

L’Orientation Entrepreneuriale des PME agricoles de la région Fès-Meknès : Etude qualitative

The Entrepreneurial Orientation of Agricultural SMEs in the Fez-Meknes Region: A Qualitative Study

CHIHAB Naima

Enseignant chercheur
FSJES, MOHAMMEDIA
Université Hassan II Casablanca
LAREME
Maroc
naimachiab@gmail.com

LAKBIR Abderrahman

Doctorant
FSJES, MOHAMMEDIA
Université Hassan II Casablanca
LAREME
Maroc
lakbirabderrahman@gmail.com

Date de soumission : 09/10/2021

Date d’acceptation : 20/11/2021

Pour citer cet article :

CHIHAB. N & LAKBIR. A (2021) «L’Orientation Entrepreneuriale des PME agricoles de la région Fès-Meknès : Etude qualitative», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 218 - 242

Résumé

L'objectif de cette étude est d'examiner comment l'orientation entrepreneuriale (OE) se manifeste dans le contexte des entreprises agricoles de la région FM. Plus précisément, nous cherchons à savoir dans quelle mesure les dimensions de l'OE de l'échelle de Miller/Covin & Slevin se démontrent dans les entreprises agricoles de la région Fès-Meknès. Ainsi que les effets de chaque dimension sur la compétitivité des PME.

Pour ce faire, nous avons utilisé l'étude qualitative auprès de 15 PME agricoles de la RFM, cette étude a révélé que l'expression des dimensions de l'OE au sein des PME agricoles de la RFM ne diffère pas de celles rapportées dans la littérature. Les trois dimensions de l'OE ont été démontrées par les PME agricoles de la RFM d'une manière similaire à celle indiquée dans la littérature. Les PME interrogées ont fait preuve d'innovation, de prise de risque et de proactivité.

Mots clés : Compétitivité; orientation entrepreneuriale; avantages concurrentiels; innovation; prise de risque et proactivité.

Abstract

The purpose of this study is to examine how entrepreneurial orientation (EO) manifests itself in the context of agricultural enterprises in the FM region. Specifically, we seek to know the extent to which the dimensions of EO from the Miller/Covin & Slevin scale are demonstrated in agricultural enterprises in the Fez-Meknes region. As well as the effects of each dimension on the competitiveness of SMEs.

To do this, we used the qualitative study with 15 agricultural SMEs in the RFM, this study revealed that the expression of the dimensions of EO within the agricultural SMEs of the RFM does not differ from those reported in the literature. The three dimensions of EO were demonstrated by RFM agricultural SMEs in a manner similar to that reported in the literature. The SMEs interviewed demonstrated innovation, risk taking, and proactivity.

Keywords : Competitiveness; entrepreneurial orientation; competitive advantages; innovation; risk taking and proactivity.

Introduction

La recherche dans les petites et moyennes entreprises (PME) a progressé au cours de la dernière décennie en raison de leurs contributions fondamentales à la performance globale de l'économie. En effet les PME jouent un rôle de plus en plus important dans la stabilité, la création d'emplois et le développement économique d'un pays. Au Maroc, les PME représentent 95% du nombre total d'entreprises (78,1% sont concentrées dans le secteur des services), 21% de l'emploi, 40% du PIB et 31% des exportations.

Le Maroc a mis un ensemble de réformes et d'actions pour soutenir les PME et l'entrepreneuriat : stratégies sectorielles, réformes institutionnelles, amélioration du climat des affaires, ouverture de l'économie, partenariat public privé ... ce qui a permis d'améliorer sa position dans le classement mondiale selon le rapport de Doing Business 2019, occupe la 60ème place au lieu de 69 un an auparavant.

Toutefois malgré cet ensemble de mesures, le nombre d'entreprises en faillites augmente. En 2017, sur 70 000 PME en exercice, celles qui ont fait faillite représentent 11,5 %. Entre 2009 et 2015, le taux de faillite a augmenté de 16 %. Cette tendance, comparativement à d'autres pays, risque de se poursuivre en 2018 et dans les années à venir (E. Nourdine, 2018).

En plus dans son examen multidimensionnel du Maroc, L'OCDE (2017) affirme que l'économie marocaine n'a pas pu profiter pleinement de la dynamique des réformes institutionnelles mises en œuvre et souffre d'une faible compétitivité et faiblesse de l'investissement privé.

Étant donné le taux d'échec élevé des petites entreprises, il est nécessaire d'identifier des stratégies susceptibles d'améliorer leurs performances et leurs compétitivités. Il existe des preuves suggérant que la mise en œuvre de stratégies axées sur l'entrepreneuriat conduira au succès de l'entreprise.

L'entreprise ne pourra plus survivre si elle n'acquiert pas de « véritable esprit d'entrepreneur » (Drucker, 1985). A cause de leur taille limitée, la plupart des PME n'ont pas les compétences, le pouvoir du marché et les ressources des grandes entreprises. Leur succès dépend du développement de stratégies dites entrepreneuriales valables dans leurs environnements (W.Aloulou, 2017).

Les PME doivent miser sur une orientation entrepreneuriale (OE) pour se démarquer. Autrement dit, qu'elles doivent être innovantes, proactives, agressives et elles doivent prendre des risques (Covin et Slevin, 1991 ; Shepherd et Wiklund, 2005; NKanyou et AL, 2016).

Dans ce sillage la question qui nous interpelle est la suivante : **comment l'orientation entrepreneuriale, à travers ses dimensions, contribue – t- elle à l'amélioration de la compétitivité des PME agricoles dans la région Fès- Meknès ?**

Pour répondre à cette question plusieurs questions subsidiaires doivent être posées :

Quelles sont les dimensions de l'orientation entrepreneuriale ?

Comment l'orientation entrepreneuriale (OE) se manifeste dans le contexte des entreprises agricoles de la région Fès-Meknès ?

Quelle relation entre OE et la compétitivité des PME ?

Notre recherche consiste à déterminer Comment l'orientation entrepreneuriale (OE) se manifeste dans le contexte des entreprises agricoles de la région Fès-Meknès ? Ainsi que les relations entre les différentes dimensions de l'orientation entrepreneuriale et celles de la compétitivité. Notre travail s'articule en trois axes :

Cadre conceptuel de l'OE et de la compétitivité

Méthodologie de travail

Discussions des résultats : Orientation Entrepreneuriale des PME agricoles de la RFM

1. Cadre conceptuel de l'étude

1.1. Orientation entrepreneuriale

Dans ce paragraphe, nous abordons, la complexité du concept de l'OE et la diversité de ses dimensions et ses différentes approches théoriques.

1.1.1 Définitions

Bien qu'il y ait une diversité sémantique sur les différentes approches théoriques mobilisées pour conceptualiser l'OE (Wiklund et Shepherd, 2011), elle est définie le plus souvent comme étant une stratégie, une posture, une ressource, une capacité, une pratique managériale, une culture organisationnelle ou encore un processus de lancement dans une nouvelle activité.

Selon Shirokova et al. (2016), l'orientation entrepreneuriale se réfère à un processus de développement de projets innovants, d'adoption d'une attitude proactive au sein du marché et d'entreprendre dans des investissements avec un pourcentage de risque (Covin et Slevin, 1989; Stamet Elfring, 2008). A la lecture de ses principales définitions telles que recensées par Cherchem et Fayolle (2008), l'OE, depuis son émergence, a été soit définie comme étant un ensemble de processus et pratiques, soit comme étant uniquement un état d'esprit à adopter par

l'entreprise et rarement les deux. En effet, selon Khandwalla (1976), l'OE est définie comme un style de management entrepreneurial.

Covin et Slevin (1991) la définissent en tant que comportement ou posture que l'entreprise adopte : l'OE est un ensemble de comportements qui démontrent au sein d'une entreprise dans quelle mesure le dirigeant est porté à prendre des risques concernant les affaires, à favoriser le changement et l'innovation pour obtenir un avantage compétitif et à concurrencer agressivement avec les entreprises rivales (Covin et Slevin, 1988). Lumpkin et Dess (2001) estiment que c'est un ensemble de processus, de pratiques et d'activités entrepreneuriales. Quant à Rauch et al. (2009), l'OE est considérée comme un état d'esprit avec lequel l'entreprise s'engage dans la poursuite d'activités entrepreneuriales.

1.1.2 Dimensions de l'OE

Miller (1983) a identifié trois dimensions de l'OE: l'innovation, prise de risque et pro-activité. Alors que Miller (1983) mettait l'accent sur les trois dimensions de la désuétude économique (I. Le Roux et al, 2014), un modèle populaire suggérant que cinq dimensions ajoutaient autonomie et agressivité à la conceptualisation de Miller (Lumpkin et Dess, 1996, 2001 ; Walter et al., 2006). Dans le cadre de cette recherche nous retenons les 3 dimensions de Miller (1983) qui sont vérifiées dans plusieurs études empiriques (Morris & Paul, 1987 ;Covin&Slevin, 1989; Naman &Slevin, 1993; Wiklund& Shepherd, 2005; Casillas et Moreno, 2010).

Innovation :

Schumpeter (1934 ; 1942) avait souligné l'importance de l'innovation dans le processus entrepreneurial. L'innovation a été décrite comme un processus de « destruction créatrice » dans laquelle la création de richesse se produit en perturbant les structures de marché existantes, en introduisant de nouveaux biens et / ou services qui déclenchent un transfert de ressources (Schumpeter, 1942). Le mécanisme de destruction créatrice est d'abord déclenché par l'entrepreneur, qui introduit l'innovation dans le concept d'orientation entrepreneuriale en tant que facteur de réussite indispensable (Lumpkin et Dess, 1996). L'innovation peut être définie comme le processus de création et de développement de nouveaux produits et services (Schumpeter, 1934, 1942 dans Lumpkin et Dess, 1996). En 1982, Miller et Friesen ont distingué deux types de stratégies d'innovation : les stratégies conservatrices (elles s'élaborent en réponse aux contraintes de l'environnement) et les stratégies innovatrices (elles procèdent de fortes

convictions du top management qui valorisent l'innovation en tant que telle indépendamment du contexte externe)¹.

Prise de risque :

Prise de risque indique qu'une entreprise est disposée à s'engager dans des activités ou des stratégies dont le résultat peut être très incertain.

L'activité entrepreneuriale est fortement associée à la prise de risque (Cherchem et al. 2008). Dans le contexte entrepreneurial, Lumpkin et Dess (1966, p 144) ont accordé une valeur importante à la prise de risque et sa forte corrélation avec les gains attendus.

Le risque est une caractéristique essentielle du comportement entrepreneurial²(A.Fayolle & T. Legrein, 2006). Dans le contexte de la stratégie, Baird et Thomas (1985) évoquent trois types de risque : « venturing into the unknown », « committing a relatively large portion of assets » et « borrowing heavily ». Le premier type fait naître le risque de l'incertitude alors que les deux suivants le relient à l'engagement de ressources (financières) importantes propres à la firme ou résultantes d'un endettement.

Par exemple l'investissement dans la RSE et le DD représente un risque pour les PME (OSEO, 2012) puisqu'il implique des coûts en termes de ressources financières, matérielles, compétences et temps (Aka et Labelle, 2010), et des bénéfices quantifiables incertains à court terme (Berger-Douce, 2008).

Pro-activité :

Pro-activité désigne la capacité d'une entreprise à battre ses concurrents en introduisant de nouveaux produits, services ou technologies sur le marché (Zahra, 1995).

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) identifient alors quatre stratégies : proactive (impulsée par le volontarisme de l'entrepreneur), défensive (recherche de conformité stricte aux attentes des parties prenantes), réactive (suite à des dysfonctionnements médiatisés) et engagée (de militant, par pure conviction personnelle du dirigeant en l'absence de pressions externes fortes)

¹ « *Orientation Entrepreneuriale : Synergie Avec Le Management de l'Innovation et Effet Modérateur de l'identité Du CEO* | Request PDF ». ResearchGate. Consulté le 4/11/2018

1.1.3 Indicateurs de mesure de l'OE

Dimensions	Indicateurs de mesure (Covin & Wales, 2012)
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - la recherche et le développement (R&D), les changements technologiques et l'innovation - l'entreprise introduit plusieurs nouvelles lignes de produits ou services - l'entreprise change radicalement ses produits ou services
Prise de risque	<ul style="list-style-type: none"> - Notre entreprise porte plus d'intérêt aux projets risqués présentant une forte probabilité de revenus élevés. -Vu la nature de notre environnement, des mesures radicales sont parfois nécessaires pour atteindre les objectifs de notre entreprise. -Dans des situations d'incertitude, je ne crains pas la prise de risque pour exploiter des nouvelles opportunités
Proactivité	<ul style="list-style-type: none"> - l'entreprise entreprend des actions auxquelles les concurrents répliquent - l'entreprise est souvent première à introduire de nouveaux produits, services, des nouvelles techniques ou technologies, des méthodes de production, etc. - l'entreprise adopte une position très compétitive visant à réduire la compétition

Source : Lomberg et al. 2017

1.2. La compétitivité

1.2.1 Définitions

Porter (1980,1990) définit la compétitivité comme : « *la capacité d'une entreprise de se livrer à la concurrence efficacement dans un environnement économique donné* ».

Selon Rugman et D'Cruz (1993), la compétitivité au niveau de l'entreprise peut être défini comme : « *la capacité de l'entreprise à concevoir, à produire, et à commercialiser des produits meilleurs par rapports à ceux offerts par les concurrents* ».

1.2.2 L'avantage concurrentiel

Selon Michael Porter, un avantage compétitif peut être obtenu soit par une stratégie de maîtrise des coûts, permettant d'offrir avec des marges correctes un produit moins cher que la norme du marché, soit par une stratégie de différenciation, permettant d'augmenter la propension à payer du client auquel on offre des fonctionnalités plus riches ou originales, ou un niveau de qualité et de raffinement supérieurs.

Porter a longtemps insisté sur le fait que beaucoup d'entreprises avaient du mal à faire ce choix stratégique sur leur avantage compétitif et demeuraient piégées dans un positionnement intermédiaire, selon lui défavorable (Weill et al. 2008)

De manière significative, les germes d'un avantage concurrentiel sont évidents dans chacune des formes susmentionnées de création d'entreprise. Il existe plusieurs bases fondamentales pour un avantage concurrentiel. Les écrits de Porter (1980; 1985) ont clarifié la logique de la gestion globale des coûts et de la différenciation en tant que base de l'avantage concurrentiel. Plus récemment, des spécialistes en gestion stratégique ont reconnu l'importance de la rapidité ou de la réactivité, c'est-à-dire qu'une offre de marché avant les concurrents était un fondement distinctif d'un avantage concurrentiel (Covin et AL. 1999).

1.2.3 Indicateurs de mesure de l'avantage concurrentiel

Pour la mesure de la variable de compétitivité, nous avons retenu la mesure de Sigalas Chissitos et Vassilis M Papadakis (2017) et Sigalas Chissitos et al (2013).

Au cours des trois dernières années, votre stratégie concurrentielle a permis à votre entreprise de:

C1 exploite toutes les opportunités de marché qui ont été présentées à votre industrie

C2 exploite pleinement les opportunités de marché présentées à votre industrie

C3 neutralise toutes les menaces concurrentielles des entreprises concurrentes de votre secteur

C4 neutralise complètement les menaces concurrentielles des entreprises rivales de votre secteur

C5 : neutralisation totale de toutes les menaces concurrentielles

C6 : neutralisation des menaces plus concurrentielles que les concurrents

C7 : réduction des dépenses totales à un taux supérieur à celui des concurrents

C8 : réduction des charges d'exploitation à un taux supérieur à celui des concurrents

C9 : réduction du total des dépenses divisée par les revenus dans une plus grande mesure que les concurrents

C10 : réduction des dépenses d'exploitation divisée par les revenus dans une plus grande mesure que la concurrence.

1.3. Relations entre les dimensions l'OE et la compétitivité

L'OE est considérée comme plus bénéfique car la technologie ou les préférences des clients changent rapidement et considérablement et peuvent encore varier en fonction de l'impact de l'environnement sur la disponibilité des ressources et des informations nécessaires aux stratégies entrepreneuriales (Covin&Slevin, 1991; Lumpkin&Dess, 1996). ; Rauch et al., 2009). Cette notion de dépendance au contexte sous-tend la notion selon laquelle l'OE permet aux

entreprises de réagir de manière appropriée aux conditions environnementales difficiles, telles que celles présentes dans les industries de haute technologie, en innovant, en adoptant des comportements proactifs et en prenant des risques pour obtenir des avantages concurrentiels (Lomberg et Al 2017).

1.3.1. L'impact de l'innovation sur la compétitivité

Les organisations s'intéressent à l'innovation pour plusieurs raisons mais la plus importante est le développement et le renforcement de leur avantage compétitif. Abdullah et al. (2013) confirment que la stratégie innovante est un facteur principal pour être compétitif sur le marché courant. Les idées créatives permettent de réduire les coûts en développant de nouveaux produits et elles génèrent une situation pouvant créer des produits et des procédés concrets afin de faire de nouveaux revenus et pour améliorer la croissance (H. Soumia, 2017).

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix. Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

1.3.2. L'impact de la prise de risque sur la compétitivité

Les entreprises avec un comportement de prise de risque prennent de grands engagements en ressources afin d'obtenir des gains élevés (Lumpkin, Dess, 1996). La prise de risque implique de prendre des mesures audacieuses en se lançant dans l'inconnu, empruntant massivement et/ou engageant des ressources importantes dans des environnements incertains (Martin, Javalgi, 2016). Les petites et moyennes entreprises prennent des risques afin d'utiliser plus efficacement les capacités innovantes et proactives et générer ainsi une meilleure performance internationale (Brouthers et al., 2015).

1.3.3. L'impact de la proactivité sur la compétitivité

La proactivité permet aux entreprises de présenter de nouveaux produits / services sur le marché avant leurs concurrents, ce qui leur confère également un avantage concurrentiel (Gurbuz et Aykol, 2009 : 321-336). Les entreprises proactives peuvent introduire de nouveaux biens et services avant leurs concurrents. En tant que pionniers, ils peuvent contrôler l'accès au marché en dominant les canaux de distribution. En outre, en introduisant leurs produits ou leurs services avant leurs concurrents, les entreprises peuvent, si elles réussissent, établir des normes

industrielles. Ces actions devraient aider les pionniers à acquérir des performances élevées durables plutôt que temporaires (Zahra et Covin, 1995)³. La proactivité est une caractéristique inhérente aux entreprises orientées marché, favorisant une réponse innovante aux changements de l'environnement (Armario et al., 2008). Les entreprises orientées marché possèdent les ressources et les capacités nécessaires pour recueillir et évaluer de manière proactive les informations sur les exigences et les besoins actuels et futurs des clients, les capacités des concurrents et les changements de l'environnement étranger (He, Wei., 2011, I. Aydi, 2018).

2. Méthodologie de recherche

Après une revue de la littérature qui nous a permis d'identifier les concepts de la recherche, leurs dimensions et l'échelle de mesure de chaque dimension, ainsi que les limites des études précédentes. En effet la majorité des études sur l'OE sont quantitatives (Wales 2018, Chabbi et al. 2018) et que ces études concentrées dans les pays développés. Cette étude cherche à répondre à leurs appel en prenant comme contexte les PME agricoles de la région Fès-Meknès.

Sur la base de cette revue de littérature, nous avons formulé les propositions suivantes :

Proposition 1 : ces trois dimensions sont démontées par les PME de RFM

Proposition 2 : l'innovation serait liée de la compétitivité des PME agricoles de la RFM

Proposition 3 : la prise de risque favoriserait la compétitivité des PME de la RFM

Proposition 4 : le proactif augmenterait la compétitivité des PME de la RFM

Premièrement, le choix du secteur est fait sur la base d'une étude du contexte de l'étude qui consiste à réaliser une monographie de la région afin de déterminer l'état des lieux des secteurs économiques de la région.

Un échantillon de 15 PME agricoles (agriculteurs, entreprises agroalimentaires, entreprises d'équipement agricole et entreprises agricoles) a été constitué. Nous avons pu accéder à ces entreprises grâce à la liste fournie par la Direction régionale (DRA). Pour répondre à notre problématique et vérifier nos propositions de recherche, nous avons procédé à une analyse de contenu sur le logiciel Nvivo 12.

Le processus général adopté par de nombreux chercheurs pour sélectionner les participants aux entretiens dans les PME est basé sur un certain nombre de dimensions, notamment la géographie, le type d'industrie, la taille de l'entreprise, l'âge, l'orientation commerciale,

³ Farrington, SM, et MTM Matchaba-Hove. « *The influence of entrepreneurial orientation on small business success* », ResearchGate. Consulté le 2/10/2018.

l'orientation du marché et le sexe (Bates & Robb, 2014). Cette étude a sélectionné ses participants principalement sur la base de la géographie et de la longévité de l'exploitation de l'entreprise. Au départ, la sélection s'est concentrée sur un échantillon représentatif de deux préfectures (Fès-Meknès) et la province El Hajeb de la RFM. Ces provinces ont été sélectionnées sur la base du fait que la production des trois filières sélectionnées est concentrée dans ces provinces.

Une fois l'échantillon initial constitué, les PME potentiellement interrogées ont été réduites en fonction du nombre d'années d'exploitation de leur entreprise (pas moins de trois ans). La raison de l'adoption de ce critère était de s'assurer que les PME avaient une expérience entrepreneuriale suffisante à partager.

Le tableau ci-dessous synthétise le profil des 15 personnes interrogées lors de cette première phase d'entretiens exploratoires semi-directifs :

Tableau 1 : Description de l'échantillon de répondants à l'étude qualitative– *Phase exploratoire*

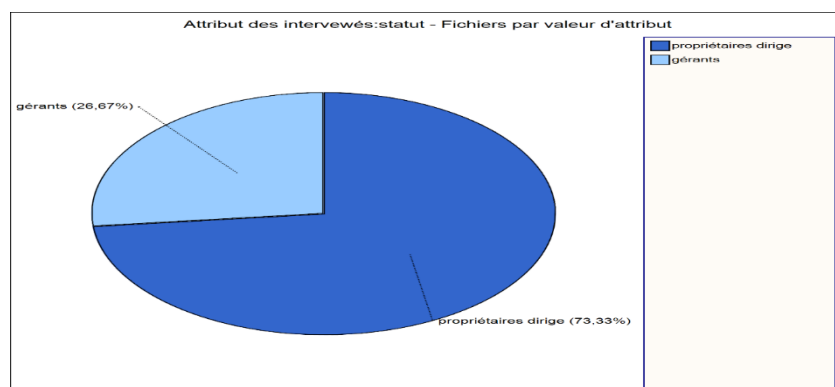
Caractéristiques des personnes interrogées	Nombre de répondants	Pourcentage	Caractéristiques des PME interrogées	Nombre	Pourcentage
Sexe :			Statut juridique :		
- Femme	5	33,33%	- SA	2	13,33%
- Homme	10	66,67%	- SARL	8	53,34%
			- Personne physique	5	33,33%
Age :			Effectif		
- 25 – 35	4	26,67%	- moins de 10	1	6,67%
- 35 – 45	6	40%	- entre 10 et 50	10	66,67%
- 45-55	3	20%	- entre 50 et 100	2	13,33%
- 55-65	2	13,33%	- entre 100 et 200	2	13,33%
Domaine de formation :			Localisation :		
- Agricole	3	20%	Fès	5	33,33%
- Economie	10	66,67%	Meknès	4	26,67%
- Agronomie	1	6,67%	El Hajeb	6	40%
- Droit	1	6,67%			
Niveau de formation :			Activité (maillon de CV):		
- BAC			Exploitation agricole	6	40%
- TS	1	6,67%	transformation	5	33,33%
- BAC+4	4	26,67%	matériels agricoles	4	26,67%
- BAC+5	5	33,33%			
	5	33,33%			
Statut :			Marché :		
- Propriétaire	11	73,33%	Local et national	9	60%
- dirigeant	4	22,67%	National et international	6	40%
- gérant					

Expérience :				Filière :	
- Moins de 10 ans	2	13,33%	Olivier, rosacé, ...	6	40%
- Entre 10 et 20 ans	10	66,67%	Agro-alimentaire	5	33,33%
- ans et plus	3	20%	Agroéquipement	4	26,67%

Source : Elaboration par nos soins

Au total, 11 propriétaires dirigeants et 4 gérants des PME agricoles ont été interviewés.

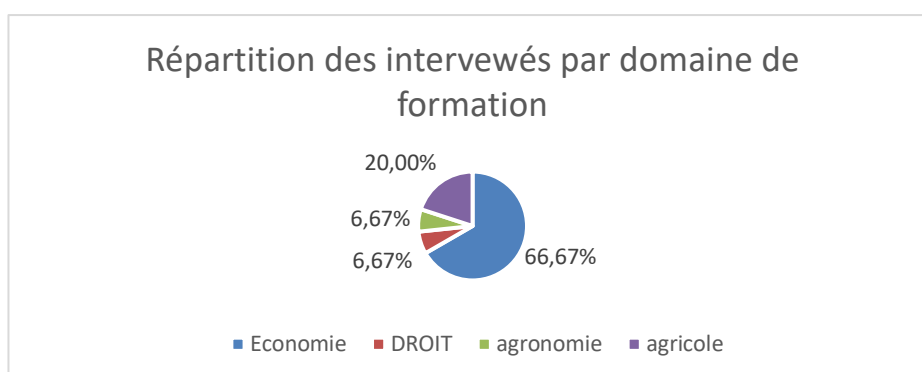
Figure 1: Répartition des interviewés par statut



Source : Elaboration par nos soins sous Nvivo 12

Cet échantillon de 15 PME agricoles a été construit non en fonction de la représentativité au sens statistique du terme mais plutôt en tenant compte du principe de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967). Selon Glaser et Strauss (1967) : « la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Celle-ci est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Par conséquent, il est impossible de savoir à priori quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaire » (cité par Royer et Zarlowski, 1999 ; p.216). Cela veut dire que la collecte des données s'arrête dès lors que tout nouvel entretien n'apporte plus d'information substantielle originale (Caumont, 1998).

Figure 2: Répartition des interviewés par domaine de formation



Source : Elaboration par nos soins sous logiciel Nvivo 12

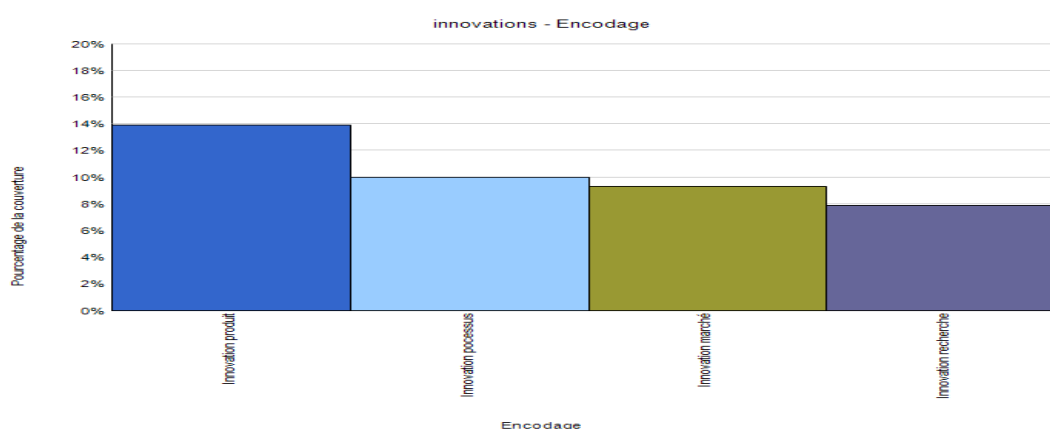
3. Orientation entrepreneuriale des PME agricoles de la région Fès-Meknès

Au cours des entretiens, plusieurs questions relatives à leur OE ont été posées à tous les répondants. Leurs réponses ont permis d'obtenir une image et une compréhension générales du niveau d'OE dans leurs entreprises. Fondamentalement, les mêmes dimensions d'OE ont été observées tout au long des entretiens, à savoir la capacité d'innovation, la proactivité et la prise de risque.

3.1. Innovation des PME agricoles de la région Fès-Mekès

La première dimension de l'OE est la capacité d'innovation. Les remarques faites par les personnes interrogées telles que "introduire de nombreux nouveaux produits", "investir dans la R&D", "innovation processus" et "innovation marché" sont des indications significatives de la présence d'une capacité d'innovation dans leur organisation. Fondamentalement, toutes les personnes interrogées ont fait état d'une capacité d'innovation au cours de leurs entretiens.

Figure 3: Innovation des PME agricoles de la région Fès-Meknès



Source : Elaboration par nos soins sous logiciel nvivo 12

3.1.1. Innovation processus

« Oui, on essaie. Du moins il n'y a pas d'innovations, mais on tente d'intégrer de nouvelles pratiques dans la culture des champs comme par exemple la pratique de l'agriculture de conservation sur le terrain. On a commencé petit à petit, mais oui ... ah par la suite on a essayé d'intégrer aussi les drones dans le traitement phytosanitaire » D1

« Des innovations produits je ne pense pas, mais d'innovations dans les procédés oui par exemples... les nouvelles techniques dans l'irrigation et l'utilisation des énergies solaire dans le pompage. » D4

3.1.2. Innovation produit

L'innovation de produit démontrée par les PME interrogées peut être classée selon les maillons de la chaîne de valeur :

Pour les exploitants agricoles : l'innovation produit se manifeste par l'introduction de nouvelles variétés ou espèces comme le montre les verbatims suivants :

« Oui on a intégré le colza, ce qui ne se faisait pas avant, mais la tendance s'installe. Mais on a toujours un problème avec les légumineuses comme celui du désherbage...Alors on a cherché des variétés ou des espèces avec lesquelles ce type de problème ne se pose pas comme le colza et petit-pois fourrager » D1

« Nouvelles espèces qui sont introduits dans le système de culture exemple le lin, mélange fourrage et des nouvelles variétés de petit-pois fourrager »P1.

Pour les transformateurs et les fournisseurs des intrants : la conception des nouveaux produits, il s'agit de la capacité des PME à rechercher, créer et introduire sur le marché de nouveaux produits.

« Oui, nous avons lancé des nouveaux produits à base de lait de 20% et de fruits et sans conservateurs ni colorants, avec une contenance de 100 ml ».P4

« Oui, on a commercialisé des nouveaux produits exemple des nouvelles marques d'olives et marque de vin ». P10

3.1.3. Innovation marché

Les entretiens ont révélé que la majorité des répondants étaient impliqués dans la recherche des nouveaux marchés, comme l'ont déclaré dans les propos suivants :

« ...avant on faisait la production, on cherchait les minotiers ou autres qui fixaient le prix, maintenant, on contacte la fédération des minotiers, on conclue un partenariat selon lequel ils expriment leurs besoins en terme de variétés et de critères, et à travers lequel nous essayons de répondre avec efficacité mais avec une contrepartie ». P1

La majorité des personnes interrogées s'appuient fortement sur le marketing informel, ils ont utilisé leurs réseaux, tels que leurs amis et leurs parents, pour promouvoir leurs produits. Ainsi que la participation à des foires, treize PME sur quinze ont participé à des foires commerciales dans l'espoir de rencontrer des acheteurs potentiels.

« Oui, Je participe à de nombreuses foires commerciales parce que je veux élargir mon marché. Je ne veux pas dépendre de mes fournisseurs actuels ou de mes clients. Même si parfois je n'ai

*pas eu de chance parce que nos relations commerciales ne se sont pas déroulées sans accroc, j'essaie toujours de trouver de nouveaux marchés. Je sais qu'il me faudra beaucoup de temps pour trouver des acheteurs avec lesquels je pourrai développer une confiance mutuelle ».***P5**

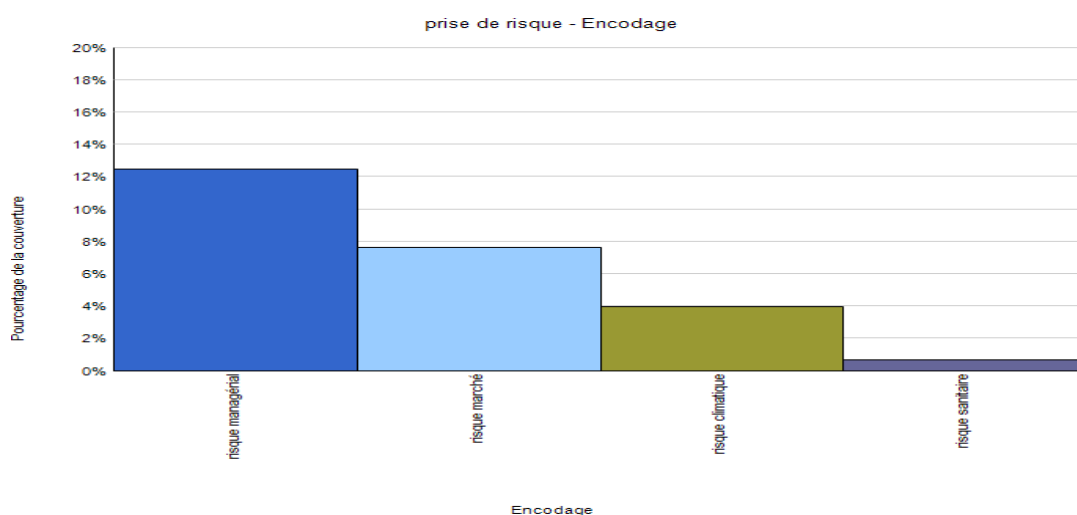
« Pour moi, les foires commerciales sont très bénéfiques. De nombreux acheteurs locaux et étrangers participent à ces foires ou expositions qui nous permettent de promouvoir notre nouveau produit auprès d'acheteurs potentiels » **D7**

3.2. Prise de risque

La majorité des personnes interrogées suggèrent qu'elles prennent des risques lorsqu'elles dirigent leurs organisations respectives. La prise de risque parmi les personnes interrogées peut être classée comme (1) managériale et (2) marché, (3) climatique ou (4) sanitaire (Figure 4).

« Tout investissement dans l'agriculture est un risque qui n'est pas gérable, Si vous n'êtes pas en mesure de prendre des risques, n'allez pas investir dans l'agriculture. Y a pas un secteur plus risqué que l'agriculture, par exemple pour ajouter de l'azote on fait des prévisions, si on prévoit une pluviométrie importante, on doit ajouter une quantité importante, mais ça constitue un risque s'il y a un déficit dans la pluviométrie ce qui va impacter négativement la productivité et donc les rendements ». **P1**

Figure 4 : Types de risque



Source : Elaboration par nos soins sous logiciel nvivo 12

Ces différents types de risque peuvent être classés en deux types principales risque opérationnelles et risque mixte :

3.2.1. Risques managériaux (opérationnels)

Toutes les personnes interrogées indiquent que prendre des risques et être exposé à des risques est courant dans leurs activités. Ces risques semblent commencer dès le démarrage des PME et se poursuivre tout au long de leur activité.

« *Oui il n'y a pas un projet sans risque, on est toujours devant un risque* » **D2**

« *Y a pas d'opportunité sans risque, pour moi l'agriculture est une opportunité à haut risque, nous investissons actuellement sans connaître les prix d'ici 5 à 6 mois, même la quantité qui sera présentée sur le marché car tout dépend des aléas climatiques* ». **P5**

Il semble que la gestion quotidienne d'une PME soit risquée en raison du risque de réduction de la génération de revenus représentant des pertes financières directes pour les propriétaires et la fermeture potentielle de l'organisation. Ce risque est apparemment accru par les retards de paiement ou le non-paiement des clients, le dynamisme du marché, l'intensification de la concurrence et l'évolution rapide des tendances technologiques et de la consommation.

« *Oui, je donne les produits à crédits à mes clients fidèles, et je ne reçois mon argent que lorsque mes clients vendent leurs récoltes* ». **D2**

3.2.2. Prise de risques mixtes

La prise de risque semble être mitigée seulement chez quatre PME interrogées. D'une part, ces PME suggèrent qu'elles ont une aversion pour le risque. Cela semble être particulièrement le cas lorsqu'il s'agit de prendre des décisions financières. Étant donné que les propriétaires investissent une grande partie de leurs finances personnelles dans les PME, le risque pris semble peu enclin, car les échecs résultant d'entreprises très risquées pourraient apparemment conduire à la ruine financière potentielle des propriétaires.

« *La prise de risque en termes de prêts lourds pour explorer des opportunités, nous ne le ferions pas. La responsabilité sera très élevée. Vous savez, cela rongerait votre responsabilité personnelle, et nous ne prenons donc pas de risques. Le risque pour notre entreprise serait très, très faible* ». **D4**

« *S'il y a un grand risque, je peux pas même s'il permet d'avoir des bénéfices importants car dans le cas contraire je peux avoir une perte importante donc je peux pas* ». **D3**

« *Nous faisons des calculs si le risque est gérable on investit, sinon, on concentre sur l'existant* ». **P10**

Par ailleurs, la majorité des PME interrogées (11 personnes des quinze) suggèrent qu'elles sont des preneurs de risques audacieux. Ces personnes indiquent qu'elles doivent être audacieuses

pour exploiter les marchés émergents et s'établir avant la concurrence. La prise de risque audacieuse de nombreuses personnes interrogées semble se manifester par des investissements dans de nouvelles technologies et de nouveaux équipements, l'introduction des nouvelles variétés, par des voyages à l'étranger pour obtenir une formation spécialisée ainsi que par des aventures sur les marchés émergents à la recherche de nouvelles sources de revenus. En outre, nombre des décisions susmentionnées semblent être prises sans analyse approfondie du marché ou être entièrement fondées sur l'intuition.

« Oui très audacieuse, Dieu merci, même s'il y a plusieurs problèmes car c'est un nouveau système de culture. En effet, l'ancien système de culture dans son ensemble doit être changé : les doses de semi, les variétés et tout... la première fois que j'ai adopté les nouvelles techniques, les gens du douar m'ont traité de « hbile » P1

En adoptant une prise de risque mixte, de nombreuses personnes interrogées indiquent qu'elles subissent des risques différents. Les risques les plus importants sont le climat, l'instabilité des prix due à la surproduction, rareté de la main d'œuvre, la concurrence internationale et sanitaire.

« Oui interne concernant les erreurs ou les décisions qu'on a pris ou par nos personnels alors que les risques externes comme la chute des prix sur le marché, la sécheresse ou la fermeture des frontières... »P2.

« Il y a plusieurs risques, climatiques, marché, manque des ressources hydriques, la rareté de la main d'œuvre... et des risques internes dus à la prise de décision en favorisant certaines pratiques sur les autres » P10. De même le propriétaire 11 ajoute que : «Les conditions climatiques, importation des matériels végétaux infectés, le caractère de nos produits qui sont périssable ayant une durée très courte après sa récolte nécessite de trouvé le client dans les brefs délais et la main d'œuvre pour la région Fès-Meknès ».P11

3.3. La proactivité

Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont fait preuve de proactivité. Soit par l'introduction de nouvelles pratiques, de nouveaux produits avant les concurrents ou anticipent les tendances du marché par des pratiques de veille stratégiques.

« Oui en cherche à être les premier à disposer des nouveaux produits, comme tu sais ce lui qui qui a le produit le premier, il peut faire tous ce qu'il veut avec » D2

« Oui, nous introduisons de nouveaux produits et de nouvelles technologies avant les concurrents. On est les premiers à être certifiés...Nous lancerons prochainement, Inchaalah, des jus de fruits en mixage avec des légumes et céréales pour augmenter leur qualité

nutritionnelle et des jus moins sucrés pour répondre aux changements des habitudes des consommateurs orientées vers des produits sains et responsables ». **D3**

*« Nous effectuons des études de marché, nous rencontrons des gens dans les foires et dans les salons, nous discutons avec nos fournisseurs...nous savons que le consommateur cherche des produits qui répond aux normes de santé, et qui protège environnement, c'est pour ça qu'on a dirigé vers le bio »***P10**

Certaines PME proactives ont cherché à obtenir des informations auprès des institutions locales (DPA, DRA, INRA, ENAM).

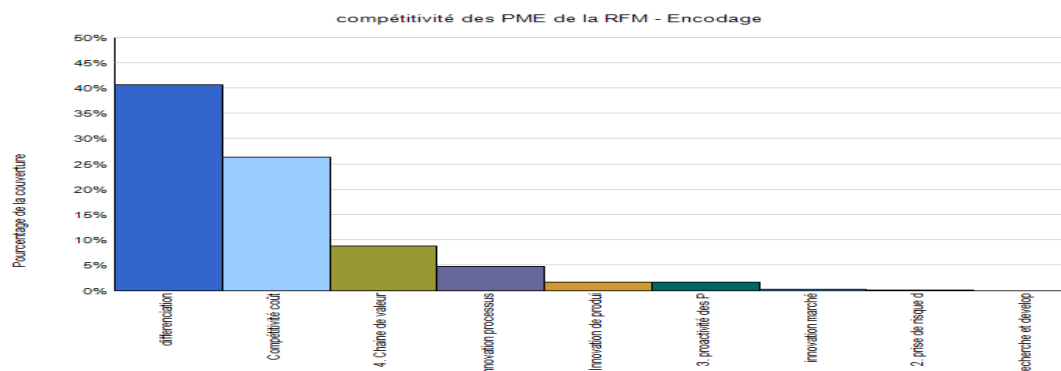
« Je sais que je ne peux pas tout faire moi-même. J'ai besoin de soutien si je veux réussir. Je me suis donc rendu au DPA et au CRI pour obtenir des informations sur les acheteurs étrangers figurant dans leur brochure. Je me suis également rendu au Bureau des coopératives, à la CGEM et MAROC-PME pour savoir si ces institutions peuvent apporter un soutien quelconque à mon entreprise, par exemple une aide financière et promotionnelle, ou une formation. Je sais que si je les attends seulement, l'Etat ne viendra pas nous aider. En visitant leurs bureaux, j'ai également développé un réseau de contacts avec les représentants de ces institutions ; cependant, jusqu'à présent, je n'ai reçu aucune aide de leur part ». **D8**

Nous constatons que tous les personnes interrogées, sans exceptions, font référence au trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale de Miller (1983) et Covin et Selevan (1991) à savoir innovation, prise de risque et proactivité.

3.4. Mesure de la compétitivité

L'un des objectifs de notre étude exploratoire est de déterminer les indicateurs de mesure de la compétitivité des PME agricoles de la région de fait que la théorie suggère un ensemble des indicateurs :

Figure 5 : Encodage par source-Compétitivité des PME agricoles de la région Fès-Meknès



Source : Elaboration par nos soins sous logiciel nvivo 12

L'analyse de graphique ci-dessus, permet de dégager les dimensions de la compétitivité des PME agricoles de la région Fès-Meknès (différenciation et compétitivité coût) et les déterminants de cette compétitivité (innovation, proactivité et la prise de risque). Ce point sera consacré à l'analyse des indicateurs de mesure de la compétitivité des PME agricoles selon la perception subjective des propriétaires et dirigeants des PME alors les déterminants de la compétitivité seront traités dans les points suivants (impact des dimensions de l'OE sur la compétitivité).

Comme nous avons mentionné dans les points précédents la compétitivité des PME agricoles a été mesurée à l'aide des déclarations subjectives des répondants (mesures perceptuelles). Lorsqu'on a demandé aux répondants comment mesurer la compétitivité de l'entreprise agricole, leurs réponses ont varié. Certaines personnes interrogées ont mentionné qu'elle était mesurée par des coûts, rendement par hectare, par la rentabilité et par le chiffre d'affaire... :

« Un coût global, par exemple combien coûte un hectare en céréale en terme du coût, on va être dans des standards selon bien sûr des années en fonction des conditions climatiques. Et tout ça, on essaie d'être dans ces marges, sinon la marge du gain est réduite ». **D1**

« Oui, toujours sur la rentabilité, le coût de production, rendement pour les grandes cultures. Dans les grandes cultures, les coûts sont faibles car je ne laboure pas. Mais par exemple dans les arbres fruitiers, ils sont plus élevés car le coût de pompage est très élevé à cause du manque de l'eau ». **P1**

Pour la majorité la compétitivité est mesurée par la différenciation à savoir qualité de produit, écoute des clients, certifications, diversifications de produits....

*« Qualité de service, bonne relation, et je pense la chose qui est importante est que ce frigos est une sorte de marché nous vendons à des quantités faibles, un camion, 100KG ... donc constitue une sorte d'un petit marché »***D3**. *« Les nouvelles variétés, système d'irrigation, qualités des ouvriers, qualité, domination de marché, image, conditionnement... »***P5**

Parfois certaines personnes interrogées ont données les deux dimensions pour mesurer la compétitivité des PME agricoles, en justifiants par la nature de la culture :

« Qualité et coût, pour être performant il faut améliorer la qualité cela nécessite un personnel compétant, la qualité des intrants, le choix des variétés c'est un ensemble de choses ». **P1**

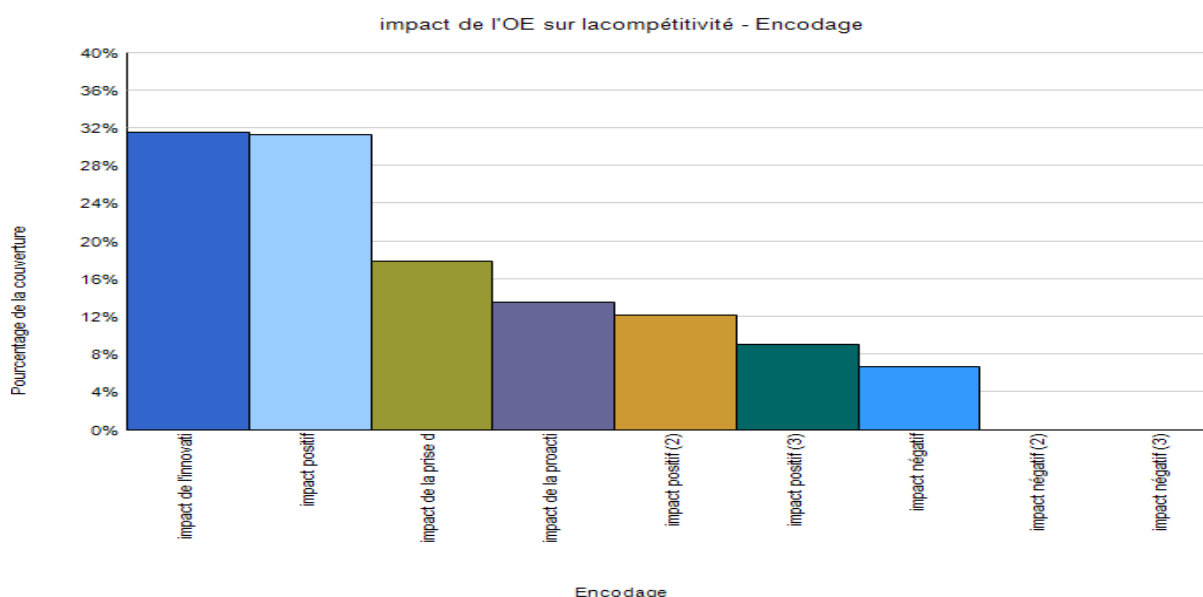
« À mon sens à moi, pour évaluer la compétitivité premièrement les coûts, les rendements, mais pour le matériels agricoles la qualité et le service fournis au client ». **P2**

« Indicateurs de mesurer de la compétitivité à mon sens sont : Qualité, goût, rendement par hectare et le coût » **P8**

3.5. Impact de l’OE sur la compétitivité

Le quatrième objectif de notre étude exploratoire est de savoir la perception des propriétaires et gérants des PME sur l’impact de l’OE sur la compétitivité de leurs entreprises, les résultats ont montré que l’innovation et la proactivité ont un impact positif sur la compétitivité alors que la prise de risque dépend de la nature de risque, ainsi que le risque d’investissement a un impact négatif à court terme alors qu’à long terme est positif.

Figure 6 : Encode par source – Impact de l’OE sur la compétitivité



Source : Elaboration par nos soins sous logiciel nvivo 12

Innovation

« Tout va dépendre de l’innovation. Par exemple l’agriculture de conservation pendant la période de la sécheresse comme l’année dernière ou l’année 2018, le rendement moyen dans la commune était de 8q par hectare, pour moi la moyenne était de 25q par hectare. Pour pallier au problème climatique et le manque de rentabilité de l’entreprise on a procédé à l’agriculture de conservation ». **P1**

« Oui, certaines pratiques peuvent avoir l’impact sur la compétitivité biens sûr, par exemple le semis direct nous permet de réduire les coûts et aussi une meilleure rentabilité. Egalement je te dis l’utilisation de l’ammonotrate, même cette année où il n’y a pas de la sécheresse ni de la chaleur, mais grâce à ce produit-là, je n’ai pas un problème du lessivage, voyez ce que je veux

*dire ? Par exemple il y a des gens qui ont fait 33, mais avec les précipitations qui ont passé les 30 mm, « ddate lihum kolchi » ». **D1***

*« Les pratiques innovantes permettent d'améliorer la qualité des produits ou réduire les coûts ou la durée de production, ce qui constitue un avantage soit en termes de différenciation par rapport au concurrent soit sur le bénéfice » **P2***

Proactivité

*« Tu profites plus top que les autres, lorsque les autres sont en apprentissage ou entrain de découvrir ou ils font des erreurs, toi tu en avance ». **D1***

*« Comme on a dit ceux qui ont le produit au premier ils peuvent vendre à un prix élevé ce qui entraine des gains important » **D2***

*« Par exemple pour les rosacés, une fois que je viens d'implanter les plants, j'ai essayé d'implanter les variétés ayant un rendement élevé et une récolte précoce pour être le premier offreur sur le marché avec un prix élevé, c'est un risque, mais dans le début de la campagne par exemple ou de la saison, les prix sont élevés et le marché n'est pas encore saturé, ce qui impacte positivement la rentabilité de l'entreprise». **P1***

Prise de risque

*« A mon avis le risque doit être calculé car il peut avoir des effets négatifs sur l'activité, vous voyez on a pris le risque dans l'investissement dans le matériels de séchages des prunes. Mais avec la diminution de la demande à cause de la tempête de gèle qui a frappé la région, ce qui a impacter notre activité, cette année on a arrêté le séchage ». **D3***

*« Je pense le risque est indispensable dans l'agriculture, le risque prise par notre volonté généralement a un impact positif sur nos rendements, mais les risques climatiques impactent négativement nos rendements ». **D4***

Conclusion

Cette étude a révélé que les répondants percevaient l'innovation comme une nouveauté pour leur entreprise, même si elle n'était pas nouvelle pour le marché ou l'industrie. En termes d'innovation de produit, la plupart des répondants se sont engagés dans une innovation incrémentale plutôt que radicale. De même, la plupart des répondants ont fait preuve d'innovation de processus par la mise en œuvre des nouvelles pratiques ou l'utilisation des nouvelles technologies dans leurs activités. Les suggestions des fournisseurs et des clients ont été les principales sources d'idées innovantes pour les répondants.

Les résultats de cette étude montrent que les personnes interrogées, qui sont des créateurs d'entreprise, ont montré une propension aux risques liés aux nouvelles entreprises, c'est-à-dire le risque qu'une nouvelle entreprise ne parvienne pas à atteindre des performances satisfaisantes. Après la création de leur entreprise, les personnes interrogées ont pris des risques de recherche d'opportunités, notamment en faisant preuve d'audace dans la réalisation de projets à haut risque, en pénétrant de nouveaux marchés inconnus, en empruntant de l'argent, en exportant directement, en appliquant de nouvelles technologies et en agrandissant leurs installations de production.

En ce qui concerne l'objectif de recherche, il a été indiqué que de nombreuses personnes interrogées adoptent l'orientation entrepreneuriale qui comprend, en premier lieu, des mesures innovantes pour adapter les nouveaux produits et services aux besoins des clients et ou s'adapter au changement climatiques ainsi pour l'amélioration de la rentabilité de leurs PME. Ensuite, la prise de risque semble être un mélange de stratégies audacieuses et d'aversion pour le risque et il semble y avoir une tendance à adopter des stratégies audacieuses.

D'une manière générale, sur la base des résultats de notre recherche, nous pouvons confirmer que les trois dimensions de l'OE ont impact sur la compétitivité des PME étudiées.

En termes d'apports, notre travail est le premier au niveau académique qui apporte une contribution à l'analyse d'impact des trois dimensions de l'OE sur la compétitivité des PME agricoles de la région Fès-Meknès.

Sur le plan méthodologique, cette recherche contribue aux considérations épistémologiques et méthodologiques relatives à l'étude d'impact, notamment à travers l'analyse de données qualitatives.

Au niveau managérial, l'objectif de notre travail de recherche est d'apporter des éléments de réponse aux interrogations liées à l'impact de l'innovation, la proactivité et la prise de risque sur la compétitivité des PME.

Les recherches futures pourraient porter sur les cinq dimensions de l'OE. Aussi, notre étude qualitative pourrait être complétée par une approche quantitative pour mieux évaluer l'impact, sur le long terme sur la base des données chiffrées, tangibles et réelle.

Finalement, il s'avère pertinent d'approcher le sujet à travers un regard différent permettant de réaliser un Benchmark entre l'OE des PME agricoles et d'autres secteurs tourisme, artisanal, industriel.

BIBLIOGRAPHIE

Abdallah Alaoui. (2013) « Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes », *Humanisme et Entreprise* /1 (n° 311), p. 21-40.

Bamberger, Ingolf. 1 (1988) « Le développement des avantages compétitifs dans les PME ». *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 1, no: 23.

Bénézech, et al. (2013). « Dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME ? » *Revue de l'Entrepreneuriat* 12, no 4: 35-58.

Chebbi, et al. (2018). Les déterminants et les conséquences de l'orientation entrepreneuriale : Enseignements et voies futures de recherche basés sur une étude bibliométrique (2001-2016). *Revue internationale P.M.E.*, 31(1), 59-92.

Cherchem, Naïma. (2011). « Contribution à la compréhension de l'effet de la culture d'entreprise et du profil psychologique du dirigeant sur l'orientation entrepreneuriale des PME françaises ». *Contribution to the role of corporate culture and the psychological profile of the leader in Entrepreneurial Orientation (EO) of French SMEs*,

CHERCHEM. Net FAYOLLE.A (2008), « Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives », in *Actes journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie »*, Bordeaux, 1er juillet 2008.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2018). *Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research : Some Suggested Guidelines: Entrepreneurship Theory and Practice*.

Covin, Jeffrey G., et Dennis P. Slevin. (1988) « THE INFLUENCE OF ORGANIZATION STRUCTURE ON THE UTILITY OF AN ENTREPRENEURIAL TOP MANAGEMENT STYLE ». *Journal of Management Studies* 25, no 3 : 217-34.

Covin, Jeffrey G., et Morgan P. Miles. (1999) « Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 23, no 3: 47-63.

Covin, Jeffrey G., et William J. Wales. (2012) : « The Measurement of Entrepreneurial Orientation ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 36, no 4 : 677-702.

Danièle Bénézech, Thierry Karcher, et Chantal Garcia. (2014) « Dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 12 - 2013/4, no 4: 35.

Díaz-García, M., & Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial intention: The role of gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 261–283.

Fayolle, A, et K. Randerson. (2010). « Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ? »,

Fayolle, Alain, et Thomas Legrain. (2006) « Orientation entrepreneuriale et grande entreprise: Le cas EDF ». *La Revue des Sciences de Gestion* 219, no 3: 27. .

H Soumia « Les Effets de l'Orientation Marché et de l'Orientation Entrepreneuriale Sur l'Innovation ». *ResearchGate*. Consulté le 2/11/2018

He, Q.L., et al. (2013), "Knowledge acquisition in supply chain partnerships: the role of power", *International Journal of Production Economics*, Vol. 141 No. 2, pp. 605-618

IchrafAydi, Anis Jarboui (2018). « La performance des nouvelles entreprises internationales

tunisiennes : orientation entrepreneuriale, orientation marché et capacités en marketing », *Innovations* /1 (N° 55), p. 199-222.

Ingrid Le Roux et al. (2014) Dimensions of entrepreneurial orientation and small and medium enterprise performance in emerging economies, *Development Southern Africa*, 31:4, 606-624

Kreiser, Patrick M., et Justin Davis. (2010). « Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 23, no 1: 39-51.

Le Roux, Ingrid, et Kenneth M K Bengesi. « Dimensions of Entrepreneurial Orientation and Small and Medium Enterprise Performance in Emerging Economies ». *Development Southern Africa* 31, no 4 (4 juillet 2014): 606-24.

Lomberg, et al. Dickson. (2017) « Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 41, no 6: 973-98.

Nkanyou, et al. (2016). (« L'effet de l'orientation entrepreneuriale sur la performance d'entreprise : Lecas des PMEforestières », s. d., 20

Noureddine El Manzaniet al.(2018). « Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines : une étude exploratoire », *Marché et organisations* /3 (n° 33),pp. 105-144.

Olivier Basso, Alain Fayolle, et Véronique Bouchard. « L'orientation entrepreneuriale ». *Revue française de gestion, L'entrepreneuriat organisationnel*, no 5 (2009): 175.

Porter ME. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*.;5(1):60-79

Porter, Michael E, et Victor E Millar. «How Information Gives You Competitive Advantage », s. d., 24.

Randerson, K, et A Fayolle. « Entrepreneuriat organisationnel : Enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles », 2010.

Rauch, A., et al. (2009a). Entrepreneurial Orientation and Business Performance : An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

Schmitt, Christophe. Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales. *Entrepreneuriat & PME*. Québec, Québec: Presses de l'Université du Québec, 2008.

Shirokova, G., et al. (2016), "Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 23 No. 3, pp. 703-727.

Simon, Mark, Chanel Stachel, et Jeffrey G. Covin. « The Effects of Entrepreneurial Orientation and Commitment to Objectives on Performance ». *New England Journal of Entrepreneurship* 14, no 2 (mars 2011): 9-17.

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of management journal*, 51(1), 97-111.

Teglborg, et al. (2013). « L'innovation participative à orientation entrepreneuriale, un atout concurrentiel à cultiver ». *Entreprendre & Innover* 18, no 2: 23.

Veidal, Asbjørn, et Ola Flaten. (2014). « Entrepreneurial Orientation and Farm Business Performance: The Moderating Role of On-Farm Diversification and Location ». *The*



International Journal of Entrepreneurship and Innovation 15, no 2: 101-12.

Wassim Aloulou, (2017). « Orientation entrepreneuriale internationale des PME : émergence du concept, antécédents et modélisation de sa relation avec la performance internationale », *Marché et organisations* /1 (n° 28), p. 35-58.

WEIL, Thierry (2008). Chapitre II. Stratégie pour un domaine d'activité In : *Stratégie d'entreprise* [en ligne]. Paris : Presses des Mines, (généré le 04 novembre 2018). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/pressesmines/1330>>

Wiklund, J. and Shepherd, D.A. (2008) Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry and mode of organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 701-725.

Zahra, Shaker A., et Jeffrey G. Covin (1995). « Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship- Performance Relationship: A Longitudinal Analysis ». *Journal of Business Venturing* 10, no 1 (): 43-58

Zahra, Shaker A., et Jeffrey G. Covin. (1995) « Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship- Performance Relationship: A Longitudinal Analysis ». *Journal of Business Venturing* 10, no 1: 43-58

Zeebaree, Mohammed R Yaseen, et Rusinah Bt Siron. « The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs » 7, no 10