponses à notre problématique de recherche et les interrogations qui en découlent, notre propos se décompose en trois temps. Après avoir présenté le socle théorique de notre recherche, nous précisons le cadre conceptuel qui s'appuie sur le triptyque climat des affaires – facteurs critiques de succès – écosystème d'affaires. Enfin, un troisième point visant la construction d'une grille d'analyse des relations entre ces trois dimensions de notre recherche.

1. L'approche écosystémique : un champ théorique fécond pour repenser le lien climat des affaires – succès de l'entreprise

Faisant référence à l'approche néo-institutionnelle de la croissance et du développement, le climat des affaires est considéré comme facteur de la croissance économique des pays (Hall & Jones, 1999 ; North, 1990). Cette approche souligne l'importance d'une « bonne gouvernance » (Kaufmann & Kraay, 2009) ou d'un « bon climat des affaires » (Begg, 1999 ;

Dollar & al., 2006; Eicher & Leukert, 2009) pour inciter les acteurs économiques à investir, innover, développer leurs activités et à réaliser des transactions.

Ainsi, cette approche met l'accent sur deux dimensions ² :

- La première traite la définition des institutions. Elle concerne et, le champ politique (North, 1990 ; Mayda et Rodrik, 2005 ; Wei, 2000 ; Egger & Winner, 2006) et, le champ social (Easterly & Levine, 1997 ; Acemoglu, et al., 2001) ;
- La deuxième traite la définition et les caractéristiques du climat des affaires. Elle s'intéresse à des aspects, relativement objectif et quantifiable, liés directement au fonctionnement de l'entreprise et des administrations (Morrisset, 2000 ; Eifert, et al., 2005 ; Dollar, et al., 2006). Ces aspects conditionnent la manière dont une entreprise fait ses choix et interagit avec son environnement.

Au niveau sectoriel, on qualifie de « bon climat des affaires » la capacité du pays à offrir un environnement attractif pour l'accueil d'une activité particulière pour laquelle le territoire en question disposerait d'avantages spécifiques. Il s'agit de mettre en place des écosystèmes d'affaires visant une concentration de ressources et d'entreprises spécialisées reliées entre elles par des liens de coopération. En effet, cette concentration incite des entreprises évoluant dans des activités similaires ou complémentaires à s'y implanter. Ainsi, au cours des dernières années, cela a engendré des développements dans deux domaines distincts. D'une part, les travaux, suscités, de l'école de la « *nouvelle économie institutionnelle* », et d'autre part, les approches en termes d'écosystème d'affaires développés, dans la lignée directe de A. Marshall, par de nombreux auteurs dont le précurseur est J. Moore (1993, 1996).

Au niveau micro, où il s'agit de la capacité du pays en question à répondre à chaque projet d'investissement de la manière la plus compétitive en proposant un « *bouquet* » d'offre disponible sur ce territoire. L'existence d'un climat favorable à l'investissement associée à une dynamique des écosystèmes d'affaires contribuent au succès des entreprises installées dans ce territoire. L'environnement dans lequel opèrent les entreprises influe fortement sur leur compétitivité. Donc un climat des affaires favorable est un moteur de croissance favorisant le succès des entreprises (Fries, et al., 2004).

Traditionnellement, on considère que les courants de pensée suivant permettent de comprendre la relation entre le climat des affaires et le succès des entreprises écosystémiques,

² Cité par Lahimer, N., (2010). « Les Investissements Direct Etrangers en Afrique : Un remède contre la Pauvreté? ». Editions Universitaires Européennes.

à savoir : la nouvelle économie institutionnelle ; la théorie de la complexité ; l'école de la contingence, l'écologie des populations, la théorie évolutionniste, la théorie des parties prenantes, la théorie des stratégies collectives ; la théorie des standards ; et les approches de la théorie des ressources.

Bien que le concept de complexité ait émergé dès les années 1960, ce n'est que dans les années 1980 que les théories qui y sont relatives prennent de l'importance (Chiva-Gomez, 2004)³. Les plus fondamentales sont : 1) la théorie générale des systèmes et la cybernétique ; 2) la théorie de la catastrophe et la théorie du chaos ; et 3) la théorie des systèmes complexes adaptatifs. Tandis que les deux premières théories s'intéressent aux systèmes dynamiques déterministes (soit des systèmes dans lesquels l'état à un temps t détermine l'état au temps $t+1$), la dernière met l'accent sur l'étude des régularités qui émergent des interactions entre les individus connectés dans les systèmes complexes adaptatifs (Anderson, 1999). Les écosystèmes d'affaires ne sont pas des systèmes isolés. Ain-Bonnardel (2012) stipule que « *par les régulations, la reproduction et l'apprentissage, ils développent leur capacité de résistance à l'entropie, permettant flexibilité, adaptation et pilotage par objectifs plutôt que par programmation* »⁴.

En effet, l'originalité de l'approche par les écosystèmes d'affaires repose sur le fait de fonder ses concepts et ses outils sur une analogie biologique certes discutable (Teece, 2007), mais qui n'est pas dépourvue d'intérêt. Cette approche pose également la question de la pertinence des courants théoriques traditionnels entendus au sens de l'avantage compétitif porterien, la chaîne de valeur, les théories transactionnelles ou même la resource-based view (RBV).

Néanmoins, les écosystèmes d'affaires sont inscrits comme une approche complémentaire des théories en place. Cette approche par les ESA est mieux adaptée pour comprendre les situations concurrentielles combinant une grande hétérogénéité des acteurs avec des interactions complexes (Guegen & Torrès, 2004). De fait, c'est l'ensemble des représentations d'une entreprise et de son interaction dans son environnement des affaires qui se discute. De manière pragmatique, c'est l'ensemble des outils de gestion qui se verrait aujourd'hui remis en question si l'on adoptait cette l'approche.

³ Chiva-Gomez, R. (2004). Repercussions of complex adaptative systems on product design management. *Technovation*, 24 (9), 707 – 711.

⁴ Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I. & Serraféro, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires : Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant. *Revue française de gestion*, 222, (3), 123-134.

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-123.htm>

En général, ces différents apports théoriques ont contribué, d'une part, à comprendre la nature des écosystèmes d'affaires et ont influé sur l'émergence de ce concept (Gueguen & Torrès, 2004; Ronteau, 2009), et d'autre part, à préciser la dynamique à l'œuvre entre les concepts de notre recherche. De ce fait, la problématique qui se pose ici est de mener une profonde réflexion sur les facteurs critiques de succès à maîtriser pour assurer la réussite des entreprises écosystémiques. Le but est d'identifier les facteurs clés qui, selon le point de vue des entrepreneurs et d'autres parties prenantes, contribuent au succès de leurs entreprises.

2. L'émergence du concept d'écosystème d'affaires : un outil d'analyse de la complexification des relations climat des affaires et succès des entreprises

La distinction entre les institutions et le climat des affaires est subtile mais primordiale. En effet, l'analyse des travaux sur les deux concepts fait ressortir deux éléments pertinents. Premièrement, les institutions⁵ ont un aspect plus global que le climat des affaires. Elles sont responsables de la définition des orientations économiques et des choix stratégiques. Le climat d'investissement, lui, a un aspect opérationnel. Il est, en partie, chapeauté et façonné par les institutions afin de répondre aux choix et aux orientations qu'elles ont fixées. Ainsi, il affecte le fonctionnement des entreprises et leurs interactions avec leur environnement direct. Deuxièmement, la littérature économique décrit les institutions selon un aspect absolu. En général, le terme « *bonnes institutions* » sous-entend des institutions qui favorisent la participation (démocratie), réduisent la corruption et consolident la stabilité (Rodrik, et al., 2004). Tandis que le climat d'investissement est décrit comme étant relatif : il se définit par rapport aux objectifs fixés par les institutions, aux besoins des entreprises ainsi qu'à leurs appartenances sectorielles (Dollar, et al., 2006 ; Benassy-Quere, et al., 2007).

En outre, l'approche conventionnelle de la théorie de l'investissement stipule que, de manière générale, les rendements marginaux attendus d'un investissement tendent à diminuer à un moment donné, lorsque de nouveaux entrants entrent dans un marché donné et commencent à évincer les investisseurs actuels en effectuant de nouveaux investissements. En revanche, le climat des affaires fait référence à une notion plus vaste, évolutive et dynamique, qui exerce un effet positif ou négatif sur la performance de l'entreprise, engendrant son succès ou son échec. En effet, le climat des affaires cherche à capter des retombées externes, appelées «

⁵ Dans leurs définitions, les institutions englobent la partie endogène du climat d'investissement. Dans la suite du document, nous utilisons le terme « institutions » lorsqu'il s'agit d'un aspect global (y compris la partie endogène du « climat d'investissement »). Nous utilisons exclusivement le terme « climat d'investissement » lorsqu'il s'agit d'un aspect opérationnel : c'est-à-dire les facteurs affectant les coûts indirects des entreprises.

externalités», ainsi que la nature des améliorations constatées au niveau de la gouvernance et des institutions, par exemple. Ainsi, lorsque le climat des affaires évolue positivement, les opportunités économiques tendant à augmenter : l'investissement devient plus productif, la prise de risque est récompensée sur le plan des rendements obtenus, le comportement des entrepreneurs est encouragé et l'économie dans son ensemble tend à attirer davantage d'investissements. A cet effet, le climat de l'investissement regroupe « *l'ensemble des facteurs propres à la localisation de l'entreprise, qui influent sur les opportunités de marche ou le désir des entreprises d'investir à des fins productives, de créer des emplois et de développer leurs activités.* » (Banque Mondiale, (2005), « Un meilleur climat de l'investissement pour tous ». p.2-3.)

Dès lors, la structuration des entreprises de cette localisation en écosystème d'affaires favorise cette dynamique. En effet, la notion d'écosystème bénéficie d'un ancrage managérial fort. Elle restitue une même vision de la réalité qui se traduit par la multiplication des relations, interactions et autres réseaux d'affaires (Word, 2009)⁶. Elle rend plus ténue la frontière traditionnelle entre les organisations, les marchés et les industries, en créant de nouveaux espaces d'opportunités au sein desquels les entreprises sont conduites à mutualiser leurs ressources et compétences tout en co-gérant celles du réseau (Prahalad & Ramaswamy, 2004)⁷.

Pour Moore (1996), l'écosystème d'affaires est « *une communauté économique supportée par l'interaction entre les organismes du monde des affaires : des entreprises et des individus. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. À travers le temps, ils vont faire co-évoluer leurs compétences et leurs rôles, et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va*

⁶ Cité par Gratacap, A. (2011). Les Ecosystèmes, un attracteur étrange.... Management & Avenir, 46, (6), 100-104. doi:10.3917/mav.046.0100.

⁷ Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation, Journal of Interactive Marketing, Volume 18, Issue 3, Pages 5-14, doi.org/10.1002/dir.20015.

engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels »⁸.

Par ailleurs, Torrès (2000) considère l'ESA comme une « *coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et offrant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique* ». En outre Gueguen et Torrès (2004) ajoutent l'idée de « *compétences partagées* » ou « *compétences écosystémiques* » à la définition de l'ESA.

La notion d'écosystème d'affaires agrège donc plusieurs principes hérités de l'analyse déjà ancienne des districts industriels mais en dépassant l'inscription spatiale associée à ces derniers. L'écosystème est un système d'acteurs hétérogènes interdépendants et en coopération qui fonde une communauté d'intérêt stratégique en partageant des ressources, des compétences, des normes/standards et de comportements stratégiques pouvant prendre plusieurs formes (standard technologique, savoir-faire partagés, visions partagées, règles informelles, etc.)⁹.

Cependant, le succès ou l'échec d'une entreprise ne peut se comprendre qu'à partir de ses caractéristiques intrinsèques, parce que l'issue dépend de l'existence et de l'entretien d'un écosystème capable de lier un ensemble des activités hétérogènes. C'est le détail de ces activités que l'approche par les ESA nous invite à étudier pour identifier les facteurs critiques de succès des entreprises. Ainsi, cette identification permet d'appréhender les facteurs concurrentiels sur lesquels l'entreprise doit bâtir son avantage distinctif et son chemin de performance optimale. Les particularités métiers de l'entreprise et les choix stratégiques, réalisés en amont, conditionnent l'identification des FCS.

Cette identification passe principalement par l'étude du champ sémantique de cette notion à priori polysémique. Elle peut reposer sur plusieurs représentations en fonction des choix des chercheurs. Dans la littérature, peu d'auteurs définissent le succès d'une façon claire.

⁸ Cité par Rémi Beulque, Franck Aggeri. L'économie circulaire au prisme des business models { les enseignements de la fin de vie automobile - XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique. XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun 2015, PARIS, France. 2015.

⁹ Thomas Froehlicher. (2008). L'émergence d'un écosystème de l'innovation, une approche en termes de configurations relationnelles, le cas de la région d'Helsinki. AIMS-INT V5.

Néanmoins nous avons retenu quelques essais de définition présentés dans la figure N°1 ci-dessous :

Figure N°1 : Quelques essais de définitions du concept de « succès »

Daniel (1961)	Churchil & Lewis (1983)	Rotschild & Ohmae (1984)	Cooper, Dunkelberg et Woo (1988)	Bruyat & Saporta (1994)
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des facteurs majeurs déterminants le succès de la firme et permettant de fonder durablement un avantage concurrentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> • La réussite peut être perçue à trois niveaux : la réussite simple, la réussite - désengagement, la réussite croissance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définit le succès par rapport aux concurrents directs : il s'agit de faire partie des meilleurs, d'être parmi les leaders. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réussit celui qui n'échoue pas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le succès est un jumelage complexe entre la réussite de l'entreprise et celle de l'individu.

Source : Auteurs

De manière générale, le succès est la résultante d'un ensemble de choses. On se retrouve face à un faisceau de facteurs. Autrement dit, l'obtention du résultat de réussite dépendra alors de plusieurs facteurs mis en commun. Cet ensemble de faits, est regroupé sous le vocable de facteurs critiques de succès. Ainsi, il est important d'expliciter cette notion.

L'intérêt porté par les chercheurs et les praticiens à la notion de facteur critique de succès remonte au début des années 1960 avec l'étude réalisée par Daniel (1961) sur l'inadéquation du système d'information en management, parue dans la Harvard Business Review (Verstraete, 2001). Depuis ces premières recherches, une myriade de publications a traité des facteurs les plus significatifs pour la réussite ou l'échec d'un projet, d'une alliance, d'une entreprise ou encore de lancement de produits. Les domaines d'application concernent toutes activités à caractère social, culturel, politique ou économique. De la variété et de l'hétérogénéité de ces recherches ont découlé presque autant de définitions de facteurs critiques de succès (FCS) qu'on présente quelques-unes dans le tableau N°1 suivant :

Tableau N°1 : Essai de définition de la notion de Facteurs Critiques de Succès

<i>Auteurs</i>	<i>Définition des FCS</i>
<i>Hofer & Schendel (1978)</i>	Les FCS sont des variables contingentes variant en fonction de deux ensembles de variables : caractéristiques économiques et technologiques du secteur ; et actions stratégiques déployées par les entreprises.
<i>Rockart (1979)</i>	Les Facteurs Clés de Succès (FCS) désignent l'ensemble des objectifs opérationnels qui, s'ils sont atteints, assurent la prospérité de l'entreprise ou de l'organisation. Ils ne sont constitués que d'un nombre limité de variables grâce auxquelles les résultats obtenus sont jugés satisfaisants et pourront assurer une performance compétitive.

Leidecker & Bruno (1984)	Les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.
Boynton & Zmud (1984)	Les FCS sont des domaines spécifiques sur lesquels les managers doivent porter une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée.
Bouquin (1986)	Les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investis pour être compétitive dans son groupe stratégique.
Koenig (1990)	Les FCS sont les éléments constitutifs de la réussite dans un secteur, pendant une période de son histoire.
Atamer & Calori (1993)	Un FCS est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs) et un savoir-faire et/ou avantage de coût essentiel dans la chaîne de conception – production – distribution d'un produit (ou d'un service) qui permet de créer un avantage concurrentiel .
Strategor (1993)	Les FCS sont les compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant et avoir un avantage sur les concurrents .
Brotherton & Shaw (1996)	Les procédés essentiels qui doivent être achevés par la compagnie ou des domaines qui produisent un niveau de compétitivité plus élevé .
Esteves & Pastor (2001)	Ce ne sont pas des objectifs mais des actions et des processus qui peuvent être contrôlés par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs de l'organisation .
Reix (2002)	Les FCS sont les facteurs les plus importants (ce sont des impératifs) à respecter et qui conditionnent le succès d'un système d'information .
Verstaete (2002)	Serait ainsi appelé FCS pour une firme durant la période t, tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le succès étant la réalisation effective du projet .
PEPDS (2004)	Un nombre limité de domaines où les résultats , s'ils sont satisfaisants, garantiront le succès du comportement compétitif de l'organisation , et qui sont fondés sur des objectifs organisationnels communs. Ce sont les domaines auxquels il faut accorder une attention spéciale et permanente pour atteindre une performance élevée .

Source : Inspiré de bourdeau, 2002

Retenons que la notion de FCS a d'abord émergé dans le champ du management stratégique (Rockart, 1979) comme démarche similaire au diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en vue d'un meilleur positionnement stratégique (Porter, 1980). L'approche par les FCS permet d'identifier les domaines dans lesquels l'entreprise doit absolument réussir pour atteindre un niveau de performance qui lui permet de perdurer.

Pour Duncan (1990)¹⁰, les FCS aident les décideurs à « être plus rationnels en limitant le nombre de facteur à prendre en considération pour parvenir à des décisions plus

¹⁰ Duncan J, (1990), Les grandes idées du management : des classiques aux modernes, Édition AFNOR gestion.

importantes». Quant à Hazerbroucq (1992), il stipule que l'adoption de cette approche aide les entreprises à atteindre efficacement les objectifs fixés.

En outre, les travaux de plusieurs d'auteurs sur les FCS, Barrette & Bérard (2000), Pinto & Slevin (1998), Lipovetsky, et al., (1997), Belassi & Tukel (1996), Sandivo, Coyle, et al., (1992), Freeman & Beale (1992), De Witt (1986) et Cleland (1986)¹¹ ont révélé l'importance des modes d'organisation et l'environnement, pour le succès d'une entreprise.

Un facteur de réussite est considéré comme un élément qui contribue au développement de l'entreprise et qui lui permet d'atteindre des résultats positifs. Il peut s'agir de facteurs relevant de son environnement externe et sur lesquels l'entreprise a peu ou pas de contrôle comme il peut être question de facteurs provenant de son environnement interne, c'est-à-dire sur lesquels elle a un pouvoir de décision ou d'influence.

Dès lors, les entreprises allient un certain nombre de qualités qui leur permettent de réussir. Ces qualités constituent leur caractéristique. Peters et Waterman (1983) définissent une entreprise à succès comme celle qui innove sans cesse. Mais sont aussi des entreprises particulièrement habiles à réagir aux moindres changements dans leur environnement. Ils s'expriment en ces termes : « (...) *contrairement aux entreprises inertes d'Adrew Pettigrew [les entreprises à réussite] quand l'environnement se transforme, ces entreprises se transforment également. Lorsque les besoins de leurs clients se modifient, que leurs concurrents deviennent plus compétents, que l'humeur du public devient incertaine (...), les entreprises changent de cap, se rénovent, s'ajustent, se transforment et s'adaptent* »¹².

Par ailleurs, les meilleures PME recensées par Assignon (1993) allient la compétence et le dynamisme de l'équipe dirigeante. Le succès que connaissent ces entreprises tient à plusieurs éléments dont : la compétence technique, la bonne gestion, le choix du créneau, une concurrence restreinte et dominée, la diversification du produit ou service, un bon service à la clientèle et la connaissance du marché.

Pour les fins de notre analyse, nous avons tenté de cerner les schémas de succès des entreprises écosystémiques en analysant trois aspects de leur gestion : l'environnement, la

¹¹ Cité par Boucher Lise. (2002). Les facteurs de succès des entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue. Mémoire de maîtrise, Université du Québec.

¹² Peters T. et Waterman, R., (1983), Le prix de l'excellence : le secret des meilleures entreprises, Inter édition, Paris.

stratégie et l'organisation à la suite de Miller et Friesen (1978)¹³ qui définissent l'entreprise à succès comme celle qui combine bien ces trois dimensions assez complexes.

A cet effet, le point suivant présente sous différents contextes (dans le temps, selon l'industrie, la filière, la taille de l'organisation, etc.) les facteurs que plusieurs auteurs (Garnier & Robidoux, 1973), (Hafsi, et al., (2000), (Peters & Waterman, 1983), etc.) ont retenus comme ayant un impact significatif sur la réussite d'une entreprise et leurs mesures.

3. Climat des affaires et succès des entreprises écosystémiques : contribution à la construction d'un cadre d'analyse

Après avoir défini les différents concepts de notre recherche, il est indiqué de les développer à travers les contributions de nombreux auteurs issus tant du monde universitaire que professionnel. En effet, tout au long de ces pages, nous avons tenté de comprendre le contexte d'émergence du succès des entreprises écosystémiques. Ce contexte est représenté par des facteurs internes à l'organisation (les dimensions organisationnelles et stratégiques) et externes notamment ceux de l'environnement des affaires où elles opèrent.

Cependant, la perception du succès l'entreprise et les indicateurs qui ont découlent différent selon chaque partie prenante. Les actionnaires et les créanciers préconisant des indicateurs financiers dont la rentabilité de leur investissement ainsi que la capacité de remboursement des dettes ; les clients mettant l'accent sur l'utilité et la satisfaction dont le respect des délais de livraison, la qualité du produit / service et le prix ; enfin les salariés qui évaluent le succès proportionnellement à leurs rémunérations.

Le succès est alors appréhendé, d'une part, à partir des résultats obtenus et du niveau de satisfaction des attentes des différentes parties prenantes, d'autres parts. (Nadeau cité dans Hafsi, et al., 2000). Dans la même lignée, Barrette & Bérard (2000 :17) stipule que l'obtention du succès est conditionné par le suivi des indicateurs de la performance organisationnelle « *en considérant les objectifs opérationnels et le rendement des individus qui y sont associés* »¹⁴.

A cet effet, l'enjeu est de maintenir un équilibre entre ces deux volets pour assurer la réussite de l'entreprise. Cependant, cette réussite ne peut être atteinte sans la considération de la variable temps. Garnier & Robidoux (1973) mettent en avant la pertinence du recours à des mesures dynamiques dans le temps pour le suivi des indicateurs de la performance

¹³ Miller D., Friesen P.H., "Archetypes of strategy formulation", Management Science, 24, 1978, p. 294-316.

¹⁴ Cité par Boucher Lise. (2002). Les facteurs de succès des entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi. URL : <http://depositum.uqat.ca/271/1/liseboucher.pdf>

organisationnelle dans la mesure où elles permettent une meilleure évaluation des effets des décisions et des actions sur plusieurs périodes.

Outre, la relativité par rapport au temps, le succès de l'entreprise est également relatif au contexte. Selon les mêmes auteurs (Garnier & Robidoux, 1973), la performance de l'entreprise est proportionnelle à son interaction avec l'environnement externe.

En somme, l'entreprise est considérée comme un système ouvert amené à allier des facteurs internes et externes pour assurer sa survie et se développer. Néanmoins, son ouverture l'expose à faire face aux fluctuations de l'environnement externe et à l'incertitude.

Pour les fins de notre analyse, il est nécessaire d'aborder les différents critères utilisés dans la littérature empirique pour l'évaluation du succès de l'entreprise écosystémique. Ainsi, dans la documentation scientifique traitant du succès des entreprises, une multitude de variables et de critères sont utilisés comme prédicteurs du succès. Les synthèses théoriques des recherches de Miller & Friesen (1978) ; Bamberger (1979) ; Lenz (1980) et Boukry (1985) regroupent ces variables en caractéristiques de l'environnement, de la stratégie et de l'organisation¹⁵. Cette mise en relation permet la consolidation de notre cadre d'analyse. Nous nous intéressons plus précisément à la relation, au niveau micro, existant entre l'assainissement du climat des affaires et le succès des entreprises écosystémiques, en mettant en lumière les facteurs critiques de succès de ces entités.

Notons que la majorité des études se contente d'analyser le succès en fonction des critères de performance, masquant ainsi l'appréciation du phénomène par le dirigeant. D'où la nécessité du choix des indicateurs de mesure afin de dépasser ce problème majeur que soulève ce concept. Notons qu'un indicateur est alors une caractéristique qui permet de mesurer le concept.

Ainsi, trois critères étaient retenus par les premiers auteurs qui se sont intéressés à la définition de la notion de succès, à savoir : la rencontre du *budget*, la satisfaction vis-à-vis du *décal* ainsi que respect de la spécification de *qualité* en matière de contenu (Avots, 1969 ; Gaddis, 1959). Dès lors, ces trois critères traditionnels constituent les piliers solides et quasiment inébranlables pour définir le succès ou la réussite d'une entreprise. Atkinson (1999) les avait baptisés de « *triangle de fer* » tandis que Westerveld (2003) les a qualifiés de « *triangle d'or* ».

¹⁵ Cité par Oumar Liman Facteurs de succès et causes d'échec des entreprises en zone enclavée : Analyse à partir de 60 entreprises camerounaises de la zone enclavée, Editions universitaires européennes EUE, 2011.

Par la suite, d'autres auteurs ont ajouté une autre variable qu'est la satisfaction et le bien-être du client (DeCottis & Dyer, 1979). Le succès est caractérisé par de meilleurs résultats que les prévisions, observés en termes de coût, de qualité, d'échéancier, de sûreté et de satisfaction des participants.

Dans le but de reprendre les différentes conceptions des critères de succès et pour mieux appréhender leur évolution dans le temps, Bissonnette et Urli (1996) proposent au tableau N°2 ci-dessous une synthèse des différents apports de chercheurs et praticiens sur cette notion.

Tableau N°2 : Liste des principaux critères de succès

Auteurs	Critères de succès
Avots (1969) ; Gaddis (1959)	<ul style="list-style-type: none"> - respect des délais prévus ; - respect des coûts prévus ; - atteinte d'un niveau correct de performance.
Baker, Murphy et Fisher (1988)	<ul style="list-style-type: none"> - atteinte des trois objectifs : délai, coûts et performance ; - satisfaction du client ; - satisfaction de l'équipe de projet
Might et Fisher (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - atteinte des trois objectifs : délai, coûts et performance ; - satisfaction des gestionnaires; - satisfaction globale pour le projet
Cleland (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - atteinte des trois objectifs : délai, coûts et performance ; - contribue à la mission stratégique de l'entreprise.
Gilbreath (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - l'absence de succès ou l'échec est plus une perception qu'une réalité. Il est exprimé selon la formule : perception d'échec = échec actuel + échec planifié
Pinto et Slevin (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - atteinte des trois objectifs : délai, coûts et performance ; - validité technique (apporte une solution au problème qui l'a initié) ; - validité pour l'organisation (possibilité d'utilisation pour l'organisation) ; - amélioration de l'efficacité de l'organisation.
Tuman (1983) ; O'Shaughnessy (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - on ne peut parler de succès d'un projet sans référer : <ul style="list-style-type: none"> • à l'efficacité (atteinte des objectifs) ; • à l'efficience (utilisation adéquate des ressources).
Morris et Hough (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - fonctionnalité du projet ; - gestion du projet : délai, coûts et performance ; - performance commerciale du projet à court et à long terme.
Ashley et al. (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - atteinte des trois objectifs : délai, coûts et performance ; - satisfaction du client; - satisfaction du fournisseur-prestataire; - satisfaction du directeur ou de l'équipe.
Kerzner (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - atteinte des trois objectifs : délai, coûts et performance ; - acceptation de l'utilisateur ; - exigence d'un minimum de changements ; - ne gêne pas l'activité principale de l'entreprise ;

- ne change pas la culture de l'entreprise.

Source : Bissonnette et Urli, 1996, p.125

Même si des divergences de point de vue sont palpables sur les critères pour évaluer le succès, il existe tout de même des îlots de convergence qui rallient, sous différentes appellations ou selon le contexte, les critères identifiés par les auteurs.

Selon Diallo et Thuillier (2002, p.7-8), ces critères sont régulièrement :

- Le respect des trois contraintes traditionnelles (coût, délai, et qualité) ;
- La satisfaction du client ;
- La satisfaction des objectifs énoncés dans le cadre logique ;
- La « durabilité » des impacts ;
- La capacité institutionnelle ou organisationnelle de l'organisation ;
- La rentabilité financière (pour les projets productifs), économique ou sociale (pour les interventions publiques) ; et
- Le caractère innovateur (des extrants ou du processus de conception ou de management).

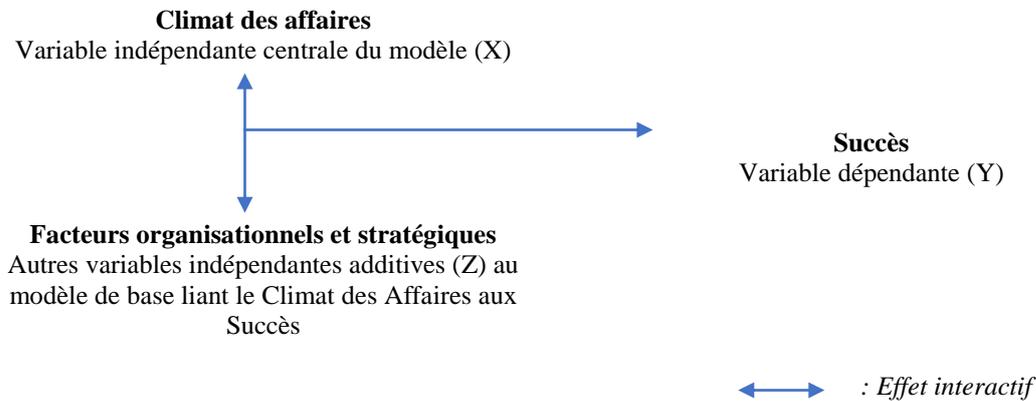
Au vu de ces différents éléments stipulés dans la littérature, la visualisation des critères et des indicateurs de mesure mis à notre disposition pour évaluer le succès d'une entreprise écosystémique nous est avérée plus claire. En effet, la connaissance de ces critères et leur utilisation sont nécessaires pour cerner les principaux éléments à considérer pour les fins de notre recherche.

Notons que les critères choisis par les auteurs pour l'évaluation du succès en affaire peuvent être subjectifs ou objectifs (Garnier & Robidoux, 1973 ; Burnett & Ellis, 1982) suivant des méthodes qualitatives ou quantitatives. Cependant, notre approche de l'évaluation du succès des entreprises écosystémiques s'appuie non seulement sur des méthodes qualitatives, mais aussi quantitatives.

Pour ce faire, nous avons regroupé les variables utilisées dans des études précédentes et nous en avons effectué une présélection. Bien que ces critères ne soient pas tous retenus dans notre étude, ils ne sont pas cumulatifs. Nous les abordons de façon hiérarchique. Le critère de survie peut être considéré comme la base de mesure. Mais, cet indicateur ne permet pas de différencier les entreprises existantes et les met au même pied d'égalité. Enfin, nous avons privilégié des indicateurs simples, dynamiques et nous avons opté de ne retenir que les critères pour lesquelles l'information sera complète et disponible pour le choix définitif des

variables de mesure du succès des entreprises écosystémiques. Ainsi, le schéma synthétique de notre recherche est représenté dans la figure N°2 qui suit :

Figure N°2 : Schéma logique de nos variables de recherche dans le cadre de la problématique proposée



Source : Auteurs

La variable dépendante est le « succès de l'entreprise » (Y) influencée par la variable indépendante centrale qui est le « climat des affaires » (X) et les autres variables indépendantes additives (Z) que sont « les facteurs organisationnels (Z_{i1}) et stratégiques (Z_{i2}) » avec un effet interactif. Dans ce cas, le succès de l'entreprise (Y) est influencé (la variable dépendante) par le climat des affaires (X) et les facteurs stratégiques - organisationnels (Z) (les variables causales) dont l'effet ne peut se manifester que si ces deux variables associées (X+Z) interviennent en même temps. En définitive, la grille d'analyse retenue pour notre étude empirique se présente comme suit (tableau N°3) :

Tableau N°3 : Grille d'analyse de l'étude empirique

Variables latentes	Variables indépendantes	Variables latentes		Variable dépendante
<ul style="list-style-type: none"> - Secteur - E. institutionnel - E. politique - E. réglementaire et concurrentiel - E. économique - E. comportemental - E. géographique et naturel - Fiscalité - Marché du travail - Relations entreprises/gouvernement - Fiabilité de la justice 	Climat des affaires (X)	- Effectif	Taille	Succès (Y)
		- Total bilan		
		- Ancienneté (âge)	Régularité de l'exploitation	
		- Poursuite des activités de façon continue		
		- Capital détenu par des intérêts étrangers	Intégration internationale	
		- Nature de l'activité		
		- Coût	Performance industrielle	
		- Délai		
		- Qualité		
		- Productivité		

<ul style="list-style-type: none"> - Innovation - Infrastructure - Accès au foncier - Marché financier 		<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité - Efficience - Effectivité - Flexibilité 	Performance organisationnelle
<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie concurrentielle et position dans le secteur - Relations entre les acteurs - Capacités écosystémiques - Stratégie de l'entreprise - Accès et coût du financement - Gouvernance d'entreprise 	FCS stratégiques (Z_{i1})	<ul style="list-style-type: none"> - Création de la valeur ajoutée - Investissement - Compétitivité-prix - Compétitivité hors-prix 	Performance économique
<ul style="list-style-type: none"> - Profil du dirigeant - Mode de gestion - Capital humain - Connaissances - Capacités internes - Savoir collectif - Compétences écosystémiques - Transfert des compétences 	FCS organisationnels (Z_{i2})	<ul style="list-style-type: none"> - Profitabilité commerciale (ROS) - Retour sur investissement (ROI) - Rentabilité économique (ROA) - Rentabilité financière (ROE) - Solvabilité - Productivité du capital financier - Autonomie 	Performance financière

Source : Auteurs

Conclusion

Notre contribution a été l'occasion de présenter les multiples facettes des notions mobilisées dans le cadre de notre recherche. Nous avons premièrement tenté d'éclairer la notion du climat des affaires sur le plan conceptuel et la dynamique propre de ce concept en insistant sur le rôle joué dans la croissance économique du pays d'une part, et l'importance de celui-ci dans l'activité de la firme, d'autre part. Ainsi, le climat des affaires se compose de nombreuses dimensions qui intègrent notamment l'approche par les écosystèmes d'affaires. L'ensemble des dimensions traitées s'étendent aux domaines tels que la réglementation, les infrastructures, les services financiers, le capital humain, les relations entre les acteurs, les modes de gestion, etc. que nous avons regroupé en termes de facteurs environnementaux, stratégiques et organisationnels pouvant influencer le succès des entreprises écosystémiques. Ensuite, nous avons mis l'accent sur la notion de l'écosystème d'affaire dans la mesure où elle permet d'appréhender de nouvelles réalités (Norman & Ramirez, 2000) dans un contexte marqué par une précarité et une variabilité de l'environnement des entreprises, ainsi que par une concurrence accrue sur les marchés internationaux¹⁶. Ces différents phénomènes ont entraîné de profondes mutations tant dans la manière de penser le positionnement de

¹⁶ Rédis J. (2008). Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? 5e congrès international de l'académie de l'entreprenariat.

l'entreprise que dans la manière d'envisager les relations interentreprises. A ce titre, la perspective écosystémique s'inscrit comme complément aux analyses menées en termes de champs organisationnels de la théorie néo-institutionnaliste (Di Maggio & Powell, 1983 ; Bensedrine & Demil, 1998 ; Greenwood, et al., 2002) qui sont mobilisées en management stratégique (Tellier, 2003). En effet, la perspective évoquée permet de décomposer les champs organisationnels en sous-systèmes organisés.

Quant à la compréhension des facteurs critiques de succès, elle est indispensable pour la mise en œuvre des ressources et l'identification des compétences écosystémiques (Moore, 1996). De ce fait, l'allocation des ressources, pour parvenir à une stratégie réussie, consistera à mettre en adéquation les compétences clés ou écosystémiques (Moore, 1996) et les FCS.

En somme, les bases théoriques de notre recherche soulignent la contingence de l'organisation à l'environnement et l'importance des processus de décision des dirigeants dans la relation de l'organisation avec l'environnement et la continuité stratégique de l'entreprise (Watiez, 2002). Il est intéressant de prendre en considération l'ensemble des facteurs internes et externes à l'entreprise écosystémique étant donné que les stratégies des différents acteurs du même écosystème peuvent influencer son activité. Théoriquement, l'utilisation du climat des affaires comme une variable indépendante a un lien significatif avec le succès de l'entreprise. Il s'agit d'un élément important pour prédire la réussite d'une entreprise dans un écosystème donné¹⁷.

De ces éléments, il ressort une appréhension différente de l'entreprise à succès et les définitions qu'on peut retenir pour qualifier l'influence du climat des affaires sur la réussite des entreprises écosystémiques. Ces entreprises interagissent les unes avec les autres de façon complexe et la réussite de chaque entreprise dépendra de la réussite de l'ensemble. Elles sont simultanément influencées par leurs capacités internes et par leurs interactions complexes avec le reste des membres de l'écosystème au sein de l'environnement des affaires mis en place.

En prenant en considération tous ses aspects, la présente contribution a été l'occasion de présenter une grille d'analyse pour étudier la relation éventuelle existante entre le climat des affaires et le succès des entreprises de l'écosystème automobile au Maroc. Toutefois, la grille d'analyse proposée demande encore à être affinée. Il nous faudra apporter davantage des

¹⁷ Cité par Attour A., Burger-Helmchen T., (2014), « Écosystèmes et modèles d'affaires : introduction », Revue d'économie industrielle [En ligne], 146 | 2e trimestre 2014, mis en ligne le 15 mai 2016, consulté le 05 janvier 2017. URL : <http://rei.revues.org/5784>

précisions au niveau des indicateurs qui vont permettre de mesurer les concepts. Ainsi, à la lumière des résultats empiriques que nous obtiendrons, nous serons en mesure de prioriser les facteurs critiques de succès des entreprises écosystémiques, dans un premier temps ; puis d'évaluer leur influence sur la réussite de ces entreprises, dans un second. Cela nous permettrait de qualifier les firmes à succès et de proposer, le cas échéant, des mesures d'ajustement à même d'améliorer le climat des affaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Acemoglu, Daron, et James A. Robinson. (2001). "A Theory of Political Transitions." *American Economic Review*, 91 (4): 938-963.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *organization Science*, 10(3), 216-232.
- Assignon, E., (1993), « Entreprenariat et causes de succès de quelques PME togolaises », in PONSON, B. et SCHANN, J.-L. [éds] *L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone*, édition John Libbey Eurotext.
- Atkinson, R. (1999). "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Attour A., Burger-Helmchen T., (2014), « Écosystèmes et modèles d'affaires : introduction », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 146 | 2^e trimestre 2014, mis en ligne le 15 mai 2016, consulté le 05 janvier 2017. URL : <http://rei.revues.org/5784>
- Avots, I. (1969) 'Why Does Project Management Fail?', *California Management Review*, 12(1), pp. 77-82. doi: 10.2307/41164208.
- Banque Mondiale (2005). Rapport sur le développement dans le monde 2005, « Un meilleur climat de l'investissement pour tous ».p.2-3., WB et Oxford University Press.
- Barrette, J. & Bérard, J. (2000) ; *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations: Gestion*, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p. 12-19 ; p.17.
- Begg, (1999), *Cities and Competitiveness* , *Urban Studies* , Vol 36, Issue 5-6, pp. 795 – 809 <https://doi.org/10.1080%2F0042098993222>.
- Bensedrine J., Demil B. (1998), *L'approche néo-institutionnelle des organisations* in H.Laroche et J.P Nioche, *Repenser la stratégie*, Vuibert, 85-110
- Benassy-Quere, Agnès, Coupet, Maylis and Mayer, Thierry, (2007), *Institutional Determinants of Foreign Direct Investment*, *The World Economy*, 30, issue 5, p. 764-782.
- Ben Letaifa, S. (2009). « La théorie de l'écosystème : trois essais sur le relationnel et l'innovation dans les secteurs bancaires et des TIC (technologies de l'information et des communications) » Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration des affaires.
- Bissonnette, L. y B. Urli. 1996. « Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques », *Revue Internationale en Gestion et Management de Projets*, Vol. III, No. 1, Université du Québec à Rimouski, pp. 121-135, p.125
- Boucher Lise. (2002). *Les facteurs de succès des entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi. <http://depositum.uqat.ca/271/1/liseboucher.pdf>



- Bourdeau, P., (2002), Temporalités et territorialités de pratique de l'alpinisme. Deux siècles de premières ascensions dans le massif des Écrins (XIX^{ème} et XX^{ème} siècles). In Olivier Hoibian et Jacques Defrance (éd.) Deux siècles d'alpinismes européens, Paris, L'Harmattan, pp. 189-217.
- Bruyat, C., (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », Revue française de gestion, p.87-99.
- Burnett, E. et Ellis, W.H; (1982), «*The human side of entrepreneurship. Some measurement Approaches*», *Conference Papers, International council for small Business*, Canada, Edmonton.
- Chiva-Gomez, R. (2004). Repercussions of complex adaptative systems on product design management. *Technovation*, 24 (9), 707 – 711.
- Cooper, A.C., Woo, C.Y. and Dunkelberg, W.C. (1988) Entrepreneurs' Perceived Chances for Success. *Journal of Business Venturing*, 3, 97-108. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(88\)90020-1](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(88)90020-1).
- Daniel, D.R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, (Sept-Oct), 111-116.
- DeCotiis A., Thomas & Dyer, Lee. (1979). Defining and Measuring Project Performance.'. *Res Manage.* 22. 17-22. 10.1080/00345334.1979.11756516.
- Diallo, Amadou, et Denis Thuillier. 2002-a. Les dimensions du succès des projets d'aide internationale: la perception des coordonnateurs de projet en Afrique. Document de travail 02-2002, Centre de recherche en gestion, Montréal, Université du Québec à Montréal, 25 p. (p.7-8)
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol 48, April, 147-160
- Dollar, D., Driemeier, M.H, et al., (2006). Investment Climate and Firm Performance in Developing Economies. *World Bank Research*.
- Duncan J, (1990), Les grandes idées du management: des classiques aux modernes, Édition AFNOR gestion.
- Easterly W., Levine R. (1997), “Africa's Growth Tragedy: Policies and Ethnic Divisions”, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 112, Issue 4, Pages 1203–1250, <https://doi.org/10.1162/003355300555466>
- Egger P. and H. Winner, (2006), “How Corruption Influences Foreign Direct Investment: A Panel Data Study”, *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 54, No. 2, pp. 459-486.
- Eicher, Theo and Leukert, Andreas, (2009), Institutions and Economic Performance: Endogeneity and Parameter Heterogeneity, No UWEC-2007-16-P, Working Papers, University of Washington, Department of Economics, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:udb:wpaper:uwec-2007-16-p>.
- Eifert, Benn and Gelb, Alan and Ramachandran, Vijaya, (2005), Business Environment and Comparative Advantage in Africa: Evidence from the Investment Climate Data.
- Freeman, Mark & Beale, Peter. (1992). Measuring Project Success. *Project Management Journal*. 23. 8-17.
- Fries S., Lysenko T. et Polanec S. (2004), « environnement des affaires et performance de l'entreprise dans les économies en transition : enseignements tirés d'une enquête représentative », De Boeck Université | Revue d'économie du développement 2004/3 - Vol. 18 pages 155 à 195.
- Gaddis, P.O. (1959), « The Project Management », *Harvard Business Review*.



- Garnier, G. & Robidoux, J. (1973) ; Facteurs de succès et faiblesses de petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées; Faculté d'administration Université de Sherbrooke, Décembre 1973.
- Gratacap, A. (2011). Les Ecosystèmes, un attracteur étrange.... Management & Avenir, 46,(6), 100-104. doi:10.3917/mav.046.0100.
- Greenwood, R. and Hinings, C.R. (2002). Understanding Strategic Change : the contribution of Archetype, Academy of Management Journal, vol. 36, pp. 1052-1081.
- Gueguen, G. et Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires: Linux contre Microsoft. Revue française de gestion, no 158,(1), 227-248. doi:10.3166/rfg.148.227-248.
- Hafsi, T., Séguin, F., Toulouse, J.M. (2000); La stratégie des organisations: une synthèse; Les Éditions transcontinental inc., Montréal, 754 pages.
- Hall R.E., et Jones C.I., (1999). Why Do Some Countries Produce So Much More Output Per Worker Than Others?. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 114, No. 1, pp. 83-116. The MIT Press. URL: <http://www.jstor.org/stable/2586948>
- Hazerbroucq JM, La performance dans le management des projets: évolution des méthodes et techniques, facteurs de succès et d'échecs, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Lille, 1992.
- Iansiti, M. et Levien R., (2002). "The New Operational Dynamics of Business Ecosystems: Implications for Policy, Operations and Technology Strategy." Harvard Business School Working Paper, No. 03-030.
- Iansiti, M. et Levien R., (2004), The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability, HBS Press, Boston.
- Kaufmann, D.; Kraay, A.; Mastruzzi, M. 2009. Governance Matters VIII : Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008. Policy Research working paper ; no. WPS 4978. World Bank. © World Bank. License: CC BY 3.0 IGO. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/4170>
- Lahimer, N., (2010). « Les Investissements Direct Etrangers en Afrique : Un remède contre la Pauvreté ? ». Editions Universitaires Européennes.
- Lewis, Virginia & Churchill, Neil. (1987). The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review. 3.
- Mayda, A.M., D. Rodrik, (2005), « Why are some people (and countries) more protectionist than others? », European Economic Review 49, p.1393 – 1430.
- Moore, J. F. (1996), *The death of Competition – Leadership and Strategy in the age of business ecosystem*, Harper Business, New York
- Moore, J.F. (1993): A new ecology of competition, Harvard Business Review, May-June 1993, pp.75-86.
- Moore, J. F., (2006), Business ecosystems and the view of the firm, the antitrust bulletin: Vol. 51, No., p.31 - 75.
- Morisset, Jacques. 2000. Foreign Direct Investment in Africa : Policies Also Matter. Policy Research Working Paper;No. 2481. World Bank, Washington, DC. © World Bank.
- Miller D., Friesen P.H., "Archetypes of strategy formulation", Management Science, 24, 1978, p. 294-316.
- Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I. & Serrafero, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires : Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant. Revue française de gestion, 222, (3), 123-134. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-123.htm>.



- Ngotta C., Becho I. (2012), Climat des affaires et performance des entreprises ivoiriennes, BUPED.
- Norman, R. et Ramirez, R. (2000). Constellations de valeur, Village Mondial. Paris.
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. New York: Cambridge University Press.
- North, (2005). Institutions and the Process of Economic Change. *Management International*, 9(3),1-7.
- Oumar Liman, « Facteurs de succès et causes d'échec des entreprises en zone enclavée: Analyse à partir de 60 entreprises camerounaises de la zone enclavée », Editions universitaires européennes EUE, 2011.
- PEPDS. 2004. «Success factor ». Performance evaluation and professional development system. Consulté sur www.buffalostate.edu/offices/hr/PEPDS/sf
- Peters T. et Waterman, R., (1983), *Le prix de l'excellence : le secrets des meilleures entreprises*, Inter édition, Paris.
- Porter. M. E., (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New - York, the Free Press.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 18, Issue 3, Pages 5-14, <https://doi.org/10.1002/dir.20015>.
- Ralf Müller, Kam Jugdev, (2012), "Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 Iss: 4 pp. 757 – 775
- Rédis J. (2008). Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? 5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat.
- Rémi Beulque, Franck Aggeri. L'économie circulaire au prisme des business models { les enseignements de la fin de vie automobile - XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun 2015, PARIS, France. 2015.
- Rockart, J.F. (1979), Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, 57 (2), 238-241.
- Rodrik, D., Subramanian, A. & Trebbi, F. (2004). Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development. *Journal of Economic Growth*. Volume 9, Issue 2, pp 131–165. <https://doi.org/10.1023/B:JOEG.0000031425.72248.85>
- Ronteau, S. (2009), Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires. *Revue Management & Avenir*, 28, 196-215. DOI : 10.3917/mav.028.0196
- Saporta, B. (1994). « La création d'entreprises : enjeux et perspectives ». *Revue française de gestion*, n°101, pp.47-86.
- Sogbossi Bocco, B. (2010). « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 241,(1), 117-124. doi:10.3917/rsg.241.0117. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>
- Teece, D., (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28. 1319 - 1350. 10.1002/smj.640.
- Tellier A., (2003), La dynamique des champs organisationnels : quels enseignements tirer du cas de la vidéo numérique, *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 6, n°4, pp.59-92

- Thomas Froehlicher. (2008). L'émergence d'un écosystème de l'innovation, une approche en termes de configurations relationnelles, le cas de la région d'Helsinki. AIMS-INT V5
- Torrès-Blay O., (2000). Économie d'Entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la Nouvelle économie, Economica, Paris.
- Verstraete T. (2001), Entrepreneuriat : modélisation du phénomène, Revue de l'entrepreneuriat, vol. 1, n° 1.
- Watiez, Jean-Charles, (2002), Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement: la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra-entreprise, Revue Finance Contrôle Stratégie, 5, issue 1, p. 217-254, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:dij:revfcs:v:5:y:2002:i:q1:p:217-254>.
- Wei, Shang-Jin. "How Taxing Is Corruption On International Investors?," Review of Economics and Statistics, 2000, v82(1, Feb), 1-11
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model[®]: Linking success criteria and critical success factors. International Journal of Project Management. 21. 411-418. 10.1016/S0263-7863(02)00112-6.