

L'orientation entrepreneuriale des PME : une revue de littérature

The entrepreneurial orientation of SMEs : a literature review

ALLAMMARI Yassin

Doctorant en Sciences Économiques et Gestion
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaadi
Economie, Gestion et Développement Durable
Maroc
allammari@hotmail.com

TAQI Ahmed

Enseignant chercheur
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan
Université Abdelmalek Essaadi
Economie, Gestion et Développement Durable
Maroc
ataqi@uae.ac.ma

Date de soumission : 03/03/2023

Date d'acceptation : 16/04/2023

Pour citer cet article :

ALLAMMARI. Y & TAQI. A (2023) « L'orientation entrepreneuriale des PME : Une revue de littérature »,
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 336 - 357

Résumé

Les études en entrepreneuriat considèrent que la performance durable d'une PME est liée à son orientation entrepreneuriale, c.-à-d. à son degré d'engagement dans la prise de risque, l'innovation et la proactivité. En d'autres termes une PME qui vise à maintenir un avantage compétitif durable sur le marché devrait disposer d'une orientation entrepreneuriale lui permettant de s'engager dans des actions innovantes, de prendre plus de risque à fin d'explorer et d'exploiter de nouvelles opportunités et de mener des pratiques proactives à fin d'anticiper les besoins du marché avant la concurrence. Ce document présente les résultats d'une analyse des articles qui traitent l'orientation entrepreneuriale des PME allant de 1983 à 2022 et publiés dans des revues de réputation internationale. En effet, l'analyse des différents modèles proposés par la littérature nous a permis d'identifier trois dimensions clés du concept « orientation entrepreneuriale » : l'innovation, la prise de risque et la proactivité. De même, un intérêt majeur a été accordé à l'importance de ce comportement entrepreneurial dans la réalisation des objectifs de performance organisationnelle des PME.

Mots clés : « stratégie ; orientation entrepreneuriale ; PME ; performance ; compétitivité ».

Abstract

Studies in entrepreneurship consider that the sustainable performance of an SME is linked to its entrepreneurial orientation, i.e. its degree of commitment to risk-taking, innovation and proactivity. In other words, an SME that aims to maintain a sustainable competitive advantage in the market should have an entrepreneurial orientation that allows it to engage in innovative actions, to take more risk in order to explore and exploit new opportunities, and to engage in proactive practices in order to anticipate market needs before the competition. This paper presents the results of an analysis of articles dealing with the entrepreneurial orientation of SMEs from 1983 to 2022 and published in journals of international reputation. Indeed, the analysis of the different models proposed by the literature allowed us to identify three key dimensions of the concept "entrepreneurial orientation": innovation, risk-taking and proactivity. Similarly, a major interest was given to the importance of this entrepreneurial behavior in the achievement of the organizational performance objectives of SMEs.

Keywords : « strategy ; entrepreneurial orientation ; SME ; performance ; competitiveness».

Introduction

L'impact de l'orientation entrepreneuriale sur les objectifs et la réussite d'une organisation a été discuté dans diverses recherches. En effet, l'adoption de celle-ci permet aux organisations d'améliorer l'utilisation optimale de ces ressources pour identifier et exploiter les opportunités et surtout pour les PME qui disposent de ressources limitées. Ainsi, dans un environnement en pleine concurrence et évolution technologique, Les comportements innovants et proactifs sont essentiels à la survie des PME et à accroître leur position concurrentielle par rapport à d'autres organisations. En termes de prise de risque, une organisation entrepreneuriale qui entament des projets à risque l'emportera et atteindra des niveaux de croissance élevés.

La littérature a bien discuté le concept d'orientation entrepreneuriale et sa contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle et de la position concurrentielle des entreprises et particulièrement les PME. Néanmoins, ce concept a été traité de manière différente passant du modèle canadien de [Miller \(1983\)](#) à celui de [Covin & Slevin \(1991\)](#) et au modèle de [Lumpkin & Dess \(2001\)](#). A cet effet, cet article répondra à la question principale suivante « *En se basant sur les approches théoriques de la littérature existante, que signifie le concept d'orientation entrepreneuriale et comment pourrait-il contribuer au développement de la compétitivité et de la performance des PME ?* »

Pour répondre à cette question, nous avons procédé à un examen de la littérature sur les réflexions théoriques du concept et son importance dans la stratégie des PME. Ainsi, une synthèse pertinente à été adoptée pour un ensemble d'articles afin d'explorer les résultats des recherches antérieurs effectuées et de trouver des réponses utiles à notre problématique.

A cet égard, le plan proposé de ce papier est structuré de la manière suivante : d'abord, nous allons présenter la méthodologie de recherche utilisée. Ensuite, le concept « orientation entrepreneuriale » sera traité ainsi que ses déterminants, et ce sur la base d'une analyse de la littérature existante. Par la suite, nous examinerons l'importance de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale pour les PME afin d'assurer une performance durable. Finalement, la conclusion contiendra les limites du travail avec proposition de certaines suggestions utiles.

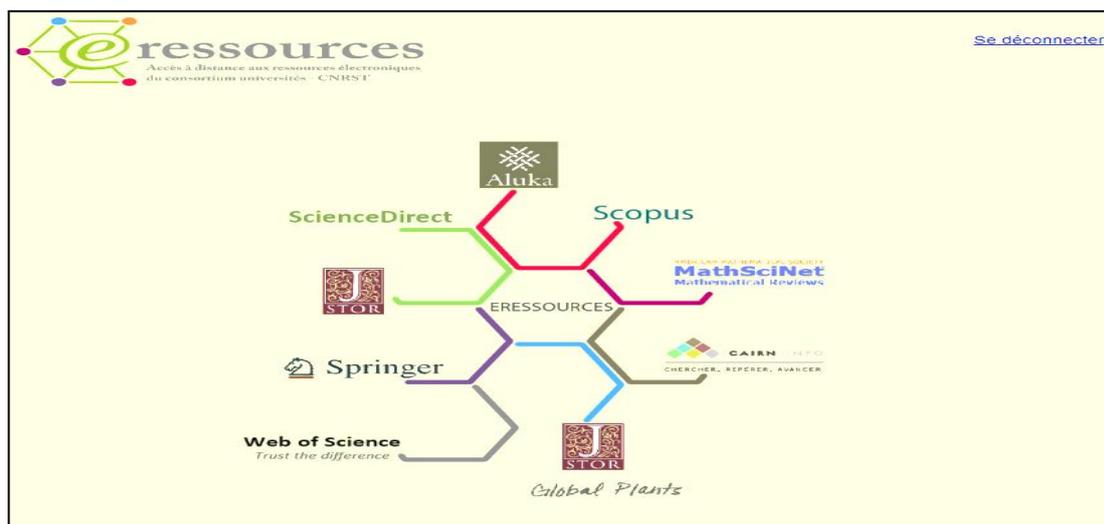
1. Méthodologie et cadre conceptuel de la recherche :

Pour réaliser un travail de recherche pertinent, il est impérativement nécessaire de procéder à un examen de la littérature afin de synthétiser une centaine d'articles et acquérir les connaissances relatives à notre sujet de recherche. En effet, des articles scientifiques de grande qualité ont été identifiés et exploités sous l'utilisation du logiciel « Mendely ».

Notre processus de recherche, d'identification et d'exploitation des articles a été réalisé en suivant les étapes suivantes :

En premier lieu, nous avons utilisé plusieurs sites de recherche scientifique dont la majorité sont indexés scopus « **Figure n°1** ». La recherche des articles a été faite grâce à des mots clés relatifs à notre sujet de recherche : entrepreneuriat, orientation entrepreneuriale des PME, dimension de l'orientation entrepreneuriale, innovation et PME, prise de risque et PME, la proactivité et PME. Cette première étape nous a permis d'identifier 1850 articles.

Figure N°1 : les sites principaux de recherche scientifique utilisés



Source : Les bases de données accessibles depuis la plateforme « eressources.imist.ma »

Dans une seconde étape, nous avons recherché des articles en relation avec notre thématique de recherche « orientation entrepreneuriale et performance des PME ». Pour ce faire, une 2^{ème} liste des mot clés a été réalisée : orientation entrepreneuriale et performance des PME, innovation et performance des PME, la prise de risque et performance des PME, la proactivité et performance des PME, l'effet médiateur des médias sociaux entre l'orientation entrepreneuriale et performance des PME, l'effet médiateur de l'apprentissage organisationnel entre l'orientation entrepreneuriale et performance des PME, l'effet modérateur de la capacité d'innovation entre

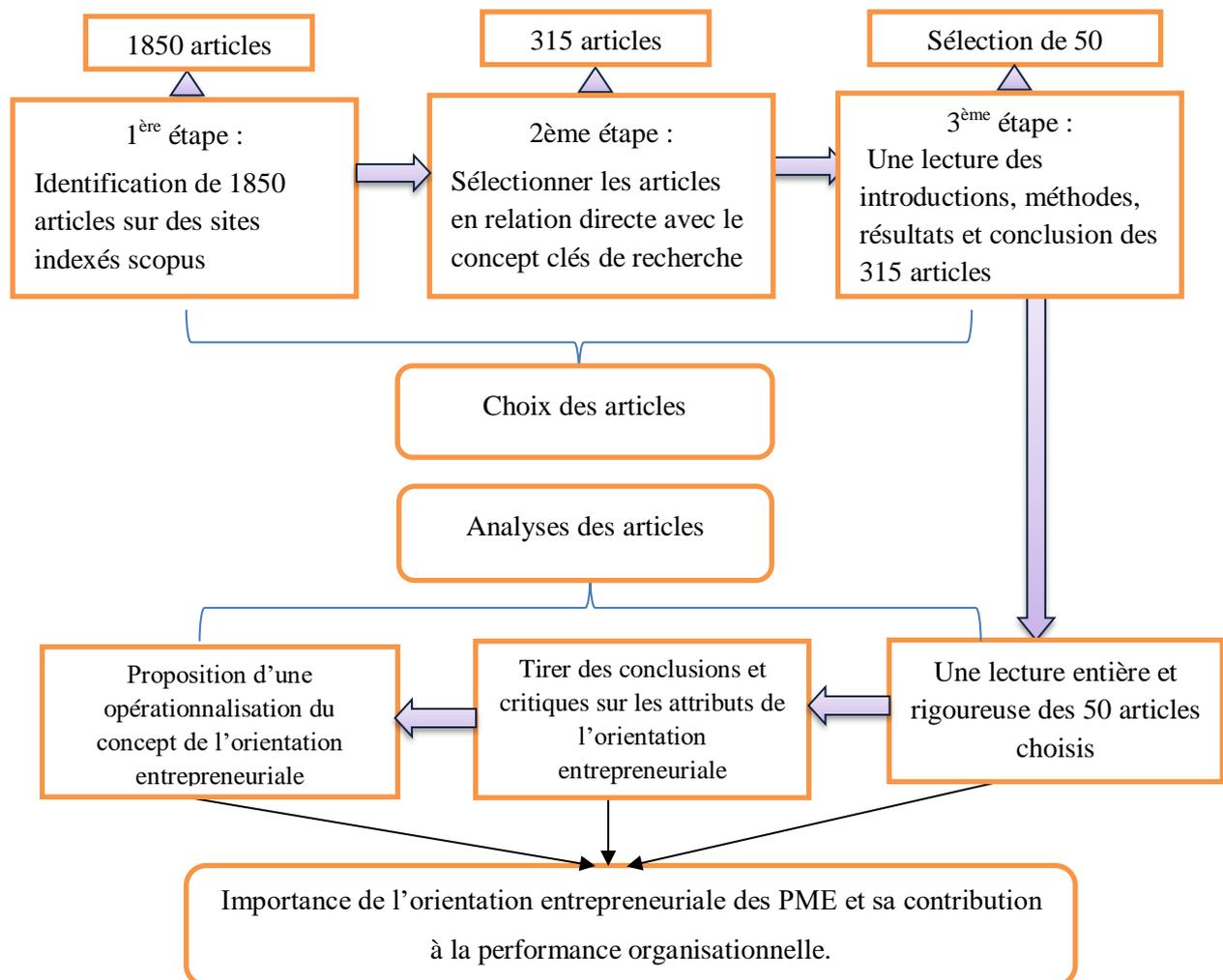
l'adoption des médias sociaux et la performance des PME. Cette phase nous a permis d'identifier 315 articles.

Ensuite, nous avons procédé à une lecture précise des introductions, méthodes, résultats et conclusions de l'ensemble des articles identifiés. Cette démarche a permis de sélectionner 50 articles qui traitent directement ou indirectement notre thématique de recherche.

Dans la dernière étape, une fiche de lecture entière a été réalisée pour chacun de ces articles. En conséquence, nous avons pu relever les principaux attributs et caractéristiques du concept « orientation entrepreneuriale ». Ainsi, l'examen de la littérature a pu dégager une panoplie d'articles couvrant une période allant de 1983 à 2023 et traitant notre concept de recherche. Nous considérons qu'un premier article pertinent a été publié par [Miller \(1983\)](#).

Notre travail de recherche a respecté la méthodologie schématisée « **figure 2** » ci-dessous :

Figure N°2 : Cadre conceptuel de la recherche



Source : Elaboré par les Auteurs

Comme le montre la figure, deux grandes phases principales ont été analysées (le choix des articles et le traitement) pendant lesquelles nous avons pu dégager des conclusions et critiques sur les caractéristiques et les déterminants d'une « orientation entrepreneuriale » dans le cas des PME. Ces éléments de recherche nous ont conduit à proposer une opérationnalisation du concept clés de notre recherche. De ce fait, dans la partie suivante de cet article, nous présenterons les différentes dimensions et attributs de l'orientation entrepreneuriale ainsi que son importance dans le cadre de la stratégie des PME selon la littérature

2. L'orientation entrepreneuriale et ses déterminants :

Cette section sera consacrée à un examen de la littérature concernant le concept et les modèles traitant la notion d'orientation entrepreneuriale. Ainsi que, la présentation de son importance pour les PME afin de maintenir une performance durable.

2.1. L'orientation entrepreneuriale : Modèles théoriques et définition du concept.

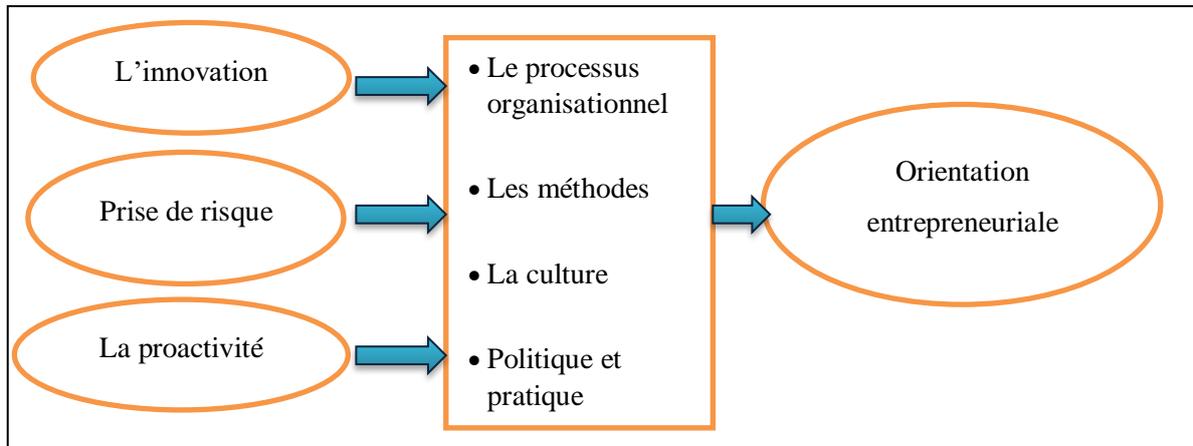
Le concept d'OE a fait l'objet de plusieurs discussions à travers le temps et présente plusieurs difficultés théoriques qui subsistent sur le plan conceptuel (RAHMANI, 2020). En effet, les recherches réalisées par les auteurs sur cette thématique peuvent être classées en trois écoles de pensée : l'école canadienne (Khandwalla, 1977; Miller, 1983), la conceptualisation du modèle théorique (Covin & Slevin, 1989), et la clarification du concept par (Lumpkin & Dess, 1996).

2.1.1 Le point de départ : Le modèle canadien (Miller 1983)

La notion d'orientation entrepreneuriale a été énoncée pour la première fois dans une première publication qui remonte à Miller (1983) dans son un article intitulé « *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms* », à travers laquelle il suggère qu'une entreprise pratique une OE lorsqu'elle « *s'engage dans l'innovation sur le marché des produits, entreprend des projets quelque peu risqués et est la première à proposer des innovations proactives, en battant ses concurrents de plein fouet* » (Miller, 1983 , p. 771).

Ainsi, Miller est considéré l'un des premiers fondateurs à définir le concept de l'orientation entrepreneuriale. Le terme englobe le processus organisationnel, les méthodes et la culture utilisés pour gérer une entreprise. De ce fait, elle doit être différenciée de l'entrepreneuriat qui prend généralement la forme de création de nouvelles entreprises et se concentre sur l'identification des opportunités du marché. Miller (1983) a utilisé les dimensions de « l'innovation », de la « prise de risque » et la « proactivité » pour caractériser les entreprises qui adopte une orientation entrepreneuriale (**figure 2**).

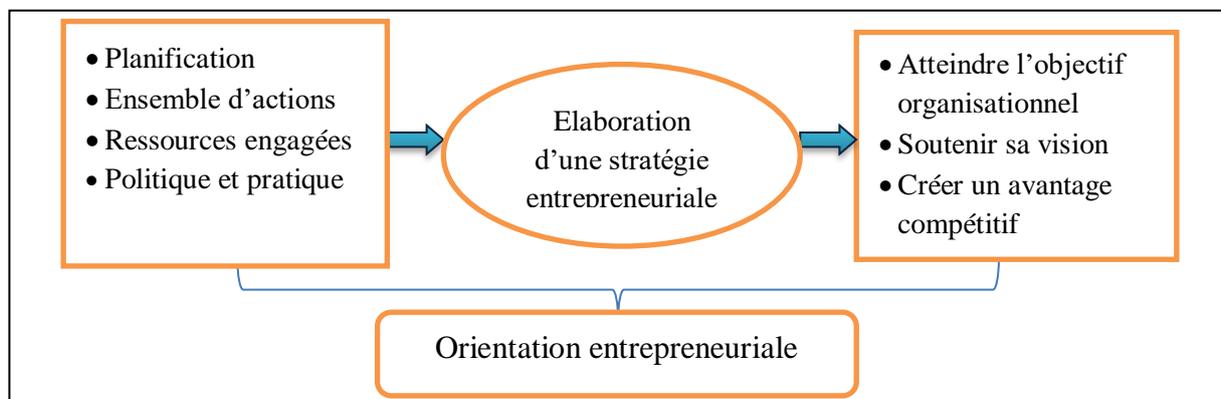
Figure N°3 : déterminant et attributs de l'orientation entrepreneuriale



Source : Elaboration des auteurs sur la base du modèle de Miller 1983

Cette première conceptualisation proposée par [Miller \(1983\)](#) trouve ses racines dans la littérature consacrée au processus d'élaboration des stratégies. L'élaboration d'une stratégie est un phénomène organisationnel qui intègre la planification, l'analyse, la prise de décision et de nombreux aspects de la culture, du système de valeurs et de la mission d'une organisation ([Hart, 1992](#)). Dans la même logique, [Mintzberg et al., \(1976\)](#) ont noté que l'élaboration de la stratégie est « importante, en termes d'actions entreprises, les ressources engagées, ou les précédents créés » (P 246), l'OE représente les politiques et pratiques qui constituent la base des décisions et des actions entrepreneuriales. Ainsi, l'OE peut être considérée comme le processus d'élaboration de la stratégie entrepreneuriale que les principaux décideurs utilisent pour mettre en œuvre l'objectif organisationnel de leur entreprise, soutenir sa vision et créer un ou plusieurs avantage(s) compétitif(s).

Figure N°4 : La caractéristique stratégique l'orientation entrepreneuriale



Source : Elaboration des auteurs sur la base du modèle de Mintzberg et al., (1976)

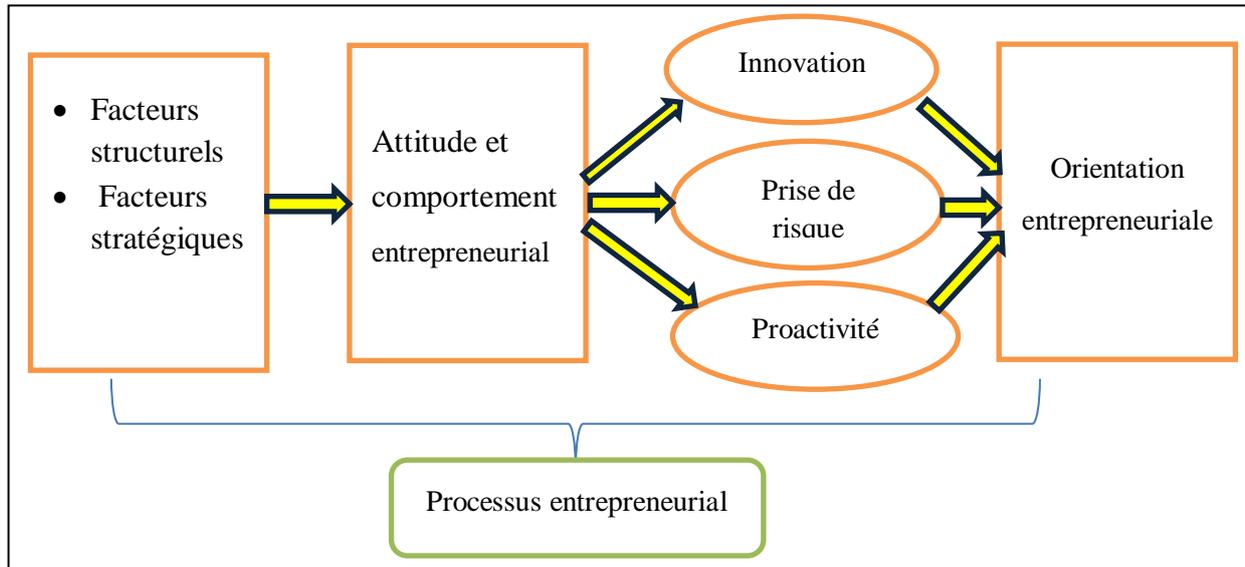
2.1.2 L'école de l'orientation entrepreneuriale : Le modèle (Covin & Slevin, 1989)

Le concept de l'Orientation Entrepreneuriale a été repris par [Covin & Slevin \(1989\)](#) à travers un modèle caractérisé principalement par deux apports majeurs, le premier basé sur les construits de [Miller \(1983\)](#) et, le deuxième, sur la reprise partielle de la démarche du questionnaire réalisé par [Khandwalla \(1977\)](#). Les deux auteurs partent des travaux de ([Miller & Friesen, 1982](#)) afin de proposer une nouvelle approche conceptuelle d'entrepreneuriat ([Covin & Slevin, 1991](#)). La révision de leurs publications en 1988, 1989 et 1990 a donné une clarification sur le concept d'OE. Ainsi, dans la publication apparue en 1989, les auteurs ont utilisé la notion « orientation entrepreneuriale » pour caractériser la posture stratégique des entreprises. En outre, l'article publié en 1991 intitulé « *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior* » est considéré actuellement l'un des principaux modèles de référence lié au concept de l'OE. En effet, les chercheurs explicitent la nature de la posture entrepreneuriale et insistent sur l'attitude et le comportement entrepreneurial à l'échelle organisationnelle. Au-delà du modèle de départ présenté par [Miller \(1983\)](#) et selon lequel, l'entrepreneuriat est expliqué par deux types de facteurs (facteurs structurels et facteurs stratégiques), les chercheurs suggèrent qu'il est pertinent de prendre en compte dans une logique complémentaire des deux autres visions (entrepreneuriat individuel et entrepreneuriat organisationnel).

Les auteurs étendent et clarifient la différence entre les variables structurelles et stratégiques telles que catégorisées par [Miller, \(1983, p.8\)](#). La raison pour laquelle ils le font est clairement énoncée : selon eux, l'utilisation d'une approche organisationnelle reposant sur des variables structurelles comporte des pièges similaires à l'approche de l'entrepreneuriat individuel basée sur les traits. Cela revient à considérer les attributs (organisationnels ou individuels) par opposition aux comportements effectifs, tels qu'ils se manifestent dans des actions observables. Les attributs non comportementaux au niveau de l'organisation, comme la structure ou la culture organisationnelle, ne rendent pas une entreprise entrepreneuriale. Ce sont les actions d'une organisation qui la rendent entrepreneuriale. En bref, le comportement est l'élément central et essentiel du processus entrepreneurial. De plus, le comportement peut être légitimement mesuré, du fait qu'il se traduit par des pratiques tangibles et concrètes. L'action d'entreprendre « *se traduit par trois types de comportements au niveau de l'organisation* » et qui correspondent aux trois dimensions mentionnées précédemment.

La « **figure 4** » ci-dessous peut schématiser le processus de l'orientation entrepreneuriale proposé par ces auteurs.

Figure N°5 : la posture entrepreneuriale des organisations



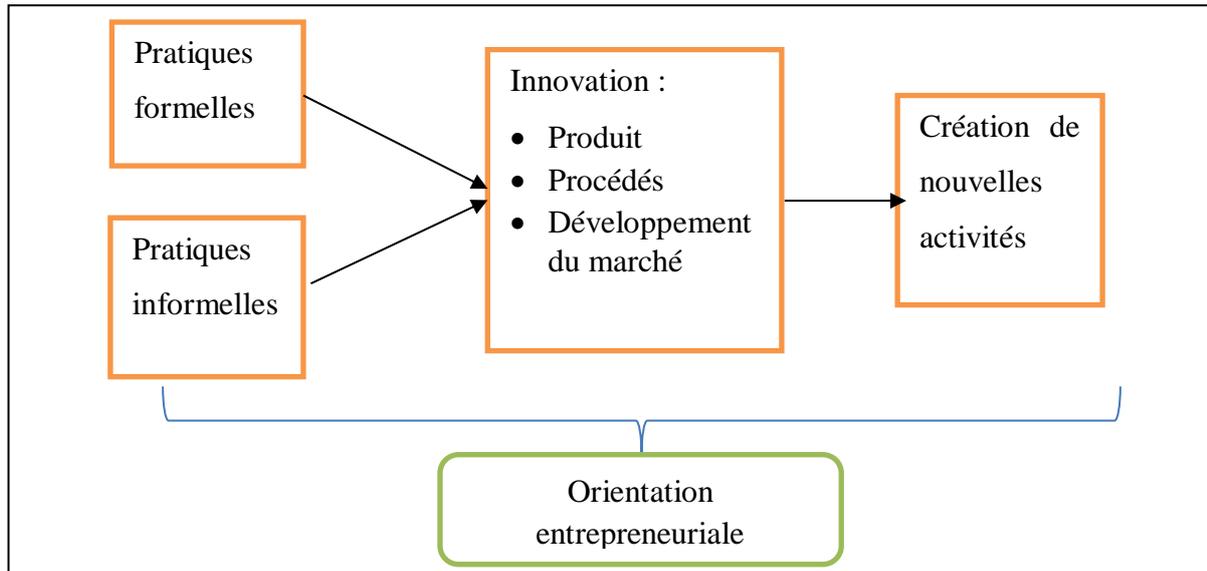
Source : Elaboration des auteurs sur la base du modèle de Covin et Slevin (1989)

Pour ces auteurs, une entreprise adopte une orientation entrepreneuriale au moment où elle pratique une attitude et un comportement entrepreneurial qui se manifeste par l'engagement dans des actions innovatrices, prend des risques et anticipe les besoins du marché avant la concurrence. Ce comportement peut être déclenché grâce à des facteurs structurels et stratégiques ayant un effet probant.

(Zahra & Covin, 1995) ont repris, dans un article ultérieur, les trois dimensions proposées en faisant également recours aux travaux de Miller, (1983). Ainsi, ils arrivent à développer l'opérationnalisation de Miller & Friesen (1982). Cependant, ils utilisent à la fois des données primaires et secondaires, documentant ainsi les comportements réels des entreprises sur une période de trois ans. Néanmoins, ces contributions seront profondément remises en cause par des publications ultérieures.

Zahra (1993) a défini l'OE comme le comportement entrepreneurial qui se produit également dans les organisations existantes par le biais « *des pratiques formelles ou informelles visant à créer de nouvelles activités dans des entreprises établies grâce à des innovations de produits et de procédés et à des développements de marché* » (figure 5) tout en présentant certaines critiques sur le modèle de Covin & Slevin, (1991).

Figure N°6 : L'orientation entrepreneuriale selon Zahra (1993)



Source : Elaboration des auteurs sur la base du modèle de Zahra (1993)

Les deux auteurs élaborent 72 critiques d'opérationnalisation en indiquant d'une part, que « leur modèle reflète une dimension (intensité) du construit multidimensionnel » et d'autre part, que la « posture entrepreneuriale est une variable stratégique qui considère l'entrepreneuriat comme une forte implication à la prise de risque, à la proactivité et à l'innovation ». Ils suggèrent que les entreprises ayant une propension à s'engager dans des niveaux relativement élevés de prise de risque, d'innovation et de comportements proactifs ont une OE, tandis que celles qui s'engagent dans des niveaux relativement faibles de ces comportements ont une orientation conservatrice (Covin & Slevin, 1991).

2.1.3 Clarification du concept : Le modèle de (Lumpkin & Dess, 1996)

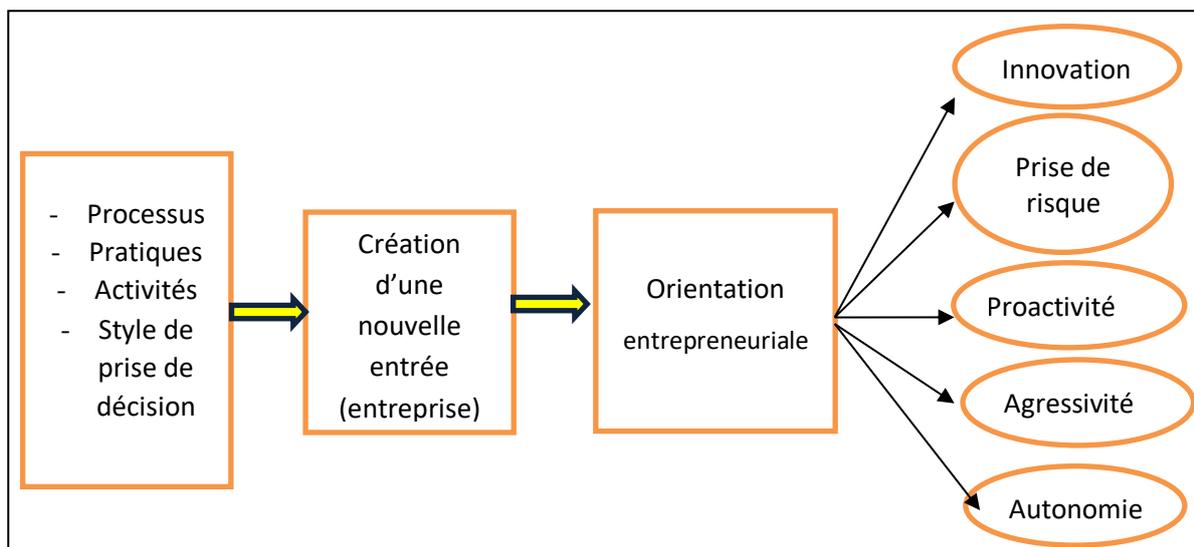
Les deux auteurs ont repris le modèle proposé par Covin & Slevin, (1989) pour suggérer ensuite une « clarification » du concept et des déterminants de « orientation entrepreneuriale »

Leur objectif est clairement énoncé : établir une distinction claire entre les deux concepts « orientation entrepreneuriale » et « entrepreneuriat ». Leur clarification repose sur l'introduction de trois nouveaux éléments : l'utilisation de l'expression « orientation entrepreneuriale », remplaçant ainsi les autres termes (« posture », « style ») ; l'ajout de deux dimensions (autonomie et agressivité concurrentielle), ce qui porte le nombre de dimensions de l'OE à cinq ; enfin, cela conduit à la reformulation du phénomène étudié.

En effet, en s'appuyant sur la distinction entre le « comment » (processus) et le « quoi » (résultats), les auteurs distinguent clairement l'entrepreneuriat et les processus qui y conduisent (dimensions de l'OE). Ils définissent l'entrepreneuriat comme une « nouvelle entrée », autrement dit « l'acte de lancer une nouvelle entreprise ». Cette nouvelle clarification s'oppose entièrement à la première approche proposée, qui faisait référence à la nature entrepreneuriale d'une entreprise. Elle met l'accent sur le comportement stratégique, exprimé à travers trois dimensions. Lumpkin & Dess, (1996) modifient ainsi la définition de l'acte entrepreneurial tout en conservant la référence à l'orientation entrepreneuriale. Cette approche a ses limites qui transparaissent dans l'affirmation suivante (p.137) :

« L'OE se réfère aux processus, aux pratiques et aux activités de prise de décision qui conduisent à la création de nouvelles entreprises. [...] Elle implique les intentions et les actions des acteurs clés qui fonctionnent dans un processus générateur dynamique visant la création de nouvelles entreprises. Les dimensions clés qui caractérisent une OE comprennent une propension à agir de manière autonome, une volonté d'innover et de prendre des risques, ainsi qu'une tendance à être agressif envers les concurrents et proactif par rapport aux opportunités du marché ». (Lumpkin & Dess, 1996) (Figure N°7)

Figure N°7 : L'effort de « clarification » du concept d'orientation entrepreneuriale



Source : Elaboration des auteurs sur la base du modèle de Lumpkin & Dess (1996)

Ainsi, la perspective de Miller-Covin-Slevin est modifiée sous divers aspects :

- Le concept d'orientation entrepreneuriale n'est plus limité aux trois construits. Mais, également il est associé à la création de nouvelles activités « produit/marché »
- La « nouvelle entrée » devient ainsi la condition principale délimitant le concept d'orientation entrepreneuriale. Alors que, les cinq dimensions ne sont que des pratiques entrepreneuriales qui peuvent être mobiliser parallèlement avec cette nouvelle création.

Pour ces deux auteurs, l'OE est considérée comme un moyen stratégique pour exploiter une opportunité du marché « *In either case innovativeness is an important component of an EO, because it reflects an important means by which firms pursue new opportunities* » (Lumpkin & Dess, 1996). Ce point devient évident lorsqu'ils discutent l'absence d'un lien entre les cinq dimensions. De même, Lumpkin & Dess, (1996) fait référence à la posture de l'OE énoncée par (Covin & Slevin, (1989, p.79), telles qu'est considérée comme une "orientation stratégique unidimensionnelle" et qui implique que seules les entreprises qui réalise un degré élevé « d'innovation », « de prise de risque » et « de proactivité » doivent être qualifiées d'entrepreneuriales. Lumpkin & Dess, (1996) utilisent alors leur définition centrée sur l'acte d'entreprendre (nouvelle entrée sur les marchés) pour désintégrer la définition traditionnelle de l'OE. Ainsi, pour ces auteurs : « *l'acte entrepreneurial et l'entrée sur un nouveau marché peut être réalisé par l'acquisition des entreprises existantes et donc une pratique qui exige peu ou pas d'innovation et, si l'entreprise acquise est une entreprise bien établie, elle peut alors comporter un risque relativement faible* ». Lumpkin & Dess, (1996, p.150). Leur argument est que, pour comprendre pleinement le processus entrepreneurial, les cinq dimensions doivent être considérées indépendamment, car elles peuvent se présenter sous diverses combinaisons : « *Bien que nous soutenions ici que les cinq dimensions sont essentielles pour comprendre le processus entrepreneurial, elles peuvent se combiner différemment selon le type d'opportunité entrepreneuriale que l'entreprise saisit* » (Lumpkin & Dess, 1996, p.151). Pour mieux éclaircir, ils ont donné un exemple : en se basant sur la définition de Covin et Slevin, une entreprise qui prend des risques et proactive dans le développement de nouvelles solutions innovantes pour les marchés peut avoir un niveau EO élevé. Mais, comme leurs activités ne conduisent pas nécessairement à de nouvelles entrées, elles ne constitueraient pas une OE selon la conceptualisation de Lumpkin et Dess.

En bref Lumpkin & Dess, (1996) ont complété la définition de miller-covin-slevin, en ajoutant « La propension à agir de manière autonome » et « La tendance à être agressif envers concurrents.

2.2. Synthèse des modèles de conceptualisation et discussion

En plus des différents aperçus explicités ci-dessus sur le concept d'orientation entrepreneuriale, d'autres recherches ont traité le concept de manière différente mais par référence au modèle de miller-covin-slevin. Ces travaux peuvent être synthétisés dans le tableau ci-après (**tableau 1**)

Tableau N°1 : Synthèse des recherches sur le concept d'orientation entrepreneuriale

Auteurs	Le concept d'orientation entrepreneuriale
(Miller, 1983).	L'OE s'est imposée comme un élément majeur de la littérature sur la gestion stratégique et l'entrepreneuriat. Elle est considérée aujourd'hui comme une caractéristique principale des organisations mesurée en examinant le style entrepreneurial du dirigeant, comme en témoignent les décisions stratégiques et la gestion opérationnelle des entreprises
(Covin & Slevin, 1989)	l'OE est une dimension stratégique qui peut être observée à partir de la posture stratégique allant d'une orientation entièrement conservatrice à une orientation entièrement entrepreneuriale. Ils suggèrent que les entreprises qui ont tendance à prendre des risques relativement élevés, à adopter des comportements novateurs et proactifs ont une OE, tandis que celles qui adoptent des comportements relativement faibles ont une orientation conservatrice.
(Lumpkin & Dess, 1996)	L'OE fait référence aux processus, pratiques et activités décisionnelles qui mènent à de nouvelles entrées. C'est un concept de processus, qui concerne les méthodes, les pratiques et les styles de prise de décision.
(Kilby, 1971; Knight, 1997; Miller & Toulouse, 1986; Mintzberg, 1973)	Le terme OE est également utilisé pour désigner l'ensemble des traits psychologiques, valeurs, attributs et attitudes personnels qui sont fortement associés à la motivation à s'engager dans des activités entrepreneuriales
(Kreiser & Davis, 2010; Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009).	L'OE est une mesure importante de la façon dont une entreprise est organisée. Elle a été conceptualisée comme le processus et les activités décisionnelles utilisés par l'entrepreneur pour agir de façon entrepreneuriale

Source : Elaboré par les auteurs.

En gros, l'OE se réfère à l'orientation stratégique d'une entreprise et elle est généralement considérée comme une pratique dans laquelle une entreprise innove, prend des risques pour concurrencer agressivement et agit de manière autonome et proactive.

L'OE est un élément clé de la réussite organisationnelle. Trois types de modèles sont évidents dans la documentation sur l'OE :

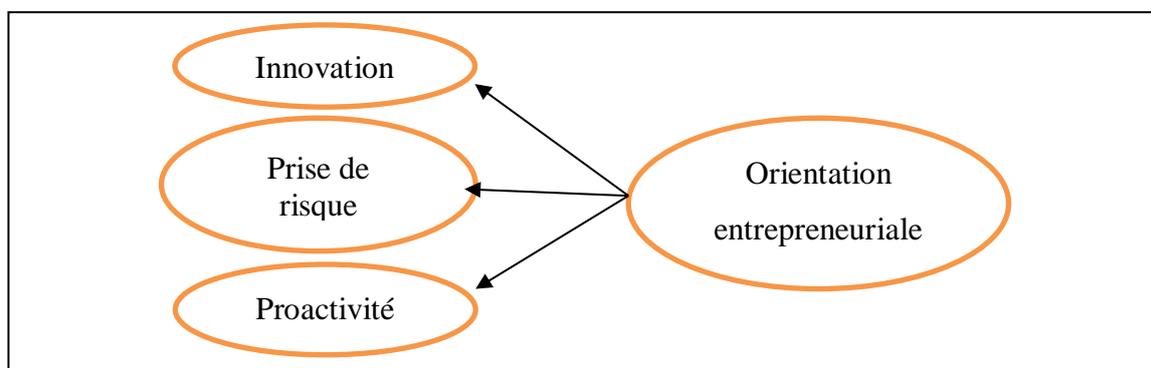
- Le modèle de construction, dans lequel la variable dépendante est l'OE et les chercheurs se concentrent sur ses antécédents (Holt et al., 2007; Jarillo & Stevenson, 1991; Littunen, 2000; Miller & Toulouse, 1986; Zahra, 1991; Zahra & George, 2002)
- Le modèle de stratégie d'OE, qui aligne le niveau d'OE avec différentes stratégies (Burgelman, 1984; Covin et al., 1994; Covin & Slevin, 1989; Frese et al., 2002; Galbraith & Kazanjian, 1986; Ireland et al., 2009; Khandwalla, 1977; Lumpkin & Dess, 1996; Miller & Friesen, 1982; Mintzberg, 1973; Zahra, 1993)
- Le modèle de performance, dans lequel le lien EO-performance est exploré, incluant souvent non seulement la relation bivariée, mais aussi une relation multivariée en considérant les variables modératrices et médiatrices liées à l'environnement externe et/ou à l'environnement organisationnel et en examinant l'effet principal entre les deux variables ainsi que l'effet d'interaction avec les variables modératrices ou médiatrices (Dimitratos et al., 2004; Grande et al., 2011; Ireland et al., 2009; Krauss et al., 2005; Kreiser & Davis, 2010; Lee et al., 2001; Nason & Wiklund, 2018; Soininen et al., 2012; Stam & Elfring, 2008; Wiklund & Shepherd, 2005; Yusuf, 2002; Zahra, 1991; Zahra & Garvis, 2000)

2.3. Le modèle théorique proposé :

L'examen de la littérature a permis de faire une méta-analyse à partir de laquelle on a conclu qu'il y a certaines disparités entre les différentes conceptualisations concernant le terme d'OE. En effet, certains chercheurs ont suivi la voie de Lumpkin et Dess et ainsi présenté le concept d'OE selon les Cinq dimensions. En revanche la grande majorité des autres études se sont basées sur le modèle (Miller/Covin et Slevin). De même, les deux derniers articles (Covin et al., 2006; Green et al., 2008) confirment à nouveau les principaux attributs définissant le concept d'OE. Il s'agit des pratiques entrepreneuriales reposant sur les trois déterminants proposés par (Miller, 1983). Dans une clarification énoncée par Covin et al., (2006, p. 80), ils réaffirment qu'il existe des différences entre les propos suggérés par Lumpkin & Dess, (1996) et les construits élaborés par Miller, (1983).

De la littérature nous avons conclu que de nombreuses recherches se sont penchées sur le concept d'orientation entrepreneuriale en se basant sur le modèle de Miller-Covin-Slevin. En effet, Plus de 100 études sur l'OE ont été menées par référence à ce modèle, ce qui a conduit à une large acceptation de la signification de ce concept. L'OE est devenue un concept central dans le domaine de l'entrepreneuriat qui a fait l'objet d'une attention théorique et empirique considérable. (Figure N° 7)

Figure N°7 : modèle conceptuel retenu pour le concept d'orientation entrepreneuriale



Source : Elaboré par les auteurs sur la base du modèle Covin et Slevin (1989)

En conséquence, il y a lieu de retenir les construits établis par [Covin et Slevin, \(1989\)](#) qui comporte trois dimensions : « la prise de risque », « l'innovation » et « la proactivité ». Ces construits ont été utilisé dans la plupart des études antérieures et méritent qu'ils soient vérifiés par d'autres études.

3. Importance d'une orientation entrepreneuriale pour les PME

[Piirala \(2012\)](#) a confirmé que l'entrepreneuriat est devenu l'un des domaines de recherche les plus populaires dans les études de gestion. L'impact de l'orientation entrepreneuriale sur les objectifs et la réussite d'une organisation a été discuté dans diverses recherches. De leur côté Les PME peuvent donc tirer profit de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale ([Clark & Ramachandran, 2019](#)).

L'orientation entrepreneuriale a une incidence positive sur la réussite de toute organisation ([Palmer et al., 2019](#)). En outre, elle peut également améliorer l'utilité de la performance des ressources organisationnelles par l'utilisation optimale de ces ressources pour identifier et exploiter les opportunités et surtout pour les PME qui disposent de ressources limitées ([Wiklund & Shepherd, 2003](#)). [Wales \(2016\)](#) a également déclaré que l'orientation entrepreneuriale représente l'orientation de la direction vers la recherche de nouvelles opportunités pour la

croissance de l'entreprise. Par conséquent, les entreprises orientées vers l'entrepreneuriat sont davantage prêtes à assurer leur croissance par des actions stratégiques exploratoires (par exemple, le développement de nouveaux produits) plutôt que par des activités d'exploitation (par exemple, la publicité).

En outre, de nombreuses études antérieures ont révélé que l'orientation entrepreneuriale a un impact positif sur la performance de l'entreprise (Covin et Miller, 2014), et cette influence peut augmenter au fil du temps (Liu et al., 2019; Wales, 2016; Wiklund, 1999). Par ailleurs, Rodrigo-Alarcón et al. (2018) ont démontré que l'orientation entrepreneuriale contribue à l'obtention de performances durables. Les comportements innovants, en tant que dimension de l'OE, sont essentiels à la survie des PME qui peuvent utiliser des comportements proactifs pour accroître leur position concurrentielle par rapport à d'autres organisations. En termes de prise de risque, une organisation entrepreneuriale qui présente des niveaux de risque modérés l'emportera sur celles qui présentent des niveaux de risque très élevés ou très faibles (Kreiser & Davis, 2010). En outre, le lien entre l'OE et la performance peut être facilité par des comportements de leadership transformationnel (Engelen et al., 2015), des ressources financières (Wiklund & Shepherd, 2005), des ressources intangibles (Wales, 2016), des capacités telles que l'apprentissage stratégique (McKenny et al., 2018), l'apprentissage organisationnel (Altinay et al., 2016). Wiklund & Shepherd (2003) et Alayo et al. (2019) ont ajouté que l'orientation entrepreneuriale est l'une des sources intangibles les plus importantes pour obtenir un avantage concurrentiel durable pour les PME en mettant en évidence les nouvelles opportunités disponibles dans un environnement commercial, en les exploitant de manière optimale et en atteignant le succès, en particulier dans un environnement commercial hautement concurrentiel. D'après ces constats. On peut présumer que les PME auront la capacité de s'adapter continuellement à un environnement de travail dynamique avec des pressions concurrentielles en constante évolution, des besoins et des préférences des clients, des exigences technologiques et des réglementations à condition qu'elles adoptent une orientation entrepreneuriale. En effet, l'OE influence positivement la collecte d'informations, qui à son tour contribue à enrichir les ressources en connaissances de l'entreprise à propos de ses clients, les concurrents, les fournisseurs et les organismes de réglementation. En outre, l'OE affecte les résultats d'une entreprise en matière d'innovation, comme le soulignent (Palmer et al., 2019). De même, les dirigeants peuvent prendre davantage des risques lorsqu'ils poursuivent des innovations agressives et destructrices par le biais de l'OE (Naldi et al., 2007). Ces innovations destructrices permettent d'obtenir des retours sur investissement élevés, en particulier dans des

environnements commerciaux très concurrentiels (Wang & Dass, 2017). La capacité d'une organisation à développer de nouveaux produits, à fournir des alternatives de produits distinctes et à ajuster les niveaux de production en fonction des besoins peut être stimulée par la capacité d'innovation, la proactivité, l'autonomie, l'agressivité concurrentielle et la prise de risque.

Conclusion

En s'appuyant sur un examen de la littérature sur les réflexions théoriques du concept « orientation entrepreneuriale ». Cet article révèle les mécanismes par lesquels l'orientation entrepreneuriale peut être conceptualisée. Cette recherche a permis d'identifier trois courants principaux et complémentaires définissant ce concept, passant de l'école canadienne (Miller, 1983) à l'école de Covin & Slevin (1989) et finalement à l'approche de Lumpkin & Dess (2001).

Les résultats de cette étude fournissent des informations précieuses sur les pratiques de gestion entrepreneuriale et offrent des implications théoriques et managériales importantes pour les PME. Le travail décrit et montre théoriquement comment l'adoption d'une orientation entrepreneuriale, en mettant des actions « d'innovation », « de prise de risque » et « de proactivité », contribue au maintien et au développement de l'avantage concurrentiel ainsi que les performances des PME, en particulier si l'entreprise opère dans un marché turbulent et en pleine évolution.

La présente étude présente plusieurs limites qui offrent des pistes de recherches futures. En effet, Notre travail s'est limité à une recherche théorique sur les modèles d'analyse de l'OE pour montrer son intérêt pour les PME. Cependant, il serait pertinent d'approfondir des recherches futures en réalisant une étude empirique dans le contexte des PME marocaines. Ainsi, la question de l'étude de la contribution de l'OE à l'amélioration des performances organisationnelles des PME marocaines et la proposition d'un modèle de recherche, s'avère une problématique pertinente.

BIBLIOGRAPHIE

- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48–59.
- Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinici, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871–891.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154–166.
- Clark, K., & Ramachandran, I. (2019). Subsidiary entrepreneurship and entrepreneurial opportunity: An institutional perspective. *Journal of International Management*, 25(1), 37–50.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation--sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481–506.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19–41.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097.
- Frese, M., Brantjes, A., & Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259–282.

- Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). Organizing to implement strategies of diversity and globalization: The role of matrix designs. *Human Resource Management*, 25(1), 37–54. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250104>
- Grande, J., Madsen, E. L., & Borch, O. J. (2011). The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3–4), 89–111.
- Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure--style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356–383.
- Hart, R. A., & others. (1992). *Children's participation: From tokenism to citizenship*.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46.
- Jarillo, J. C., & Stevenson, H. H. (1991). Co-operative strategies—The payoffs and the pitfalls. *Long Range Planning*, 24(1), 64–70.
- Khandwalla, P. N. (1977). The chemistry of effective management. *Vikalpa*, 2(2), 151–164.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and economic development*.
- Knight, G. A. (1997). *Emerging paradigm for international marketing: The born global firm*. Michigan State University.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315–344.
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 39–51.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 615–640.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Liu, X., Lin, C., Zhao, G., & Zhao, D. (2019). Research on the effects of entrepreneurial

- education and entrepreneurial self-efficacy on college students' entrepreneurial intention. *Frontiers in Psychology*, 10, 869.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504–521.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <http://www.jstor.org/stable/2630968>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25.
- Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389–1409.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 246–275.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44(1), 32–60.
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., & Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, 94, 183–194.
- Piirala, P., & others. (2012). *The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: a comparative study of Finnish and German SMEs*.
- RAHMANI, H. (2020). Diversité de l'équipe de direction et orientation entrepreneuriale dans l'entreprise familiale Proposition d'un modèle théorique. *Revue Du Contrôle, de La Comptabilité et de l'audit*, 3(4). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/438>

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195–209.
- Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., & Syrjä, P. (2012). The impact of global economic crisis on SMEs: does entrepreneurial orientation matter? *Management Research Review*, 35(10), 927–944.
- 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.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15.
- Wang, X., & Dass, M. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of Business Research*, 76, 127–135.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37–48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Yusuf, A. (2002). Environmental uncertainty, the entrepreneurial orientation of business ventures and performance. *International Journal of Commerce and Management*.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5–21.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1),

43–58.

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 469–492.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
<https://doi.org/10.2307/4134351>