

## Les Stratégies Entrepreneuriales : Une Étude Exploratoire auprès des Entreprises Marocaines

### [ Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study of Moroccan Companies ]

*Fatima-Zohra ABOUSAID and Khadija ANGADE*

Laboratoire de Recherche en Management de la Performance des Organisations Publiques, Privées et de l'Economie Sociale (MAPES),  
ENCG, Ibn-Zohr University  
Agadir, Morocco

---

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This paper highlights the concept of “corporate entrepreneurship”, which joins between two management sciences' domains: the entrepreneurship and the strategic management. An explorative qualitative study was carried out among a sample of Moroccan companies, in order to contextualize the corporate entrepreneurship concept. The results show that the opinions are mixed about the corporate entrepreneurship's impact on the business performance. In conclusion, some research directions are proposed to complete this study and to test the conceptual model of the corporate entrepreneurship, adapted to the Moroccan context.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship, Strategic Management, Qualitative Study, Business Performance, Case of Morocco.

**RÉSUMÉ:** Cet article met en exergue le concept de « stratégie entrepreneuriale », qui représente le point de jonction entre l'entrepreneuriat et le management stratégique, s'inscrivant tous les deux dans la discipline scientifique des sciences de gestion. Une étude qualitative de type exploratoire a été menée auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines, afin de contextualiser le concept de la stratégie entrepreneuriale. Les résultats de cette étude démontrent que les opinions sont mitigées, quant à l'impact de la stratégie entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise. En conclusion, des pistes de recherche ont été proposées pour compléter cette étude et tester ainsi notre modèle conceptuel de la stratégie entrepreneuriale, adapté au cas marocain.

**MOTS-CLEFS:** Entrepreneuriat, Management Stratégique, Étude qualitative, Performance de l'entreprise, Cas du Maroc.

## 1 INTRODUCTION

Depuis longtemps, l'entrepreneuriat et le management stratégique ne possédaient pas un paradigme dominant [1], puisqu'ils jouissaient d'un caractère indissociable et complémentaire. Intimement lié au management stratégique, l'entrepreneuriat était généralement défini lors de l'étape de la création d'une entreprise. Dix années plus tard, Verstraete [2] a tenté d'affirmer que l'entrepreneuriat existe de façon autonome par rapport au management stratégique ; et ce en explicitant sa singularité en tant que domaine de recherche à part entière, inscrit dans la même discipline scientifique que le management stratégique, c'est-à-dire dans les sciences de gestion.

De ce fait, comme il en est pour toutes les spécialités des sciences de gestion, l'entrepreneuriat entretient des liens indispensables avec le management stratégique, dans la mesure où les actions de l'entrepreneur sont conditionnées par une

stratégie entrepreneuriale, lui permettant de réaliser sa propre vision et de prendre un avantage compétitif sur le marché [2]. Cette notion de stratégie entrepreneuriale combine entre l'entrepreneuriat et le management stratégique et consiste à développer les compétences de la firme, par l'élaboration de nouvelles combinaisons, de manière plus efficace que celle des concurrents. En somme, la stratégie entrepreneuriale englobe l'innovation/la créativité, la prise de risque, l'exploitation d'opportunités d'affaires et la proactivité [3-8].

Ceci étant dit, la question de recherche qui se pose est la suivante : *La stratégie entrepreneuriale a-t-elle un impact sur la performance de l'entreprise ?* Autrement dit, une entreprise plus entrepreneuriale serait-elle plus performante ? Est-ce que la stratégie entrepreneuriale adoptée par l'entreprise pourrait-elle être la source d'une meilleure performance ? C'est dans cette perspective que nous aspirons, donc, à déceler des éléments de réponse à notre problématique, tout en menant une étude exploratoire auprès des entreprises marocaines.

Dans ce papier, nous présentons, en premier lieu, une revue de littérature succincte sur la question, qui a pour objet d'écartier toute confusion du domaine de recherche de l'entrepreneuriat avec celui du management stratégique, ainsi que d'éclairer la notion de stratégie entrepreneuriale. Ensuite, nous mettons en exergue la méthodologie de recherche menée, pour collecter l'information à partir d'entretiens semi-directifs, auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines. Enfin, nous discutons les résultats de l'étude exploratoire, afin de proposer un essai de conceptualisation des stratégies entrepreneuriales, contextualisées au cas marocain.

## 2 LA STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE : UNE SYNERGIE ENTRE L'ENTREPRENEURIAT ET LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

### 2.1 LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT

L'entrepreneuriat est un champ de recherche à caractère multidimensionnel, qui a suscité l'intérêt d'une panoplie de chercheurs dans diverses disciplines, en l'occurrence la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, ou encore les sciences de gestion [2]. Les fondements théoriques de l'entrepreneuriat sont assez riches dans ce sens ; le concept ayant connu une certaine évolution dans le temps.

La première théorie de l'entrepreneuriat a été fondée par Cantillon [9] qui considérait l'entrepreneur (noyau du domaine de l'entrepreneuriat) comme un preneur ou un gestionnaire du risque. Pour Cantillon, toute personne qui prenait des risques était un entrepreneur, à l'instar des artisans et des marchands. A cette époque, la réputation de l'entrepreneuriat n'était pas excellente chez les physiocrates, qui catégorisaient l'entrepreneur dans la classe improductive ou stérile : il ne fait que superviser un travail [10]. Les économistes marginalistes rejoignent cette pensée, en définissant l'entrepreneur comme étant une boîte noire, qui assurait une fonction de production, sans aucune faculté exceptionnelle pour la prise de risque [10]. Les néoclassiques, quant à eux, définissaient l'entrepreneur comme un homme perspicace et audacieux, qui recherche le profit. Ce n'est pas un aventurier, mais plutôt un manager salarié, que l'on pouvait confondre avec le capitaliste [11].

Ainsi, que ce soit un processus multidimensionnel, une action humaine ou une volonté de création, l'entrepreneuriat se heurte à des interprétations divergeant d'un contexte à un autre [10]. Au Moyen-âge français, on désignait le preneur de risque comme étant un entrepreneur qui entretenait une relation contractuelle avec l'État pour un service quelconque ou pour une fourniture de marchandises [12]. Donc, au tout début, l'entrepreneur était considéré comme quelqu'un qui entreprenait quelque chose, tout en étant très actif ; ou encore qui se chargeait d'un ouvrage, selon l'Encyclopédie d'Alembert et Diderot [11].

Avec l'avènement de la révolution industrielle, le contexte historique international s'est caractérisé par des équilibres politique, monétaire et économique ; chose qui a conduit à limiter l'entrepreneuriat à une fonction de production ou à une accumulation du capital en recherchant du profit [10]. Cet équilibre favorable a viré juste après à une situation de sous-emploi, qui a contraint l'entrepreneur ou le producteur à avoir peu d'enclin à prendre des risques [13]. Venait alors une nouvelle pensée prête à chambouler la routine et à détruire l'existant pour créer le nouveau. C'était la pensée schumpétérienne qui voyait dans l'innovation l'essence même de l'entrepreneuriat : « L'entrepreneur est un innovateur qui introduit de nouvelles combinaisons de ressources » [Schumpeter, 1934, cité dans 10, page 16].

Selon la pensée schumpétérienne, l'entrepreneur est un individu qui crée sans répit de nouvelles combinaisons : tout ce qu'il sait faire, c'est créer des imperfections dans le marché en introduisant de nouvelles innovations. C'est ce que Schumpeter a qualifié de « destruction créatrice » [2, 3, 10], c'est-à-dire que l'entrepreneur est un destructeur de l'équilibre économique, car il exécute de nouvelles combinaisons, qui correspondent à de nouveaux objets de consommation ou de nouvelles méthodes ou de nouveaux marchés.

L'innovation étant la clé de la compétitivité, l'entrepreneur schumpétérien ne suit pas le chemin mais le construit, et ne suit pas un plan mais l'élabore [2]. A contrario, Kirzner [14] voit en l'entrepreneur un chercheur de déséquilibres dans le marché, dans la mesure où il les identifie et agit de telle sorte à modifier les imperfections moyennant son activité entrepreneuriale : c'est un arbitre et un chercheur alerté d'opportunités [14, 15]. De là, cette nouvelle définition rattachée à l'innovation a conduit à désigner l'entrepreneuriat comme une activité impliquant l'identification d'opportunités et permettant ainsi de créer, de maintenir et d'agrandir une entreprise profitable [16, 17]. C'est ce que Toulouse [18] a qualifié de création ex-nihilo d'une entreprise ou de son développement significatif par un entrepreneur [19].

En analysant donc les contextes suivant une chronologie bien épurée dans le temps, nous remarquons que la notion de l'entrepreneuriat ne cessera d'évoluer, en intégrant des variables différentes comme l'innovation, la prise de risque, la recherche d'opportunités, la création de la valeur [10, 20-24] ; et enfin dans le contexte actuel, nous parlons de persévérance. En effet, à l'essor économique de la société actuelle conditionnée par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), l'entrepreneuriat a vêtu un aspect principalement technologique, représenté par les « start-up » qui disposent d'un cycle de vie très rapide ; ce qui aboutit soit à une sortie industrielle, soit à des introductions en bourse. Par conséquent, le succès de l'entrepreneur technologique est relatif au nombre d'échec connu tout au long de son expérience entrepreneuriale ; d'où l'importance de la variable de persévérance dans l'aboutissement de son activité entrepreneuriale.

## **2.2 LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DANS LA LITTÉRATURE**

Le management stratégique, tout comme l'entrepreneuriat, s'inscrit dans la discipline scientifique des sciences de gestion [2]. C'est un domaine qui tente d'aider les gestionnaires à améliorer les performances des organisations [25]. En effet, le management stratégique s'est vu définir comme un mode de gestion qui vise à assembler entre stratégies et opérations [26].

L'un des premiers fondateurs à avoir évoqué le concept de management stratégique est Ansoff [27], qui était profondément convaincu de la nécessité de la planification stratégique [28]. En étudiant un échantillon d'entreprises sur une durée de vingt ans, Ansoff persistait à prouver que la planification stratégique accroît le succès des opérations de croissance externe de cet échantillon, d'où l'atteinte de performances supérieures [27].

En outre, le développement des organisations a démontré que les problèmes ne parvenaient pas nécessairement de l'environnement externe à l'entreprise, mais également à l'intérieur de celle-ci ou encore à cause de son management [27]. L'auteur a donc pensé très astucieusement à un cadre plus souple et mieux organisé, où il allait resituer la planification ; et ce en suggérant l'appellation pour la première fois de « Management Stratégique » [27, page 21]. Ce cadre visait à la fois une amélioration permanente des performances, mais aussi une meilleure visibilité des actions stratégiques de l'entreprise.

A leur tour, Jauch et Glueck définissent le management stratégique comme « un ensemble d'actions et de décisions conduisant au développement efficace d'une stratégie afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs » [29, page 5]. Dans la même optique, le management stratégique, selon Ettlé, et al. [30], est une réévaluation et une appréciation de la stratégie, qui évalue d'emblée l'ensemble des activités de l'entreprise ; et ce pour un meilleur ajustement par rapport aux changements liés à l'environnement externe.

Barringer and Bluedorn [7], quant à eux, soulignent cinq principales pratiques du management stratégique qui ont une relation significative avec les stratégies entrepreneuriales d'une entreprise. Premièrement, l'intensité de la numérisation est une activité managériale qui permet d'apprendre sur les événements et les tendances de l'environnement d'une organisation [31] ; d'où la facilité de la reconnaissance d'opportunités. Notons que la numérisation est une méthode d'absorption de l'incertitude, ce dernier pouvant seulement être réduit et non éliminé [7]. En d'autres termes, la numérisation englobe entre autres les études de marché spécialisées, les prévisions de vente, ou encore la veille stratégique.

Deuxièmement, Newman [32] évoque la pratique de la flexibilité dans la planification, comme étant un ajustement rapide des plans stratégiques, pour la poursuite des opportunités et le maintien avec le changement de l'environnement. Koontz [33] a insisté, lui aussi, sur le besoin de flexibilité, en précisant qu'il faudrait englober la probabilité du changement et les incertitudes conséquentes. Plus les plans sont détaillés et avancés, plus l'administration tend vers l'inflexibilité, qui n'est que le résultat d'une résistance au changement [32].

Troisièmement, le management stratégique prend en considération la planification de l'horizon qui correspond à la longueur de temps que les décideurs se doivent d'analyser [7]. Un horizon court permet de vite reconnaître le changement environnemental et de maintenir, en conséquence, un avantage compétitif grâce à l'innovation. En revanche, un horizon long (plus de cinq ans) est favorisé dans un environnement stable, qui s'appuie sur la préservation de l'image de marque et sur la fiabilité de la production [7].

Quatrièmement, ces deux auteurs ont fait allusion au centre de la planification, c'est-à-dire à la profondeur de l'implication des employés dans le processus de planification stratégique. Plus l'implication du top management est omniprésente, moins le centre de planification est profond [7] ; et donc la prise de décision est plus centralisée au niveau du top management.

Enfin, le modèle de ces auteurs met en évidence le contrôle stratégique, d'une part, qui s'intéresse en l'occurrence à des critères de satisfaction du consommateur et aux normes de contrôle de qualité ; et d'autre part, le contrôle financier qui s'appuie sur des critères objectifs, à l'instar du bénéfice net et du rendement des capitaux propres [7].

Pour conclure, ces cinq pratiques citées par Barringer and Bluedorn [7] ne représentent qu'un échantillon de l'ensemble des pratiques du management stratégique, qui se caractérise par son aspect multidimensionnel, tout comme le domaine de l'entrepreneuriat. D'après les résultats des deux auteurs, les pratiques du management stratégique influencent l'intensité de la stratégie entrepreneuriale adoptée par l'entreprise [7]. Ce qui nous renvoie à éclairer la notion de stratégie entrepreneuriale, qui se trouve au cœur de l'entrepreneuriat et du management stratégique au même temps [2].

### 2.3 LA STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE : APPROCHE THÉORIQUE

La notion de stratégie entrepreneuriale, connue également sous le nom de « Corporate Entrepreneurship », représente la somme des dimensions de l'innovation, de la prise de risque et de la détection d'opportunités d'affaires [2]. Covin and Slevin [34] ont défini la stratégie entrepreneuriale comme une attitude stratégique de l'entreprise, marquée par une forte volonté de proactivité, d'innovation et de prise de risques ; mais aussi par une rapidité de réponse au changement [34-36].

De là, la stratégie entrepreneuriale renvoie, d'une part, au concept de l'innovation qui, selon la pensée schumpétérienne, est la clé de la compétitivité. D'autre part, les prescripteurs du déploiement des stratégies entrepreneuriales recommandent le développement de la créativité et l'exploitation des opportunités d'affaires, en se forgeant une vision claire pour en tirer de la valeur [35]. Précisons que la créativité qui est l'origine de l'innovation est l'un des facteurs majeurs de réussite des organisations, optant pour des stratégies entrepreneuriales [2]. Selon la dimension entrepreneuriale, la créativité consiste à développer les aptitudes des individus, en les amenant non seulement à imaginer le nouveau que l'innovation mettra en œuvre, mais encore à repérer les occasions d'affaires [5].

L'autre point relatif au « corporate entrepreneurship » se résume dans l'exploitation d'opportunités d'affaires [2]. Ces derniers sont fournis grâce au déséquilibre, qui résulte de la vitesse du changement technologique ou encore de l'ouverture des frontières, due à la mondialisation [37]. De ce fait, l'entreprise se doit de construire et de détecter les opportunités d'affaires, afin de prendre un avantage compétitif sur les autres. Et pour garder cet avantage, Verstraete [2] avance qu'une firme innovante a la capacité de créer en trouvant de nouvelles idées, d'innover en transformant ces idées en nouvelles combinaisons et enfin d'entreprendre en activant ces combinaisons et en saisissant les opportunités d'affaires créées.

En somme, ce qui compose l'ensemble d'actions d'une stratégie entrepreneuriale se traduit, d'un côté, par le fait de pénétrer des opportunités non encore exploitées [38]. D'un autre côté, le degré de proactivité dans le choix du marché est tout aussi important que la volonté d'innover et de créer de nouvelles offres [39]. Subséquemment, Barringer and Bluedorn [7] résument ces trois composantes du « corporate entrepreneurship » - à savoir la prise de risque, l'innovation et la proactivité - dans un continuum conceptuel où s'inscrivent toutes les entreprises, qui varient de très conservatrices à très entrepreneuriales.

Selon ces deux auteurs, la stratégie entrepreneuriale est un phénomène de comportement, dont l'intensité varie selon les degrés d'innovation et de proactivité et selon l'enclin pour la prise de risques. Une entreprise très conservatrice, d'après Barringer and Bluedorn [7], se caractérise par une faible intensité de stratégie entrepreneuriale, dans la mesure où elle est défavorable au risque, moins innovatrice et adopte la posture du « wait & see ». A contrario, l'entreprise très entrepreneuriale, qui jouit d'une forte intensité de « corporate entrepreneurship », est une entreprise preneuse de risque, innovatrice et proactive.

En tenant compte des cinq pratiques du management stratégique de Barringer and Bluedorn [7], nous remarquons que les entreprises conservatrices, qui n'optent pas pour une stratégie entrepreneuriale, favorisent la pérennité avec un cycle de vie de produits plus long et estiment que la numérisation est une méthode coûteuse, en termes de temps et d'argent [40]. Ces entreprises établissent des plans avancés qui tendent à rendre l'administration inflexible [32]. En privilégiant un environnement stable, les entreprises conservatrices n'impliquent pas tous les employés, car elles évaluent leur participation coûteuse, en termes d'énergie et de temps managérial [7]. En outre, un risque de violation de la confidentialité de l'entreprise est probable, si les employés ont accès à l'information secrète. Enfin, les entreprises conservatrices effectuent un contrôle financier clair et précis, en s'appuyant sur des normes de performance objectives.

A contrario, les entreprises dites entrepreneuriales [7], qui déploient des stratégies entrepreneuriales, opèrent dans un environnement d'une grande vélocité. De ce fait, ces entreprises se doivent de développer des mécanismes de numérisation intense, ainsi qu'un système de planification flexible. Aussi, elles veillent sur le contrôle stratégique, qui leur permet de gratifier la créativité et de maintenir la poursuite d'opportunités à travers l'innovation. Soulignons, par ailleurs, que la clé essentielle de l'entrepreneuriat se trouve dans la liberté accordée aux employés impliqués dans tout le processus [7] ; ce qui conduit à faciliter la stratégie entrepreneuriale de l'entreprise. En effet, en se rapprochant de leurs clients, les employés arrivent à reconnaître plus rapidement les opportunités et à émettre des points de vue différents, légitimant leur participation active au sein de l'entreprise entrepreneuriale.

Le tableau 1 illustre les caractéristiques des pratiques du management stratégique pour chacune des entreprises conservatrices et des entreprises entrepreneuriales, définies par Barringer and Bluedorn [7] :

**Tableau 1. Caractéristiques des pratiques du management stratégique selon le degré de stratégie entrepreneuriale**

<b>Pratiques du Management Stratégique</b>	<b>Entreprises très conservatrices</b>	<b>Entreprises très entrepreneuriales</b>
<b>Intensité de la numérisation</b>	Méthode coûteuse en termes de temps et d'argent	Développement intense des mécanismes de numérisation
<b>Flexibilité dans la planification</b>	Pérennité avec un cycle de vie des Produits plus long	Système de planification flexible
<b>Centre de la planification</b>	Aucune implication des employés	Implication des employés dans tout le processus
<b>Contrôle stratégique</b>	Contrôle financier moins coûteux que la stratégie	Gratifier la créativité et maintenir l'innovation

Source : Inspiré de Barringer et Bluedorn (1999)

Tout compte fait, les entreprises conservatrices et les entreprises entrepreneuriales prennent toutes les deux un risque particulier : les premières prennent le risque de ne rien faire alors que les deuxièmes s'acharnent sur le risque comme étant un levier de développement, voire un acteur de changement vers une situation meilleure.

En effet, la stratégie entrepreneuriale permet à l'entreprise de passer à une vitesse supérieure, par le biais d'un projet de développement, conditionnant sa croissance ou sa pérennité [2]. Il en résulte donc une amélioration de la valeur et de la création de la richesse, parallèlement à l'évolution indubitable du secteur dans lequel elle opère. Or, les entreprises conservatrices, avec leur posture « Wait & See », subissent inéluctablement une régression de la valeur, dans la mesure où la stagnation de ces entreprises, si ce n'est pas leur décroissance, se traduit directement par une perte de part de marché face à un environnement concurrentiel fluctuant, où toutes les parties prenantes inspirent la croissance et la domination du marché [7].

Dès lors, la vision entrepreneuriale ne peut être que bénéfique pour l'entreprise, surtout si cette dernière engage tous les moyens en sa disposition pour définir ses objectifs, comme le recours aux outils de gestion de risque ou la consultation des organismes d'accompagnement (incubateurs et pépinières). Ceci lui permettrait, en conséquence, d'augmenter les chances de réussite du projet de développement, tout en veillant à ne pas étouffer la flexibilité de l'entreprise, via une grande aversion au risque.

A leur tour, d'autres chercheurs ont essayé de conceptualiser la notion de stratégie entrepreneuriale, en prenant en considération plusieurs variables [4, 6, 8]. Pour Zahra [4], les variables externes liées à l'environnement, les variables stratégiques et les variables internes à l'entreprise ont une forte influence réciproque avec l'intensité entrepreneuriale et la performance de l'entreprise, en incorporant une boucle de rétroaction entre les différentes variables du modèle. Concernant le modèle de Lumpkin and Dess [6], les principales variables explicatives de la performance de l'entreprise sont les facteurs environnementaux, les facteurs organisationnels et l'orientation entrepreneuriale. Cette dernière est mesurée par l'innovation, la proactivité, la prise de risque, l'avantage compétitif et l'autonomie [6]. Enfin, le modèle de Kearney, et al. [8] met en exergue les facteurs liés à l'organisation dans le secteur public, ainsi que les facteurs liés à l'environnement externe, qui peuvent pousser l'organisation à adopter une stratégie entrepreneuriale.

### 3 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Au Maroc, les études sur les stratégies entrepreneuriales ne sont pas à l'ordre du jour. L'idée d'investiguer dans une telle thématique dans un contexte marocain se veut originale, dans la mesure où l'on aurait un état de l'art de l'intensité entrepreneuriale des entreprises et de la corrélérer, en conséquence, au développement économique du pays.

C'est dans cette perspective que nous avons menées une étude qualitative de type exploratoire, afin de proposer un modèle conceptuel de la stratégie entrepreneuriale des entreprises marocaines. Aussi, cette étude vise à faire un rapprochement entre les entreprises déployant ou non des stratégies entrepreneuriales, pour essayer de déceler des éléments de réponse à notre question de recherche.

#### 3.1 TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons choisi de mener une étude qualitative, de par son caractère subjectif et interprétativiste [25]. Ainsi, nous avons élaboré un guide d'entretien épuré, afin de mieux comprendre la problématique de la stratégie entrepreneuriale des entreprises. Ce guide comporte des questions ouvertes, avec toutefois des points de relance, qui nous ont permis de collecter l'ensemble des données, lors des entretiens semi-directifs auprès de notre échantillon d'entreprises marocaines. Soulignons, par ailleurs, que l'entretien est l'approche la plus privilégiée dans le cadre d'une étude qualitative [25-27].

Le guide d'entretien regroupe les thèmes suivants :

- Stratégie entrepreneuriale vue par les répondants ;
- Pratiques du management stratégique de l'entreprise ;
- Facteurs liés à l'environnement externe ;
- Facteurs liés à l'organisation interne ;
- Facteurs liés au comportement du dirigeant ;
- Intensité entrepreneuriale et performance de l'entreprise.

#### 3.2 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON RETENU

Les entretiens semi-directifs, que nous avons menées auprès de notre échantillon d'étude, ont été soumis au principe de la saturation de l'information [28]. En d'autres termes, nous avons arrêté d'interviewer les entreprises marocaines, à partir du moment où les réponses collectées ne permettaient plus d'enrichir notre modèle de recherche. Du coup, nous nous sommes limitées à un échantillon représentatif de 20 entreprises marocaines (10 entreprises gérées par des femmes et 10 autres par des hommes), dans tout secteur confondu (voir Tableau 2).

Précisons toutefois qu'une codification des entreprises a été nécessaire, pour un double souci de confidentialité et de pertinence. De facto, cette codification n'a aucun impact sur l'analyse rigoureuse des résultats.

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon retenu

Code	Secteur	Fonction	Effectif	Ville
E1	Commerce	Propriétaire-Dirigeant	7	Agadir
E2	Manufacture	Dirigeant	50	Casablanca
E3	Services	Dirigeante	10	Agadir
E4	Éducation	Propriétaire-Dirigeante	30	Agadir
E5	Services	Propriétaire-Dirigeante	15	Rabat
E6	Banque	Dirigeant	7	Agadir
E7	Manufacture	Dirigeant	200	Casablanca
E8	Services	Propriétaire-Dirigeante	5	Marrakech
E9	Éducation	Propriétaire-Dirigeant	43	Casablanca
E10	Manufacture	Dirigeant	77	Agadir
E11	Services	Dirigeante	4	Casablanca
E12	Manufacture	Dirigeant	59	Agadir
E13	Transport	Propriétaire-Dirigeante	15	Casablanca
E14	Services	Dirigeant	5	Tanger
E15	Agriculture	Propriétaire-Dirigeante	10	Agadir
E16	Services	Dirigeante	8	Agadir
E17	Banque	Dirigeant	20	Casablanca
E18	Santé	Propriétaire-Dirigeante	38	Agadir
E19	Services	Dirigeante	32	Casablanca
E20	Manufacture	Dirigeant	44	Casablanca

Source : Adapté par nos soins

Par ailleurs, nous nous sommes basées sur deux principaux critères pour choisir les 20 entreprises marocaines interviewées. Premièrement, nous avons contacté des entreprises, selon leur disponibilité. Deuxièmement, l'échantillon a été constitué, à partir de la technique de « l'effet boule de neige » [26-28]; c'est-à-dire que nous avons demandé à la première entreprise interviewée de nous indiquer comment aborder une autre entreprise, ainsi de suite. Finalement, notre étude exploratoire s'est étalée sur une période de trois mois, avec une durée moyenne d'une heure et demie par entretien.

#### 4 ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Les résultats de notre étude exploratoire nous ont permis de déceler des points essentiels, quant à la conceptualisation de la notion de stratégie entrepreneuriale. Notre analyse a, donc, porté sur l'ensemble des composantes de la stratégie entrepreneuriale et de sa relation avec la performance de l'entreprise. Afin de mieux synthétiser les propos des entreprises interviewées, nous présentons succinctement des résumés de verbatim, que nous avons dégagés après retranscription manuelle et analyse du contenu [29] de l'ensemble des entretiens.

##### 4.1 MESURE DE LA STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE

Il va sans dire que la stratégie entrepreneuriale est un concept que peu de répondants (4 sur 20 entreprises interrogées) ont su expliquer, de par son caractère « technique » et « philosophique » à leur sens. Du coup, une présentation synoptique de la notion de stratégie entrepreneuriale s'est avérée nécessaire, pour que les répondants puissent assimiler au mieux les questions de nos entretiens.

Pour la plupart des personnes interrogées (80%), la stratégie entrepreneuriale est intimement liée au concept de la stratégie, dans son sens managérial. Ces répondants estiment que le dirigeant va tracer sa stratégie, au moment même où il commencera à gérer et à vouloir développer son entreprise. Or, cette stratégie n'est nulle autre qu'une orientation de l'entreprise à long terme, marquée par une dose optimale d'innovation, de proactivité et de prise de risque. En effet, le dirigeant E17 explique que l'innovation intervient dans toutes les étapes de développement de l'entreprise, quelle que soit la stratégie adoptée.

Quant aux autres répondants, la stratégie entrepreneuriale peut avoir sa particularité, dans la mesure où l'on intègre d'autres dimensions, à l'instar de l'exploitation des opportunités d'affaires ou encore la flexibilité dans la planification, face à

un changement inattendu. Toutefois, la répondante E3 avance que la stratégie d'une entreprise n'est pas forcément qualifiée d'innovatrice avec des prises de risques à perpétuité. Pour cette dirigeante, l'entreprise peut tracer une stratégie de développement, en ne prenant aucun risque, mais simplement en maintenant la production à son niveau optimal.

Concernant les pratiques du management stratégique, mentionnées dans la partie théorique, seulement 7 répondants sur 20 partagent les mêmes pratiques, à savoir une intensité de la numérisation, une flexibilité de leur planification, une implication effective de leurs employés dans la prise de décision, une planification court-termiste de l'horizon et enfin un contrôle stratégique avec le top management et les collaborateurs. A contrario, les autres entreprises se limitent à une ou deux pratiques du management stratégique, sans pour autant insister sur leur nécessité pour l'entreprise.

## **4.2 FACTEURS DÉTERMINANTS LA RELATION ENTRE LA STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

Lors des entretiens, les répondants ont confirmé à l'unanimité que certains facteurs pourraient influencer la stratégie entrepreneuriale de l'entreprise. Nous avons donc regroupé ces éléments en trois types : des facteurs environnementaux, des facteurs organisationnels et des facteurs comportementaux.

### **4.2.1 FACTEURS EXTERNES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT**

La dimension environnementale est présente, sous diverses formes, dans le discours de tous les interviewés. Pour les répondants E12, E14 et E20, la stratégie entrepreneuriale d'une entreprise est influencée par la complexité de l'environnement qui l'entoure. Plus l'environnement externe est complexe, plus grande sera la prise de risque ; d'où l'adoption de l'entreprise d'une attitude stratégique, qualifiée d'entrepreneuriale. En revanche, le répondant E9 avance que cette complexité de l'environnement bloquerait l'entreprise dans son processus d'innovation ; ce qui la rendrait moins entrepreneuriale à son sens.

Ceci étant dit, il existe bel et bien des facteurs externes à l'entreprise qui ont une relation directe ou indirecte avec la stratégie entrepreneuriale, comme l'ont souligné E1 et E17. Ces derniers les ont résumés en une phrase : c'est le type du secteur d'activité qui va déterminer si l'entreprise va adopter une stratégie entrepreneuriale dans son processus de développement ou non. E7 affirme que dans le secteur de l'industrie par exemple, l'entreprise est amenée à innover constamment pour rester compétitive sur le marché concurrentiel ; ce qui la conduit à être bien plus entrepreneuriale qu'une entreprise opérant dans le secteur des services. Ces propos ne rejoignent pas forcément ceux des propriétaires et/ou dirigeants opérant dans le secteur manufacturier, à savoir les répondants E2, E10 et E20, et encore moins E5 et E9, qui sont respectivement dans les secteurs de services et d'éducation.

### **4.2.2 FACTEURS INTERNES LIÉS À L'ORGANISATION**

Les entretiens font ressortir une certaine convergence dans les points de vue des interviewés, quant aux facteurs organisationnels. En effet, la stratégie entrepreneuriale est fortement influencée par des facteurs internes à l'entreprise, d'après les avis de 70% de notre échantillon. Pour les autres répondants, le fait d'adopter une stratégie entrepreneuriale n'a rien à voir avec l'organisation interne de l'entreprise ; mais c'est plutôt l'environnement d'affaires qui va déterminer cette attitude.

Partant du constat que la taille d'une entreprise a un impact sur le type de stratégie déployée, les répondantes E13 et E8 pensent qu'une Très Petite Entreprise (TPE), voire même une Petite et Moyenne Entreprise (PME), n'est pas assujettie à une forte intensité entrepreneuriale, puisqu'elle se préoccupe beaucoup plus de la gestion quotidienne et de la pérennité de son entreprise. Ces propos sont tout aussi soutenus par les dirigeants E14, E15 et E19. En revanche, le dirigeant E12 infirme l'idée de la taille ou du secteur d'activité et réplique que tout est question de culture d'entreprise. Si celle-ci aspire à un développement ou à une croissance ressentie, elle tracera une stratégie plus entrepreneuriale, marquée par une certaine flexibilité dans sa planification, afin de mieux anticiper et faire face à des situations inattendues.

### **4.2.3 FACTEURS LIÉS AU COMPORTEMENT DU DIRIGEANT**

L'attention portée au comportement du dirigeant de l'entreprise a été évoquée par la moitié des répondants. Ces derniers ont ainsi dressé une brève description du comportement entrepreneurial d'un dirigeant et de son influence sur la stratégie entrepreneuriale de l'entreprise. Selon les répondantes E16 et E11, l'entreprise peut opter, à tout moment, pour une stratégie entrepreneuriale, si son dirigeant a un goût pour le risque et pour l'exploration et l'exploitation des nouvelles opportunités d'affaires. A son tour, l'interviewé E6 ajoute que le comportement entrepreneurial d'un dirigeant est déterminant pour



augmenter l'intensité entrepreneuriale de l'entreprise, du moment où ce dirigeant n'a pas une aversion au changement et planifie ses objectifs dans un court horizon.

Néanmoins, les répondants E4 et E18 ne relient pas forcément la stratégie entrepreneuriale au comportement du dirigeant, puisque ce dernier pourrait privilégier la pérennité de son entreprise avec une planification long-termiste de l'horizon, même s'il adopte un style de leadership plutôt participatif. Il en va de même pour les avis des dirigeantes E13, E15 et E19 ; qui avancent que certes l'éducation du dirigeant va déterminer son comportement entrepreneurial, mais pas pour autant la stratégie entrepreneuriale qu'il pourrait déployer pour le développement de son entreprise.

**4.2.4 L'INTENSITÉ ENTREPRENEURIALE VERSUS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

Il est important de souligner que, d'après la moitié des personnes interrogées, toute entreprise ayant une stratégie entrepreneuriale est plus apte à atteindre une performance optimale, par rapport à une entreprise classique. Cette dernière est définie par E2 et E18 comme étant une entreprise qui a peur du changement et de la prise de risque ; ce qui rend en conséquence sa planification à long terme beaucoup moins flexible. Dans la suite de notre analyse, nous employons le terme d'entreprise conservatrice, en concordance avec la revue de littérature, afin de désigner ce que les répondants ont qualifié d'« entreprise classique ».

Grosso modo, la moitié des répondants ont dressé le même constat : une entreprise avec une forte intensité entrepreneuriale est plus performante qu'une entreprise conservatrice. Les répondants E3 et E7 expliquent que plus l'entreprise a un esprit de compétition et de prise de risque, plus imposante sera sa participation dans le mouvement économique du pays ; ce qui augmentera sa performance globale et assurera sa pérennité.

En revanche, l'autre moitié des interviewés sont persuadés qu'une entreprise peut aspirer à une performance meilleure, abstraction faite du type de stratégie déployée. En fait, comme l'ont souligné E4, E14 et E18, la prise de risque, l'innovation et la proactivité ne sont pas des facteurs discriminants de la performance, dans un contexte stable, où la demande demeure constante.

**4.3 DISCUSSION DES RÉSULTATS : ESQUISSE D'UN MODÈLE CONCEPTUEL DE LA STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE**

L'ensemble des facteurs déterminants la stratégie entrepreneuriale et son impact sur la performance de l'entreprise peuvent être illustrés dans un modèle de recherche.

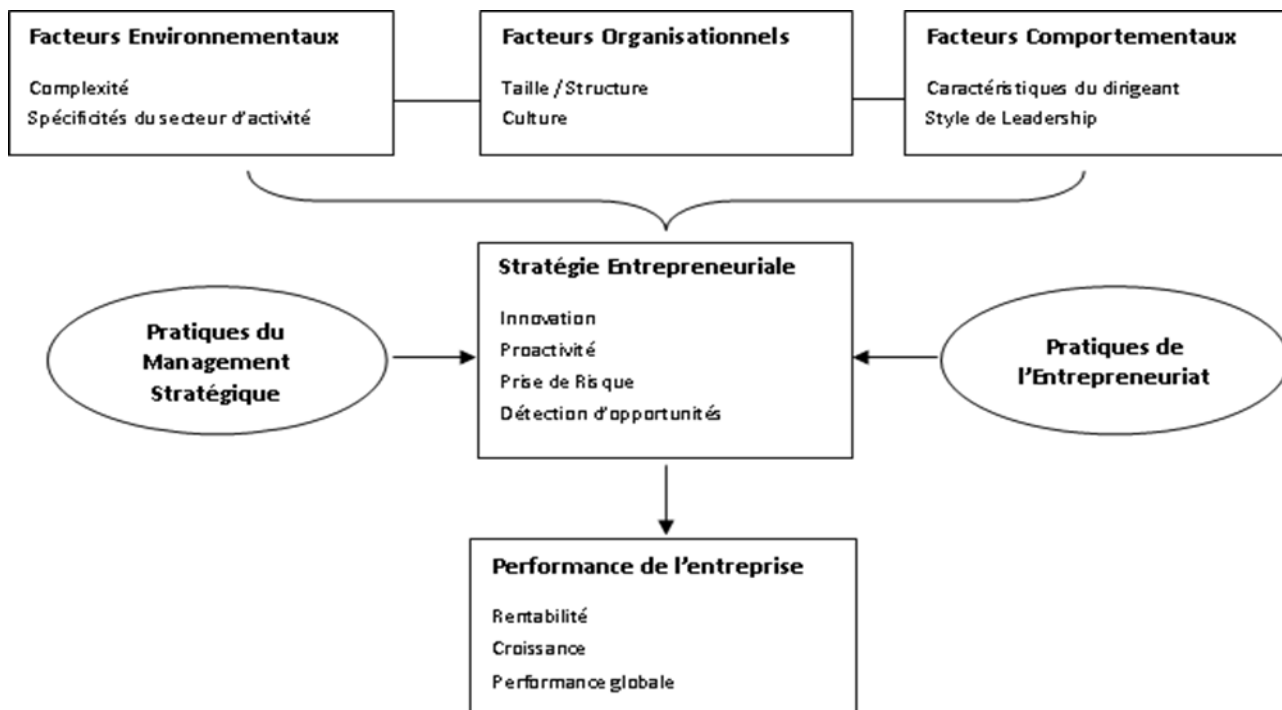


Fig. 1. Modèle conceptuel de la stratégie entrepreneuriale et de son impact sur la performance de l'entreprise

La figure 1 synthétise notre essai de conceptualisation de la stratégie entrepreneuriale et les différentes variables qui s'y réfèrent.

De là, les résultats de notre analyse nous ont révélé trois principales propositions :

- **Proposition 1** : Une entreprise entrepreneuriale est plus performante qu'une entreprise conservatrice.
- **Proposition 2** : L'intensité entrepreneuriale d'une entreprise est fonction de l'interaction entre des facteurs environnementaux, des facteurs organisationnels et des facteurs comportementaux.
- **Proposition 3** : Il est possible que les entreprises créées et/ou gérées par les femmes soient moins entrepreneuriales que celles créées et/ou gérées par les hommes.

## 5 CONCLUSION

En guise de conclusion, le comportement entrepreneurial d'une entreprise est déterminé par la compatibilité de ses pratiques managériales avec ses ambitions entrepreneuriales [30]. Ce qui nous renvoie à considérer la stratégie entrepreneuriale comme étant le point de synergie reliant les pratiques de l'entrepreneuriat d'un côté, et les pratiques du management stratégique d'un autre côté [2].

De là, la revue de littérature de ce papier a mis en exergue aussi bien le domaine scientifique de l'entrepreneuriat que celui du management stratégique. De surcroît, les résultats de l'étude de Barringer and Bluedorn [7] nous ont permis de dégager cinq pratiques du management stratégique, à savoir l'intensité de la numérisation, la flexibilité dans la planification, l'horizon de planification, la profondeur du centre et les contrôles stratégique et financier effectués dans l'entreprise. Ainsi, les auteurs ont démontré que l'ensemble de ces pratiques influencent significativement la capacité entrepreneuriale de l'entreprise, traduite par les stratégies entrepreneuriales.

Appelées également « corporate entrepreneurship », les stratégies entrepreneuriales comportent trois principales composantes : la prise de risque, l'innovation et la proactivité, en sus des opportunités d'affaire et de la créativité (origine de l'innovation). Selon [Barringer and Bluedorn [7]], la stratégie entrepreneuriale est un phénomène de comportement dont l'intensité varie selon le degré d'innovation et de proactivité, d'une part, et selon l'enclin pour la prise de risques, d'autre part. En analysant les résultats de ces deux auteurs, nous avons pu déceler aussi bien les caractéristiques des entreprises conservatrices que celles dites entrepreneuriales.

Au Maroc, aucune étude n'a été réalisée dans ce sens ; ce qui nous a conduit à suivre une démarche exploratoire, afin de mieux cerner la notion de stratégie entrepreneuriale, contextualisée au cas marocain. De là, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon représentatif de 20 entreprises marocaines, dans tous les secteurs d'activité. L'analyse des résultats de notre étude exploratoire nous a donc permis de proposer un modèle conceptuel de la stratégie entrepreneuriale, selon le point de vue des entreprises marocaines.

Grosso modo, le contexte actuel du Hi-Tec et des NTIC oblige les jeunes entreprises marocaines à adopter des stratégies entrepreneuriales, afin d'assurer leur croissance et de maintenir leur avantage compétitif, par rapport à la concurrence acharnée de nos jours. Mais l'empirique en témoigne autrement, puisque seulement 35% des personnes interviewées optent pour une stratégie entrepreneuriale dans leur processus de développement de l'entreprise.

Ceci étant dit, notre étude exploratoire reste limitée à un échantillon très restreint ; ce qui nous empêche de généraliser ces résultats sur l'ensemble de la population. C'est pourquoi une étude confirmatoire plus épurée est envisageable, afin de mieux délimiter cette problématique et de pouvoir tester l'ensemble des propositions mentionnées dans la partie de la discussion des résultats. Ainsi, des pistes de recherche peuvent être suggérées, à savoir :

- Une étude approfondie des facteurs déterminants la stratégie entrepreneuriale, en mettant en relief les relations de corrélation et/ou de causalité entre les différentes variables ;
- Une analyse détaillée de la stratégie entrepreneuriale et de son impact sur la performance de l'entreprise, en prenant en considération les différentes facettes de la performance, outre que la financière ;
- Une étude longitudinale d'une dizaine de cas d'entreprises marocaines, en faisant le rapprochement entre les entreprises entrepreneuriales et les conservatrices ;
- Une étude comparative entre les entreprises créées et/ou gérées par les femmes et par les hommes, en les situant dans un continuum conceptuel allant d'une entreprise très conservatrice à une entreprise très entrepreneuriale.

## REFERENCES

- [1] W. R. Sandberg, "Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 16, pp. 73-91, 1992.
- [2] T. Verstraete, *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*: Editions de l'ADREG, 2002.
- [3] J. A. Schumpeter and F. Perroux, *Théorie de l'évolution économique*: Dalloz Paris, 1935.
- [4] S. A. Zahra, "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach," *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 319-340, 1993.
- [5] H. Nystrom, *Creativity and Entrepreneurship in Creative Action in Organizations*: Thousand Oaks, (Calif.): Sage, 1995.
- [6] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 135-172, 1996.
- [7] B. R. Barringer and A. C. Bluedorn, "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management," *Strategic Management Journal*, pp. 421-444, 1999.
- [8] C. Kearney, R. Hisrich, and F. Roche, "A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship," *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 4, pp. 295-313, 2008.
- [9] R. Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général* vol. 29: Fletcher Gyles, 1755.
- [10] H. Landström, *Pioneers in entrepreneurship and small business research* vol. 8: Springer Science & Business Media, 2005.
- [11] F. Cornuau, "Qui sont les entrepreneurs en France?," *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, pp. 181-205, 2008.
- [12] S. Boutillier and D. Uzunidis, *L'entrepreneur: une analyse socio-économique*: Economica, 1995.
- [13] J. M. Keynes, "The general theory of employment, money and interest," *The Collected Writings*, vol. 7, 1936.
- [14] I. M. Kirzner, "Competition and Entrepreneurship," 1973.
- [15] L. Von Mises, *Profit and loss*: Ludwig von Mises Institute, 1951.
- [16] A. H. Cole, "Entrepreneurship as an Area of Research," *The Journal of Economic History*, vol. 2, pp. 118-126, 1942.
- [17] E. T. Penrose, "The theory of the growth of the firm," *New York: Sharpe*, 1959.
- [18] J.-M. Toulouse, "Définition de l'entrepreneurship," *L'entrepreneurship au Québec*, 1979.
- [19] Y. Gasse and A. D'Amours, "Profession: Entrepreneur," *Les Éditions Transcontinentales*, 2000.
- [20] C. G. Brush and R. D. Hisrich, *The woman entrepreneur: Starting, financing, and managing a successful new business*: Lexington, Mass.: Lexington Books, 1986.
- [21] R. D. Hisrich and M. P. Peters, "Entrepreneurship: Starting," *Developing, And Managing A New Enterprise*, Homewood, IL: BPI, IrwinMcGraw-Hill, 1989.
- [22] H. Stevenson, M. J. Roberts, and H. Grousbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur* Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc, 1989.
- [23] W. D. Bygrave and C. W. Hofer, "Theorizing about entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, pp. 13-22, 1991.
- [24] M. H. Morris, *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*: Greenwood Publishing Group, 1998.
- [25] Y. Robichaud and E. McGraw, *Analyse comparative entre l'entrepreneurship féminin et l'entrepreneurship masculin: le cas des entreprises de services et de détail chez les francophones du Nouveau-Brunswick*: Institut canadien de recherche sur le développement régional, 2003.
- [26] D. Gotteland, C. Haon, and A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*: Pearson Education France, 2012.
- [27] D. B. M. Akonkwa, "Méthode de recherches en sciences sociales et de gestion," Rapport de l'Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion (ISIG), Congo2012.
- [28] P. Mongeau, *Réaliser son Mémoire ou sa Thèse : Côté Jeans & Côté Tenue de Soirée*: Presses de l'Université du Québec (PUQ), 2008.
- [29] P. Wanlin, "L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels," *Recherches qualitatives*, vol. 3, pp. 243-272, 2007.
- [30] D. Miller and P. H. Friesen, "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum," *Strategic management journal*, vol. 3, pp. 1-25, 1982.