

Dynamique entrepreneuriale des PME marocaines : résultats d'une étude empirique

Entrepreneurial Dynamic of Moroccan SMEs: Results of an Empirical study

Mohamed BENALI, (Docteur en sciences économiques et gestion)
Équipe de Recherche Interdisciplinaire en Management des Organisations
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management (LIRAM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda,
Université Mohammed 1er d'Oujda, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion BP 658 Université Mohammed Premier Maroc (Oujda) 60000 Tél : 0536506989 Fax : 0536506984 encgo@ump.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENALI, M. (2025). Dynamique entrepreneuriale des PME marocaines : résultats d'une étude empirique . <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 182–204.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 19/08/2025

Accepted: 23/09/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 10 (2025)

Dynamique entrepreneuriale des PME marocaines : résultats d'une étude empirique

Résumé :

Dans un environnement marqué par des mutations technologiques rapides, une concurrence nationale et internationale croissante, les PME doivent renforcer leur dynamique entrepreneuriale (DE) afin d'assurer leur survie et leur croissance. Selon Miller (1983), l'entreprise entrepreneuriale est celle qui « *s'engage dans l'innovation produit-marché, entreprend des projets quelque peu risqués et qui est la première à proposer des innovations proactives, coupant l'herbe sous le pied des concurrents* » (Chabaud et al. 2008, p. 6). L'objectif principal de cet article est d'évaluer la DE des PME marocaines à travers trois critères, à savoir : la capacité d'innovation, la prise de risque et la proactivité. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès de 115 PME marocaines. Les résultats d'une analyse descriptive, fondée sur le calcul des moyennes des indicateurs, mettent en évidence un niveau globalement faible de la DE. Ainsi, 37 % des PME présentent un niveau très faible, 31 % un niveau moyen, 23 % un niveau moyennement élevé, tandis que seules 8 % atteignent un niveau très élevé. Plus spécifiquement, seulement 9 % des PME révèlent une forte capacité d'innovation et de proactivité, alors que près de la moitié affichent un niveau très faible. Concernant la prise de risque, 7 % atteignent un niveau élevé, contre 57 % aux niveaux moyen et très faible. Ces résultats soulignent la nécessité de renforcer la DE des PME marocaines, particulièrement sur les comportements liés à l'innovation, à la proactivité et à la prise de risque. Enfin, il convient de souligner les limites de cette étude, notamment la taille réduite de l'échantillon, qui ne permet pas de généraliser les résultats. Il serait également pertinent d'explorer, dans de futures recherches, les leviers et outils managériaux susceptibles de consolider cette dynamique au sein des PME marocaines.

Mots clés : Dynamique entrepreneuriale, Innovation, Proactivité, prise de risque, PME marocaines.

JEL Classification : I29, O30.

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

In an environment characterized by rapid technological change and increasing national and international competition, SMEs must strengthen their entrepreneurial dynamic (ED) to ensure survival and growth. According to Miller (1983), an entrepreneurial firm is one that “*engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky projects, and is the first to introduce proactive innovations, outpacing competitors*” (Chabaud et al., 2008, p. 6). The main objective of this article is to assess the ED of Moroccan SMEs based on three criteria: innovation capacity, risk-taking, and proactivity. To this end, a survey was conducted among 115 Moroccan SMEs. The results of a descriptive analysis, based on the calculation of indicator averages, reveal an overall low level of ED. Specifically, 37% of SMEs show a very low level, 31% an average level, 23% a moderately high level, while only 8% reach a very high level. More precisely, only 9% of SMEs demonstrate strong innovation and proactivity, while nearly half display a very low level. Regarding risk-taking, 7% achieve a high level, compared to 57% distributed between medium and very low levels. These findings highlight the need to strengthen the ED of Moroccan SMEs, particularly in terms of innovation, proactivity, and risk-taking. Finally, the study acknowledges its limitations, notably the small sample size, which prevents broad generalization. Future research could explore managerial levers and tools likely to enhance this dynamic within Moroccan SMEs.

Keywords: Entrepreneurial dynamic, innovation, proactivity, risk-taking, Moroccan SMEs.

Classification JEL: I29, O30.

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Dans un contexte caractérisé par une mutation technologique rapide, une concurrence nationale et internationale de plus en plus intense, ainsi que par la montée en puissance de l'économie de la connaissance, les petites et moyennes entreprises (PME) se trouvent dans une position critique. Elles doivent désormais renforcer leur dynamique entrepreneuriale (DE) pour assurer leur survie et leur croissance.

Au Maroc, les PME représentent 93 % de l'ensemble des entreprises, emploient plus de 50% des salariés du secteur privé, contribuent à hauteur de 31% aux exportations nationales et participent à 51% des investissements privés (Aftiss, 2019). Malgré cette présence significative, leur contribution à la production nationale reste relativement faible, ne dépassant pas 40 %, et leur part dans la création de valeur ajoutée se limite seulement à 10% (Aftiss, 2019). Par ailleurs, le taux de défaillance de ces entreprises connaît une croissance préoccupante (Manzani et al., 2018, p. 115).

Dans ce contexte, le développement de la DE apparaît comme une priorité stratégique pour les PME marocaines. Ce concept, tel qu'il est défini par Miller et Friesen (1982), puis enrichi par Covin et Slevin (1989), renvoie à l'engagement de l'entreprise dans l'innovation, la prise de risque, et la proactivité. Une entreprise entrepreneuriale est celle qui « *s'engage dans l'innovation produit-marché, entreprend des projets quelque peu risqués et qui est la première à proposer des innovations proactives, coupant l'herbe sous le pied des concurrents* » (Chabaud et al. 2008, p. 6),

Bien que la perfection n'existe pas dans ce monde et qu'il n'y ait pas d'entreprise parfaitement entrepreneuriale ou totalement conservatrice (Randerson et Fayolle, 2010), ce travail vise à évaluer la DE des PME marocaines à travers trois dimensions clés : l'innovation, la prise de risque et la proactivité. La démarche méthodologique adoptée repose, d'une part, sur une revue de littérature permettant de clarifier, concevoir et opérationnaliser le concept de la DE, et, d'autre part, sur une enquête quantitative menée auprès de 115 PME marocaines implantées dans différentes régions et appartenant à divers secteurs d'activité. L'analyse descriptive des données, fondée sur le calcul des moyennes des indicateurs retenus, met en évidence un niveau globalement faible de la DE des PME étudiées.

Selon Miller (1983), une entreprise ne peut être qualifiée d'entrepreneuriale que si elle adopte simultanément les comportements constitutifs de la DE, à savoir l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Bien que l'investissement en recherche et développement constitue un indicateur pertinent de la capacité d'innovation des entreprises (Covin et Slevin, 1989), il demeure insuffisant si cette innovation ne se traduit pas par la génération de revenus issus de la commercialisation de nouveaux produits et services (Schmelter et al., 2010 ; Bargues et Bouchard, 2013 ; Benali et Jidour, 2023).

Dans cette perspective, la capacité de prise de risque revêt une importance particulière, dans la mesure où les projets innovants impliquent la mise en œuvre d'actions audacieuses (Covin et Slevin, 1989 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Messeghem, 1999, 2003 ; Zahra et Neubaum, 2000 ; Schmelter et al., 2010 ; Bargues et Bouchard, 2013). De plus, dans un contexte marqué par une concurrence nationale et internationale accrue, la proactivité s'impose comme un facteur déterminant. L'entreprise proactive adopte une posture offensive sur le plan concurrentiel et cherche avant tout à anticiper, limiter, voire éliminer l'avantage de ses concurrents (Covin et Slevin, 1989 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Bargues et Bouchard, 2013).

Pour évaluer le niveau de la DE des PME enquêtées, une analyse descriptive des données collectées a été réalisée, reposant à la fois sur le calcul des moyennes des indicateurs retenus et sur l'exploitation de tableaux croisés entre les variables liées à la DE et les caractéristiques sociodémographiques des entreprises (origine du capital, âge, secteur d'activité, région, etc.).

Les résultats montrent globalement un niveau faible de la DE. En effet, 37 % des PME présentent un niveau très faible, 31 % un niveau moyen, 23 % un niveau moyennement élevé, tandis que seules 8 % atteignent un niveau très élevé.

Concernant la capacité d'innovation, à peine 9 % des PME révèlent un niveau très élevé, 24 % un niveau élevé et 28 % un niveau moyen, alors que près de la moitié affichent un niveau très faible. Pour ce qui est de la prise de risque, 7 % des PME atteignent un niveau très élevé, 26 % un niveau élevé, 33 % un niveau moyen, tandis que 24 % se situent à un niveau très faible. Enfin, la proactivité des PME apparaît également limitée : 9 % affichent un niveau très élevé, 23 % un niveau élevé et 31 % un niveau moyen, alors que 37 % présentent un niveau très faible. Ces résultats mettent en évidence la fragilité des PME étudiées en matière de la DE, soulignant la nécessité d'actions d'amélioration afin de renforcer particulièrement les dimensions liées à l'innovation, à la proactivité et à la prise de risque.

Par ailleurs, l'analyse croisée entre l'origine du capital et le niveau de la DE, à travers des tableaux croisés, révèle que ce niveau est plus élevé lorsque le capital est partagé à parts égales entre entrepreneurs marocains et étrangers, comparativement aux autres configurations. Ce résultat met en évidence la pertinence de la synergie entre ces deux profils d'entrepreneurs : les premiers disposent généralement d'une connaissance approfondie du contexte local, tandis que les seconds apportent des compétences managériales solides et une ouverture sur les bonnes pratiques internationales. Enfin, il importe de souligner certaines limites de cette recherche. La taille relativement restreinte de l'échantillon ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des PME marocaines.

La structure de ce travail s'organise autour de cinq axes principaux. Le premier axe présente les caractéristiques générales des PME marocaines, en mettant en évidence leur définition ainsi que leur contribution au développement socioéconomique du pays. Le deuxième axe s'attache à préciser la conception de la DE à travers une revue de littérature. Le troisième axe expose la méthodologie de recherche adoptée. Le quatrième axe analyse la fiabilité des échelles de mesure mobilisées. Enfin, le cinquième axe est consacré à la présentation et à la discussion des résultats empiriques.

2. Généralité sur les PME au Maroc

Nous aborderons successivement la définition des PME au Maroc, telle qu'établie par la Charte, ainsi que leurs caractéristiques spécifiques et leur rôle déterminant dans l'économie nationale.

2.1. Définition de la PME au Maroc

Selon Aftiss (2019), il existe différentes catégories de définitions pour les PME au Maroc. Avant l'introduction de la « charte de la PME » le 23 juillet 2002, deux approches prédominaient : La première approche, largement répandue, considérait comme PME toute entreprise dont le chiffre d'affaires était inférieur à 75 millions DH. La seconde approche, proposée en septembre 2001 par les auteurs du document intitulé « *Vision de l'avenir du Maroc - Quelle vision pour les PME/PMI ?* », rédigé dans le cadre du projet « *Maroc - Vision 2020* », suggérait une définition différente. Après une réflexion approfondie sur la notion de PME au Maroc et en se basant sur la stratification d'un échantillon composé de près de 10 000 entreprises, ces auteurs proposent de définir les PME/PMI marocaines selon trois critères distincts : un effectif total inférieur à 200 personnes, un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de dirhams et un total de bilan inférieur à 30 millions de dirhams.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi 53-00, qui forme la « *charte de la PME* », le 23 juillet 2002, une définition officielle des PME au Maroc a été déclarée. Selon le premier article de cette loi, une PME est une entreprise qui est gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui ne détient pas plus de 25% du capital ou des droits de vote par une autre entreprise ou par plusieurs entreprises

conjointement, si elles ne correspondent pas à la définition d'une PME. De plus, pour être qualifiées de PME, les entreprises doivent satisfaire à deux critères essentiels : l'effectif permanent ne doit pas dépasser 200 personnes, et le chiffre d'affaires hors taxes doit être inférieur à 75 millions de dirhams ou le total du bilan inférieur à 50 millions de dirhams, pour les deux derniers exercices.

La « charte de la PME » propose également des critères spécifiques pour les entreprises nouvellement créées, c'est-à-dire celles ayant moins de deux ans d'existence. Ces entreprises sont considérées comme des PME si elles ont engagé un programme d'investissement initial inférieur à 25 millions de DH et respectent un ratio d'investissement par emploi inférieur à 250 000 DH.

La mise en place de cette charte a permis d'établir des critères clairs pour définir les PME au Maroc, favorisant ainsi une meilleure compréhension et une classification plus précise des entreprises de cette catégorie.

Tableau n° 1 : Définition de la PME au Maroc selon la charte.

Type d'entreprise	Effectif	Chiffre d'affaire
PME	> 200 personnes	> 75 millions DH

Aftiss, A. (2019). « L'entrepreneuriat au Maroc : les contraintes et les conditions de développement ».

Les critères pour définir les PME peuvent être influencés par divers facteurs, tels que l'état actuel de l'économie, les normes internationales, les réglementations en vigueur et les besoins spécifiques du marché. La commission mixte¹, composée de représentants de Bank Al-Maghrib et du GPBM, a proposé une nouvelle approche (voir le tableau ci-après) pour définir les PME, qui peut se différencier de la définition officielle.

Il est crucial que les nouvelles propositions de la commission mixte soient prises en compte par les acteurs économiques et les institutions concernées, car elles peuvent avoir un impact significatif sur la classification des entreprises en fonction de leur taille et de leurs avantages liés à leur statut de PME. Une définition claire et adaptée des PME est essentielle pour soutenir le développement économique et entrepreneurial au Maroc, en fournissant un cadre approprié pour la croissance et la compétitivité des PME dans un environnement en constante évolution.

Tableau n° 2 : Définition de la PME au Maroc selon la commission mixte.

Entreprises	Effectifs	Chiffres d'affaires
Grande entreprise	>250 salariés	>75 millions DH
PME	<250 salariés	<75 millions DH
Micro entreprise	<10 salariés	<10 millions DH

Source : Aftiss, A. (2019). « L'entrepreneuriat au Maroc : les contraintes et les conditions de développement ».

Selon ce qui précède, on peut affirmer qu'il n'existe pas de définition unanime et constante de la PME. Néanmoins, un consensus se dégage concernant les critères à prendre en considération pour classer les entreprises selon leur taille, à savoir : le chiffre d'affaires, l'effectif des salariés, le montant du capital, etc. et notre choix des PME marocaines est basé essentiellement sur leur rôle essentiel dans le développement socio-économique du pays, et leur potentiel entrepreneurial et d'innovation qui doit être encouragés et soutenu.

¹ Dans le cadre de l'harmonisation des banques marocaines avec les nouveaux standards européens issus des accords de "Bâle II", une commission mixte a été mise en place. Cette commission est composée de représentants de Bank Al-Maghrib et du GPBM (Groupement Professionnel des Banques Marocaines). L'une de ses principales missions est d'élaborer les nouveaux systèmes de notation bancaire.

2.2. Importance des PME dans le développement socio-économique du pays

Les PME sont considérées comme des acteurs clés dans les exportations, les investissements privés nationaux et l'absorption du chômage dans tous les pays. Selon Hayton (2003), aux États-Unis, les PME emploient presque la totalité de la main-d'œuvre (99%). Au Maroc, les statistiques de la Fédération de la PME (affiliée à la CGEM, 2002) indiquent que les PME marocaines représentent 95% du tissu économique du pays. Ainsi, selon les premiers résultats de l'enquête nationale auprès des entreprises réalisée par l'HCP en 2019, le poids de ce type d'entreprise représente 93% de l'ensemble des entreprises au Maroc et emploient plus de 50% des salariés du secteur privé. Elles contribuent également à hauteur de 31% aux exportations marocaines et de 51% aux investissements privés nationaux (en 2002) (Aftiss, 2019)². D'autres statistiques plus récentes confirment que les PME jouent un rôle significatif dans l'économie. Elles contribuent à hauteur de 40% à la création de la valeur ajoutée globale, réalisent 30% des exportations, et représentent 40% des investissements privés. (Inforisk, 2016 cité dans Manzani et al., 2018, p. 115). En outre, les PME sont reconnues comme des moteurs d'innovation et de croissance économique. Ce type d'entreprises qualifiées par Lisein et De Zanet, F (2013) comme de véritables « *laboratoires d'innovations* ». Car, sont souvent créées par des personnes passionnées par l'innovation, ce qui en fait un environnement fertile pour l'émergence de nouvelles idées et approches novatrices.

Cette réalité souligne la nécessité croissante de prendre en considération ce type d'entreprises et de leur proposer des approches appropriées pour développer et maintenir leur DE. Puisque, la croissance économique et l'absorption du chômage dépendent fortement de leur succès et de leur performance.

2.3. Vulnérabilité et défaillance des PME marocaines

Cependant, il convient de souligner que la contribution des PME marocaines à la production nationale s'élève seulement à 40%, tandis que leur apport à la valeur ajoutée du pays est limité à 10%, selon les statistiques évoquées par Aftiss, (2019).

De plus, Manzani et al. (2018), déclarent que la fréquence des défaillances des PME³ n'a cessé de croître. En 2017, parmi les 70 000 PME en activité, 11,5 % (soit 8 088 cas) ont fait face à des faillites, tandis qu'elles étaient d'environ 4 000 en 2009. Or, entre 2009 et 2015, le taux de faillite a augmenté de 16%.

Selon les mêmes auteurs : « *les conséquences de l'échec entrepreneurial des PME marocaines suscitent des préoccupations croissantes en raison de l'impact négatif sur le taux de croissance de l'économie marocaine et l'augmentation du chômage, qui a atteint 10,1 % en 2016. Cette inquiétude est renforcée par la vulnérabilité inhérente des PME marocaines, qui n'emploient que la moitié des travailleurs du secteur privé et contribuent seulement à hauteur de 40% à la production nationale* » (Manzani et al., 2018, p. 115).

Il est indéniable que l'échec entrepreneurial est un phénomène multidimensionnel, dépendant de plusieurs facteurs endogènes et exogènes. Pour Manzani et al. (2018), ces facteurs peuvent être regroupés en trois catégories, à savoir : les facteurs liés à l'environnement externe, les facteurs liés à l'entrepreneur et les facteurs liés aux spécificités des PME. Cependant, les facteurs d'ordre managérial, notamment en ce qui concerne le MRH, sont délicats. Manzani et al. (2018) avancent que l'incompétence des dirigeants dans la gestion de leurs RH est l'une des principales raisons de l'échec des PME.

² L'auteur a souligné la nécessité de traiter avec prudence les données quantitatives en raison de l'absence de statistiques fiables et de l'importance de l'économie informelle au Maroc.

³ Selon la commission PME/TPE à la CGEM : « *la moitié des sociétés défaillantes aient moins de cinq ans - un tiers affichent entre cinq et dix années d'existence, 14% entre dix et vingt, et seulement 4% dépassent les vingt ans* » (Manzani et al., 2018, p. 106).

3. Dynamique entrepreneuriale : cadre conceptuel

Notre compréhension de la DE s'appuie principalement sur la conception de l'orientation entrepreneuriale (OE), introduite par Miller (1983) et enrichie par de nombreux chercheurs. L'objectif de cet axe est d'examiner l'origine, l'émergence et l'évolution de cette notion à travers la littérature existante, afin d'en mieux cerner les fondements théoriques et d'expliquer les différentes dimensions qui la sous-tendent.

3.1. Origine et évolution de la conception de la DE

Nous aborderons successivement l'origine et l'évolution de la conception de la DE.

3.1.1. Origine du concept de la DE

Le concept de la DE trouve ses origines dans les travaux de Mintzberg (1993), auteur très reconnu dans la stratégie des entreprises, sur les configurations structurelles de l'entreprise. Pour lui, l'« *organisation entrepreneuriale* » désigne généralement la structure des organisations de petite taille (PME/PMI).

Cette configuration structurelle est qualifiée d'entrepreneuriale en raison de ses caractéristiques spécifiques identifiées par Mintzberg (1993) et reprises par plusieurs auteurs. Elle se distingue par la place centrale occupée par le dirigeant, une stratégie fondée sur la vision de ce dernier, ainsi qu'une structure simple comportant une ligne hiérarchique peu développée et une proximité étroite entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. La coordination repose principalement sur l'ajustement mutuel et la supervision directe, ce qui explique l'absence de technostructure. La structure présente également une faible spécialisation horizontale et verticale, un niveau limité de formalisation et une externalisation importante justifiant l'absence de fonctions de support logistique. Enfin, elle évolue dans un environnement instable, propice aux petites entreprises, caractérisées par une forte capacité d'adaptation tout en restant relativement simples afin de rester maîtrisables par le dirigeant (Messeghem et Sammut, 2011). Cette configuration structurelle est la plus souvent associée à l'innovation en raison sa flexibilité (Khandwalla, 1977 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996) et de ses mécanismes de coordination souples (Randeron et al., 2013). Ainsi, plusieurs travaux ont démontré l'importance d'une structure organique dans l'exploitation des opportunités (Covin et Slevin, 1989) et dans la performance organisationnelle (Covin et Slevin, 1989 ; Slevin et Covin, 1990 ; Naman et Slevin, 1993). En effet, cette structure en raison de ses caractéristiques permet aux entreprises de s'adapter aux changements d'un environnement turbulent en perpétuel mutation.

Le rapprochement entre l'Entrepreneuriat et la stratégie conduit à l'émergence du concept de l'OE, auquel on a fait référence pour élaborer notre conception de la DE. Plus précisément, c'est avec les travaux pionniers de Miller (1983) sur la stratégie des entreprises que les bases fondamentales de cette conception ont été bâties. Pour lui, dans un environnement donné les entreprises ont le choix d'adopter l'un des deux types de comportements stratégiques opposés. L'un qualifié entrepreneurial et l'autre conservateur. Le choix d'une stratégie, entrepreneuriale ou conservatrice, est directement ramené à la nature des hauts dirigeants qui seront soit des managers qui valorisent l'innovation, ou bien qui préfèrent de rester plus conservateurs et qui considèrent l'innovation comme coûteuse (Miller et Friesen, 1982).

Dans un premier temps, Miller et Friesen (1982) ont retenu deux critères pour distinguer une entreprise entrepreneuriale de celle conservatrice. Il s'agit de l'innovation et la prise de risque. Ces deux critères constituent les principales dimensions du construit de l'OE. Pour eux, seulement les entreprises dont les notes excèdent ou égale 4.5 (sur une échelle de 7), pour les deux dimensions précitées, sont considérées comme entrepreneuriales (Miller et Friesen, 1982).

Ensuite, Miller (1983) propose une définition qui deviendra la base de cette conception. Selon lui, une entreprise entrepreneuriale est celle qui « *s'engage dans l'innovation produit- marché, qui entreprend des projets quelque peu risqués et qui est la première à proposer des innovations «proactives», coupant l'herbe sous le pied des concurrents* » (Chabaud et al., 2008, p. 6).

Pour Miller (1983), ces trois dernières dimensions (innovation, prise de risque et proactivité) peuvent être variées d'une manière indépendante et le construit de l'OE est considéré comme homogène, et en ce sens, unidimensionnel : les dimensions sont peut-être distinctes, mais « *une firme sera dite « entrepreneuriale » seulement si elle démontre des comportements sur les trois dimensions* » (Basso et al., 2009, p. 182).

3.1.2. Évolution du concept de la DE

On distingue deux voies principales dans le développement de la conception de la DE : l'une prolonge la continuité de la perspective de Miller (1983), notamment à travers la contribution de Covin et Slevin (1988, 1989) ; l'autre marque une rupture en proposant une redéfinition du concept, comme le suggèrent Lumpkin et Dess (1996).

3.1.2.1. Prolongation du concept de la DE

Covin et Slevin (1988, 1989) ce sont les grands successeurs très reconnus de la conception inaugurée par Miller et Friesen (1983). D'abord, ils ont repris intégralement ladite conception pour introduire la notion de « *style entrepreneurial* » quasi-synonyme à celle de l'OE reconnu dans les travaux de Miller (1983) (Chabaud et al., 2008, p. 1983). Ainsi, sur la base de questionnaire de Khandwalla (1977), les auteurs ont pu élaborer un questionnaire qui permet de calculer un « *index entrepreneurial* » avec une échelle graduée de 1 à 7, plus l'indice est élevé, plus l'entreprise est entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1988, p. 225).

Ensuite, Covin et Slevin (1989) ont fait référence à la notion de l'OE pour qualifier l'une des deux postures stratégiques que peuvent adopter les entreprises dans un environnement donné. Pour eux, il s'agit de deux modalités opposées de posture stratégiques dans ce sens, à savoir : une orientation peut être qualifiée soit d'« *entrepreneuriale* », soit de « *conservatrice* ». En effet, la notion d'« *orientation* » est mobilisée ici pour expliquer également la nature de la « *posture stratégique* ». Pour eux, la posture stratégique entrepreneuriale et un profil concurrentiel caractérisé par une orientation à long terme, des prix de produits élevés et un souci de prévoir les tendances de l'industrie (Covin et Slevin, 1989). Il s'agit d'une orientation globale de l'entreprise.

Enfin, les auteurs ont pu élaborer un véritable modèle conceptuel d'entrepreneuriat et leur travail est considéré comme fondateur dans la mesure où il récapitule les éléments précédents et détaille la nature de la posture entrepreneuriale. Selon eux, le comportement entrepreneurial est une modalité des comportements stratégiques au niveau d'une organisation. Le comportement est l'élément central et essentiel du processus entrepreneurial et « *ce comportement peut légitimement être mesuré puisqu'il est visible et manifesté par des actions observables* » (Miller, 1983, cité dans Basso et al., 2009, p. 184). La posture entrepreneuriale se reflète dans trois types de comportements au niveau de l'organisation à savoir : l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

3.1.2.2. Redéfinition du concept de la DE

Lumpkin et Dess (1996) apportent une contribution importante à la définition de l'OE, en s'écartant des modèles proposés par Miller (1983) et ses successeurs. Alors que l'OE reposait jusqu'alors sur trois dimensions, l'innovation, la proactivité et la prise de risque, les auteurs en ajoutent deux : l'autonomie décisionnelle et l'agressivité concurrentielle (Lumpkin et Dess, 1996). Ces cinq dimensions sont vues non pas comme des caractéristiques figées, mais comme des processus pouvant mener à l'apparition d'une « *nouvelle entrée* », considérée comme le résultat final du processus entrepreneurial.

Cette reformulation s'accompagne également d'un repositionnement des acteurs stratégiques. Le concept de « *top managers* », central dans les travaux précédents, est remplacé par celui de « *key players* », élargissant ainsi la participation aux décisions stratégiques à d'autres catégories d'acteurs organisationnels, notamment les cadres intermédiaires. Cette ouverture traduit une volonté d'intégrer davantage la dimension collective et distribuée de l'entrepreneuriat au sein des organisations.

Enfin, Lumpkin et Dess (1996) remettent en question l'hypothèse d'homogénéité structurelle de l'OE. En insistant sur la possibilité de combinaisons variées entre les cinq dimensions, ils défendent une approche contingente et dynamique. « *La configuration de l'OE doit ainsi être analysée en fonction du contexte organisationnel, des opportunités stratégiques visées et de l'environnement concurrentiel* » (Lumpkin et Dess, 1996, p. 137). Cette posture ouvre la voie à une lecture plus nuancée et flexible du phénomène entrepreneurial, marquant une rupture théorique et méthodologique significative.

Malgré cette redéfinition, qui intègre l'ajout des deux dimensions de l'autonomie et de l'agressivité concurrentielle dans la conceptualisation de l'OE, la littérature s'accorde généralement à définir ce concept autour de trois dimensions principales : l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Plusieurs études suggèrent que ces deux dernières dimensions peuvent être considérées comme des extensions des dimensions initiales. L'autonomie est souvent appréhendée comme un prérequis à la prise de risque, tandis que l'agressivité concurrentielle est fréquemment associée à la proactivité, telle que définie par Miller (1983). Cette approche tripartite demeure la plus largement adoptée, notamment dans les recherches empiriques portant sur les PME. À titre d'exemple, Bargues et Bouchard (2013) considèrent l'autonomie non pas comme une dimension intrinsèque de l'OE, mais plutôt comme un antécédent.

Dans le cadre de ce travail, la DE des PME est appréhendée à travers trois dimensions fondamentales : l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Une entreprise ne peut être qualifiée d'entrepreneuriale que si elle manifeste simultanément des comportements relatifs à ces trois dimensions. L'objectif de cette recherche n'est donc pas de distinguer les entreprises entrepreneuriales de celles dites conservatrices, mais plutôt d'évaluer le niveau de la DE des PME marocaines, autrement dit leur capacité à innover, à prendre des risques et à faire preuve de proactivité. Une telle démarche implique, en premier lieu, de clarifier ces concepts.

3.2. Clarification conceptuelle des dimensions de la DE

Pour évaluer la DE des PME, Covin et Slevin (1989) ont développé une échelle de mesure en sept points, largement adoptée dans les recherches ultérieures sur l'OE. Cette échelle a été utilisée dans de nombreux travaux empiriques, notamment ceux de Zahra et Neubaum (2000), Messeghem (1999, 2003) et Bargues et Bouchard (2013). Bien qu'ayant fait l'objet de certaines critiques⁴, le modèle de Covin et Slevin (1989) s'est imposé comme une référence dans le prolongement des travaux de Miller et Friesen (1982). Il demeure, à ce jour, l'un des outils les plus utilisés pour mesurer l'OE dans les entreprises existantes. Ce modèle repose sur trois dimensions fondamentales : l'innovation, la proactivité et l'attitude face au risque. Chacune de ces dimensions, que nous développerons dans la suite, est évaluée à l'aide de plusieurs items.

⁴ D'abord, les échelles représentent à la fois des comportements passés et des attitudes présentes (Wiklund, 1999) ; Ensuite, l'agressivité concurrentielle est une réponse aux menaces alors que la proactivité est une réponse aux opportunités (Lumpkin et Dess, 1997). Enfin, l'absence de prise en compte de la reconnaissance et de l'exploitation d'opportunités (Brown et al. 2001). Malgré ces critiques (cités dans Messeghem et Sammut, 2011, p. 193), plusieurs chercheurs préfèrent cette échelle pour mesurer l'OE des organisations.

3.2.1. Innovation

La notion de l'innovation renvoie principalement aux travaux de Schumpeter (1935) et constitue l'essence de l'Entrepreneuriat. Ainsi, nous rappelons ici que la notion de l'innovation correspond aux nouveaux produits, à de nouvelles méthodes de production ou d'organisation, aux nouveaux marchés, à de nouvelles sources d'approvisionnement et/ou de nouvelles structures du marché (Paturel, 2007).

Ce concept a été repris par plusieurs chercheurs qui se préoccupent de l'évaluation de la DE des entreprises. Covin et Slevin (1989), ont développé une échelle pour mesurer la posture stratégique des entreprises, dans laquelle ils ont apprécié l'innovation par la capacité de lancer de nouveaux produits ou services, adopter de nouvelles méthodes de management et par l'engagement dans la recherche et développement (R&D) (Covin et Slevin, 1989, p. 77). En outre, il ne suffit pas de considérer l'innovation au vrai sens si l'entreprise ne génère pas de revenus grâce à la commercialisation de ces nouveaux produits ou services (Schmelter et al., 2010 ; Benali et Jidour, 2023). Dans ce sens, Bargues et Bouchard (2013) ont retenu, dans leur étude sur les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices, deux critères objectifs qui reflètent le niveau d'innovation qu'une telle entreprise doit atteindre pour être considérée comme entrepreneuriale. D'une part, les dépenses de recherche et développement doivent être supérieures à 7 % du chiffre d'affaires et, d'autre part, le taux de croissance de l'entreprise doit être supérieur à 10 %.

3.2.2. Prise de risque

La notion de la prise de risque est associée à l'Entrepreneuriat depuis les travaux de l'économiste Cantillon (1755) sur les fonctions de l'entrepreneur (Messghem et Sammut, 2011, p. 191). Pour lui, l'entrepreneur est considéré comme un preneur de risque puisqu'il investissait son propre argent pour acheter des matières premières à un prix certain et les transformer ensuite en produits finis pour les revendre à un prix incertain (Filion, 1997, p. 133). Aujourd'hui, cette notion de prise de risque a reconnu une large acceptation dans le domaine de l'Entrepreneuriat. La prise de risque est une dimension fondamentale de l'Entrepreneuriat, dans la mesure où tout acte entrepreneurial suppose certain degré de risque plus ou moins varié selon la nature de l'acte.

Cette notion a été reprise par plusieurs chercheurs en Entrepreneuriat. Fayolle et al (2008), ont proposé dans leurs travaux une mesure multidimensionnelle de la perception du risque entrepreneurial, en soulignant que l'entrepreneur n'est pas un risquophile, mais c'est quelqu'un qui accepte le risque et il a la tendance à percevoir les situations de façon positive. En ce qui concerne l'EO, on trouve Miller et Friesen (1982) ; Miller (1983) ; Covin et Slevin (1989) ; Lumpkin et Dess, (1996) ; Messghem (1999, 2003) ; Zahra et Neubaum (2000) ; Schmelter et al. (2010) ; Bargues et Bouchard (2013) qui ont fait référence à cette notion pour mesurer l'OE des entreprises.

Dans ce sens, « *la prise de risque est expliquée par la capacité de l'entreprise à s'engager dans des projets susceptibles de dégager une forte rentabilité. Ces projets supposent la mise en œuvre d'actions audacieuses* » (Covin et Slevin, 1989, p. 77).

3.2.3. Proactivité

Depuis les travaux pionniers de Miller (1983), la notion de la proactivité devient une dimension fondamentale pour mesurer la DE des entreprises existantes. Pour lui, « *la proactivité signifie la capacité de l'entreprise à modeler l'environnement en introduisant de nouveaux produits ou de nouvelles technologies* » (Messghem et Sammut, 2011, p. 191). Covin et Slevin (1989) suivent la même voie dans leur travail intitulé : « *Strategic management of small firms in hostile and benign environments* ». Pour eux, la proactivité s'oppose à la réactivité, dans la mesure où la réactivité consiste avant tout à réagir aux évolutions de l'environnement, tout en

étant proactif, suppose plutôt que l'entreprise est capable de découvrir et d'exploiter des opportunités avant ses concurrents.

Dans leur échelle de mesure, Covin et Slevin (1989) supposent que la proactivité est mesurée sous l'angle de l'agressivité concurrentielle. Autrement dit, l'entreprise proactive cherche avant tout à limiter, voire éliminer totalement ses concurrents. En outre, Bargues et Bouchard (2013) adoptent cette échelle de mesure dans leur travail sur les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices. Pour eux, la firme entrepreneuriale est celle qui offre des produits et des services uniques ou originaux.

En synthèse, le construit de l'OE tel que défini par Miller (1983) et repris par Covin et Slevin (1989) repose sur une vision homogène : une entreprise ne peut être qualifiée d'entrepreneuriale que si elle adopte simultanément des comportements marqués sur les trois dimensions, innovation, proactivité et prise de risque, avec un score supérieur à 4,5 sur une échelle de 7. À l'inverse, Lumpkin et Dess (1996) proposent une approche plus nuancée, considérant ces dimensions comme indépendantes et susceptibles de se combiner de manière variable selon le contexte. Dans cette perspective, l'OE ne sert pas uniquement à distinguer une entreprise « *entrepreneuriale* », mais constitue un outil d'évaluation du degré de dynamisme entrepreneurial. Comme le rappellent Randerson et Fayolle (2010), il n'existe pas d'entreprise parfaitement entrepreneuriale ou totalement conservatrice ; l'OE se manifeste donc selon des intensités diverses, rendant compte de la complexité des pratiques entrepreneuriales dans les organisations.

4. Méthodologie de recherche

Ce travail a pour objectif d'évaluer le niveau de la dynamique entrepreneuriale des PME au Maroc. À cette fin, une enquête a été réalisée auprès de 115 PME réparties dans les principales régions du pays.

Le choix de l'échantillon est de convenance. Ce choix découle de sa pertinence pratique dans notre contexte spécifique. En effet, les bases de données exhaustives relatives aux PME marocaines ne sont pas aisément accessibles à tous les chercheurs, et parfois même, les données exactes et à jour peuvent ne pas être disponibles. Cette réalité motive l'adoption de cette approche. Les échantillons de convenance correspondent à des échantillons choisis en fonction des opportunités qui se présentent au chercheur, sans qu'aucun critère de sélection ne soit défini a priori (Royer et Zarlowski, 2014). De plus, l'objectif n'est pas la généralisation des résultats, mais plutôt de comprendre la DE des PME au Maroc.

Dans ce cadre, nous avons élaboré un questionnaire structuré et validé, fondé sur une revue de littérature approfondie. Ce questionnaire a été conçu de manière à couvrir l'ensemble des dimensions liées à la DE des PME.

Le tableau suivant présente les différents items retenus pour évaluer les trois dimensions principales de cette dynamique, à savoir : l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Chaque item est évalué à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

L'administration du questionnaire a été effectuée par différents canaux, notamment l'exploitation de notre réseau personnel, l'utilisation de bases de données d'adresses électroniques d'entreprises marocaines obtenues auprès d'acteurs régionaux tels que les chambres de commerce, ainsi que le recours aux réseaux sociaux professionnels, principalement LinkedIn. Les données collectées ont ensuite été traitées à l'aide des logiciels SPSS et Smart PLS 4.

L'étude s'est déroulée sur une période de dix mois, d'octobre 2022 à août 2023. Au cours de cette phase, nous avons été confrontés à une certaine méfiance de la part de plusieurs répondants, malgré les efforts déployés pour instaurer un climat de confiance. Toutes les

mesures nécessaires ont été prises afin de garantir l'anonymat et la confidentialité des réponses, tout en soulignant le caractère strictement académique de la recherche. Néanmoins, cette réticence s'est traduite soit par une absence de réponse, malgré plusieurs relances, soit par des refus explicites, invoquant la sensibilité et la confidentialité des informations demandées. En conséquence, le taux de réponse global est demeuré relativement faible. Sur plus de 800 questionnaires distribués, 115 ont pu être exploités, ce qui correspond à un taux de réponse de 14,37 %, jugé néanmoins suffisant pour la conduite de cette étude.

Tableau n° 3 : Items retenus pour évaluer la DE des PME

Items	Codes	Sources des mesures utilisées
Un fort engagement dans la Recherche et Développement (R&D)	INNOV 1	Adapté de Covin et Slevin (1989)
la capacité de lancer de nouveaux produits ou services	INNOV 2	
des changements généralement radicaux apportés aux nouveaux produits ou services lancés.	INNOV 3	
La part des revenus générée par la commercialisation de ces nouveaux produits ou services	INNOV 4	Adapté de Schmelter et al. (2010)
Un taux de croissance annuel élevé	INNOV 5	Adapté de Bargues et Bouchard (2013)
Une forte inclination pour les projets à haut risque (avec une chance de fort retour).	RISK 1	Adapté de Covin et Slevin (1989)
la capacité de l'entreprise, face au changement de l'environnement, de penser et d'agir sur les mesures audacieuses et ambitieuses nécessaires à la réalisation des objectifs.	RISK 2	
La capacité de l'entreprise d'adopter une attitude audacieuse, agressive afin de maximiser la probabilité d'exploiter des opportunités potentielles.	RISK 3	
La capacité de l'entreprise de mener souvent des actions auxquelles les concurrents répondent ensuite.	PRO 1	Adapté de Covin et Slevin (1989)
La capacité de l'entreprise d'être souvent la première à introduire de nouveaux produits/services, des techniques administratives, des technologies de production etc.	PRO 2	
La capacité de l'entreprise d'adopter une posture très concurrentielle consistant à « réduire à néant les concurrents ».	PRO 3	

Source : conçue par nous-mêmes sur la base de la revue de littérature

5. Caractéristiques des PME enquêtées

Les PME que nous avons enquêtées éparpillées dans les différentes régions du Maroc et emploient des effectifs permanents variés. Elles se caractérisent aussi par la diversité des secteurs d'activité ainsi qu'une variation dans les tranches d'âge et l'origine des capitaux.

5.1. Effectif permanent des PME enquêtées

L'analyse de l'effectif permanent au sein des PME enquêtées met en lumière la variation dans la taille des équipes. Une majorité significative de PME (46 %) compte un effectif permanent de plus de 120 salariés, soulignant la prédominance de structures organisationnelles plus étendues. En contraste, seules 15 % des PME ont un effectif inférieur à 20 salariés, indiquant une présence notable de petites entreprises.

En détail, 28 % des PME ont un effectif compris entre 20 et 80 salariés, témoignant d'une diversité dans la taille des équipes au sein de cette tranche. Parallèlement, 11% des PME emploient un effectif situé entre 80 et 120 salariés, représentant une catégorie intermédiaire.

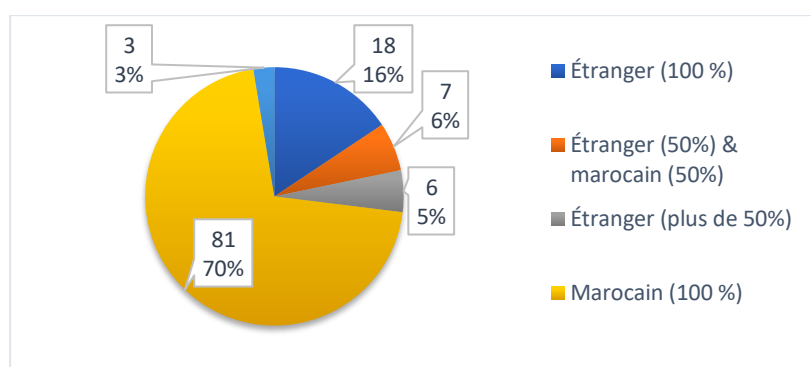
5.2. Origine de capital des PME enquêtées

L'analyse de la répartition des PME enquêtées selon l'origine du capital offre une vue détaillée des sources de financement au sein de l'échantillon. Les données montrent que la majorité des PME (70 %) sont entièrement détenues par des investisseurs marocains, soulignant la forte présence de capitaux nationaux dans le tissu entrepreneurial étudié. En comparaison, une proportion notable de PME (16 %) est entièrement détenue par des investisseurs étrangers.

Des nuances supplémentaires apparaissent dans la répartition, notamment une petite fraction (6%) de PME bénéficiant d'un partenariat équilibré, avec 50 % du capital provenant d'investisseurs étrangers et 50 % d'investisseurs marocains. De plus, une portion significative (5 %) des PME bénéficie d'un financement étranger majoritaire, dépassant la moitié du capital total. Enfin, une minorité de PME (3%) présente une participation marocaine majoritaire, démontrant une diversité dans les structures de financement.

Cette analyse souligne l'importance de considérer l'origine du capital dans la compréhension de la DE au sein de l'échantillon. La nature variée des sources de financement influence directement les orientations stratégiques des PME, façonnant leurs choix et leurs décisions liés à leur DE.

Figure n° 1 : Répartition des PME enquêtées selon l'origine de capital



Source : réalisé par l'auteur

5.3. Secteur d'activité des PME enquêtées

La majorité des PME incluses dans cette étude sont actives dans le secteur des services, représentant 44 %, suivi de près par le secteur de l'industrie, avec un pourcentage de 42 %. Une présence moins marquée est observée dans d'autres secteurs, notamment le commerce (12%), le tourisme (4%) et l'agriculture (3%). Cette analyse sectorielle souligne la diversité économique au sein de l'échantillon, mettant en évidence la forte implication des services et de l'industrie.

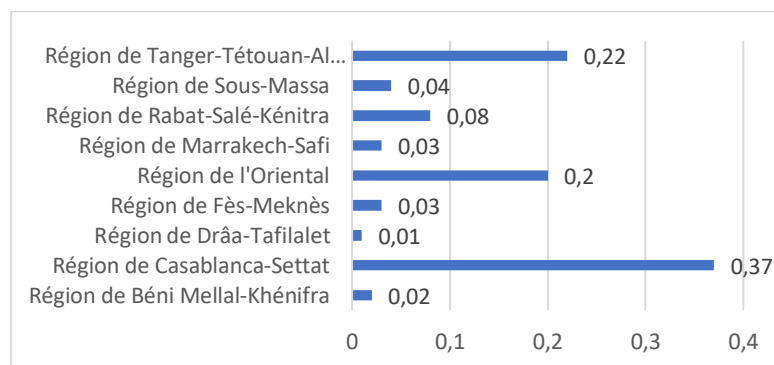
5.4. Localisation des PME enquêtées

L'analyse de la localisation des PME enquêtées reflète la diversité régionale de l'échantillon et une forte concentration sur la région de Casablanca-Settat. Cette région se démarque nettement en accueillant la majorité des PME de l'échantillon, représentant 37 %. Elle est suivie de près par la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, qui constitue 22 % de l'échantillon. Cette sélection n'est pas le fruit du hasard, mais découle d'une démarche proactive visant à solliciter plusieurs fois notre questionnaire auprès des entreprises situées dans ces régions. Cette stratégie visait à obtenir un nombre maximal de réponses, renforçant ainsi la validité de notre recherche.

L'importance attribuée à la région de Casablanca-Settat et à la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima est renforcée par leurs dynamiques économiques, ce qui contribue à une validation de cette étude.

En détaillant ces pourcentages de représentativité régionale, nous observons que la région de Rabat-Salé-Kénitra représente 8 %, la région de Sous-Massa 4 %, tandis que les régions de Marrakech-Safi et de Fès-Meknès sont chacune à 3%. Les régions de Béni Mellal-Khénifra et de Drâa-Tafilalet affichent des taux de 2 % et 1 % respectivement.

Figure n° 2 : Répartition des PME de l'échantillon selon leur localisation



Source : réalisé par l'auteur

5.5. L'âge des PME enquêtées

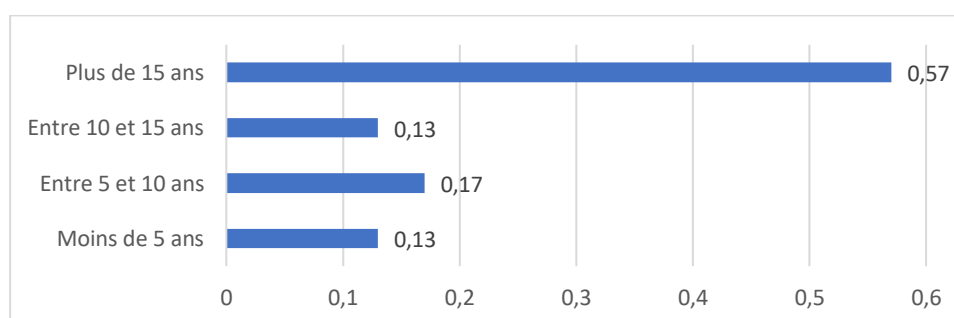
Les PME incluses dans l'échantillon présentent une diversité en termes d'âge, avec une répartition significative qui offre une perspective approfondie sur la maturité des entreprises étudiées. Nous avons remarqué une proportion notable de 13 % des PME de notre échantillon à moins de 5 ans. Ces entreprises peuvent être considérées comme relativement récentes sur le marché, ce qui peut influencer leurs stratégies d'innovation, leur flexibilité et leur agilité organisationnelle.

Ainsi une part de 17 % des PME à un âge compris entre 5 et 10 ans. Ces PME, ayant déjà acquis une certaine expérience, pourraient se trouver dans une phase de consolidation et de croissance stable. Une autre tranche de 13 % des PME se situe dans la fourchette d'âge de 10 à 15 ans. Ces entreprises peuvent être considérées comme ayant atteint une certaine maturité, avec des antécédents établis et une stabilité potentielle.

La majorité écrasante, soit 57%, des PME de l'échantillon ont plus de 15 ans. Ces entreprises chevronnées peuvent posséder une expertise sectorielle approfondie, une base clientèle solide et une résilience accrue face aux changements du marché.

Cette analyse met en lumière l'importance de considérer l'âge comme un facteur de contingence clé pour comprendre les dynamiques spécifiques au sein de l'échantillon. L'âge des PME a des implications significatives sur leur DE.

Figure n° 3 : Répartition des PME de l'échantillon en fonction de leur âge



Source : réalisé par l'auteur

6. Analyse de la fiabilité des indicateurs de mesures

Bien que l'ensemble des échelles de mesure retenues dans cette étude soit issu de la littérature, une analyse factorielle exploratoire a été conduite afin d'en vérifier la validité dans le contexte spécifique des PME marocaines. Cette démarche se justifie dans la mesure où la majorité des recherches mobilisant ces échelles ont été menées dans des pays développés, dont les contextes économique et culturel diffèrent sensiblement de celui du Maroc.

Les échelles utilisées pour mesurer la DE des PME s'inspirent principalement des travaux de Miller (1983) ainsi que de Covin et Slevin (1988), dont le modèle est largement reconnu et validé dans la littérature. Ce modèle se décline en trois dimensions : l'innovation, mesurée à l'aide de cinq items, la prise de risque, mesurée par trois items et la proactivité, également mesurée par trois items.

L'analyse factorielle exploratoire avait pour objectif d'examiner la structure factorielle des échelles et leur cohérence interne, afin de garantir leur fiabilité dans le contexte empirique des PME marocaines. Conformément aux recommandations d'Evrard et al. (2009), la factorisabilité des données a d'abord été testée à l'aide de la matrice de corrélation de Pearson, du test de sphéricité de Bartlett et de l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).

L'analyse a ensuite été réalisée selon la méthode de l'ACP, permettant de tester la dimensionnalité des variables et d'interpréter la structure factorielle dégagée. Lorsque l'ACP révèle un seul facteur significatif, le construit est considéré comme unidimensionnel, tandis que l'émergence de plusieurs facteurs suggère un construit multidimensionnel.

Par ailleurs, la matrice des communalités a été prise en compte afin d'évaluer la part de variance de chaque item expliquée par les facteurs extraits. Selon Hair et al. (2017), un item dont la variance expliquée est inférieure à 0,50 est considéré comme faiblement représenté et doit être éliminé de l'échelle.

Le tableau ci-après présente une synthèse des résultats obtenus lors de l'examen de la structure factorielle des différentes variables retenues. À l'issue de cette analyse, 9 items ont été conservés sur un total initial de 11, ce qui a conduit à l'exclusion de 2 items jugés peu pertinents : l'item n°4, relatif à la part des revenus générée par la commercialisation de nouveaux produits ou services, et l'item n°5, relatif au taux de croissance annuel réalisé par l'entreprise.

Tableau n° 4 : Analyse factorielle exploratoire des échelles de mesure

Variable	Echelle	Nombre initial d'items	Nombre d'items retenus	KMO	%de variance expliquée	l'alpha de Cronbach
Dynamique entrepreneuriale	Innovation	5	3	0.603	63.464	0.701
	Prise de risque	3	3	0.662	66.242	0.742
	Proactivité	3	3	0.704	71.317	0.798

Source : adapté, Sortie SPSS.

En ce qui concerne l'analyse factorielle confirmatoire, celle-ci a été réalisée à l'aide du logiciel Smart PLS sur les neuf échelles de mesure retenues. Dans ce cadre, les charges externes correspondent aux coefficients qui traduisent la relation entre les variables latentes et leurs indicateurs observés (ou variables manifestes). Autrement dit, elles évaluent dans quelle mesure chaque item reflète fidèlement le construit sous-jacent.

Les résultats obtenus indiquent que l'ensemble des indicateurs présentent des charges supérieures au seuil recommandé de 0,70, ce qui témoigne d'un niveau satisfaisant de fiabilité des mesures (Hair et al., 2017).

7. Évaluation de la dynamique entrepreneuriale : analyse des résultats et discussion.

Cette recherche a pour objectif principal d'analyser la DE des PME marocaines. Dans un premier temps, une évaluation globale de cette dynamique sera réalisée sur la base des données recueillies auprès des entreprises enquêtées. L'analyse se poursuivra ensuite par un examen approfondi des différentes dimensions constitutives de cette dynamique. Les résultats obtenus révèlent, de manière générale, un niveau relativement faible de la DE au sein des PME étudiées.

7.1. Analyse générale du degré de la DE des PME enquêtées

La DE regroupe la moyenne de trois variables que nous avons retenus pour évaluer le niveau de cette dynamique chez les PME étudiées, à savoir : l'innovation (INNOV), la prise de risque (RISK) et la proactive (PRO). Chacune de ces variables est évaluée au moyen de plusieurs variables manifestes spécifiquement choisies (voir tableau n°3). Plus précisément, nous utilisons 5 variables pour évaluer la capacité de ces PME à innover, 3 variables pour évaluer leur capacité de la prise de risque et 3 variables pour évaluer leur proactivité.

L'analyse des résultats met en évidence que 54 % des dirigeants de PME interrogés se sont positionnés aux troisième et quatrième niveaux de l'échelle de Likert à 5 points, traduisant ainsi une perception modérée de la DE. En parallèle, 37 % des répondants ont exprimé des avis correspondant aux deux niveaux les plus faibles de l'échelle, ce qui reflète un faible niveau de la DE. À l'opposé, seuls 8 % des dirigeants ont adopté un score plus élevés, indiquant une DE marquée. Ces résultats suggèrent que, dans l'ensemble, la DE au sein des PME enquêtées reste relativement faible.

Afin de comprendre la DE des PME étudiées, il convient d'analyser en profondeur leur capacité d'innovation, leur propension à prendre des risques ainsi que leur proactivité, trois comportements clés qui permettent d'identifier les leviers et les obstacles de leur DE.

7.2. Analyse approfondi de la capacité des PME enquêtées à innover

L'innovation des PME englobe la moyenne des trois variables retenus définitivement après l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure, à savoir : le degré de leur engagement dans la recherche et développement (R&D), leur capacité à introduire de nouveaux produits ou services. De plus, les changements apportés à ces nouveaux produits ou services lancés doivent généralement être radicaux.

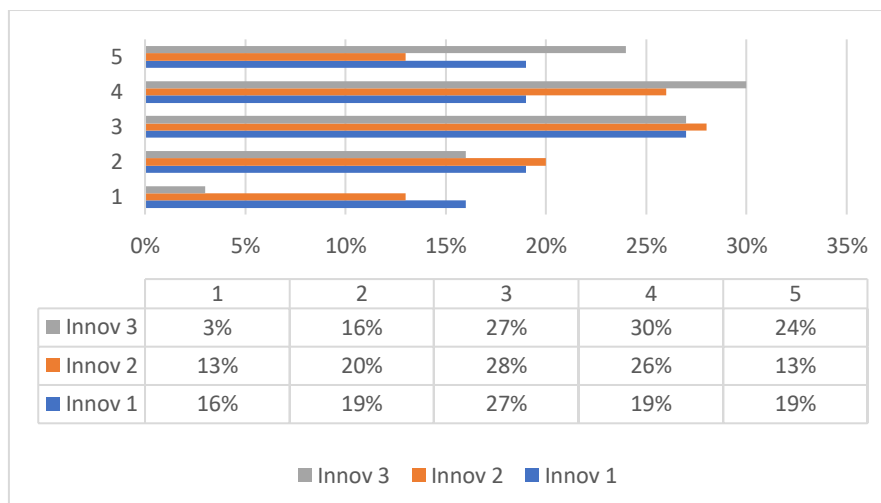
L'analyse des résultats montrent que la majorité des PME enquêtées situent leur niveau d'innovation principalement au troisième degré de l'échelle, correspondant à 28 %. Le deuxième degré rassemble 26 % des réponses, tandis que le quatrième degré représente 20 %. Ces données indiquent un niveau d'innovation globalement modeste au sein des PME étudiées. Pour mieux comprendre ce degré d'innovation, il est nécessaire d'examiner plus en détail les différentes variables retenues afin d'évaluer leur capacité d'innovation.

En se focalisant sur la troisième variable choisie pour évaluer le niveau d'innovation au sein des PME enquêtées, identifiée dans la figure ci-dessus par le sigle « *Innov 3* », liée à l'exigence de changements radicaux dans les nouveaux produits et services, on observe que seulement 4 PME parmi les 115 enquêtées manifestent des niveaux plus élevés de l'échelle de Likert, ce qui représente en total 24 % de l'échantillon. En revanche, la majorité des PME de l'échantillon ont manifesté des niveaux inférieurs de l'échelle de Likert, totalisant ainsi 46 %.

Ce constat suggère que la plupart des PME enquêtées ne s'engagent pas réellement dans des démarches d'innovation, et que les rares réalisations observées semblent peut être découlé d'approches imitatives. Dans ce sens, on peut dire que la prédominance d'une culture de l'imitation témoigne de la difficulté des entreprises à innover, ce qui freine non seulement leur capacité d'innovation, mais également leur aptitude à prendre des risques et à faire preuve de proactivité. Bien que l'imitation puisse générer certains résultats à court terme, elle ne permet

pas à l'entreprise de se positionner comme leader dans son domaine. Seule une innovation radicale et originale, à laquelle les concurrents doivent réagir, peut offrir un tel avantage compétitif (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1989 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Messeghem, 1999, 2003 ; Zahra et Neubaum, 2000 ; Schmelter et al., 2010).

Figure n° 4 : Degré des variables retenues pour mesurer l'innovation



Source : réalisé par l'auteur

7.3. Évaluation de la capacité des PME à prendre des risques

La capacité des PME à prendre des risques a été mesurée à partir de la moyenne de trois variables sélectionnées pour évaluer leur aptitude à s'engager dans des projets à haut risque et à fort potentiel de retour. Cette évaluation repose sur l'hypothèse, soutenue notamment par Covin et Slevin (1989), selon laquelle la réalisation de projets rentables implique souvent des décisions audacieuses. En ce sens, la prise de risque constitue un élément central de la stratégie d'entreprise, jouant un rôle clé dans la recherche d'opportunités et dans l'adaptation aux défis environnementaux. Une posture proactive et audacieuse est donc essentielle pour favoriser la croissance et la pérennité des organisations.

Les résultats de l'enquête révèlent que 59 % des PME interrogées se situent au niveau moyen de l'échelle de Likert, ce qui reflète une capacité modérée à prendre des risques. Par ailleurs, 34 % des répondants se positionnent aux niveaux faibles de l'échelle, indiquant une faible propension au risque. Seules 7 % des entreprises déclarent un niveau élevé de prise de risque, en se plaçant au niveau le plus haut de l'échelle. Ces résultats suggèrent que, de manière générale, la capacité des PME à prendre des risques reste encore faible et limitée. Il apparaît donc nécessaire que davantage de PME prennent conscience de l'importance de ce comportement dans leur dynamique de croissance et de développement. Cette tendance pourrait s'expliquer, en partie, par la culture d'entreprise, et plus particulièrement par celle des dirigeants, dans la mesure où, dans la majorité des cas, les fondateurs sont eux-mêmes les principaux décideurs (Chabaud et al., 2008).

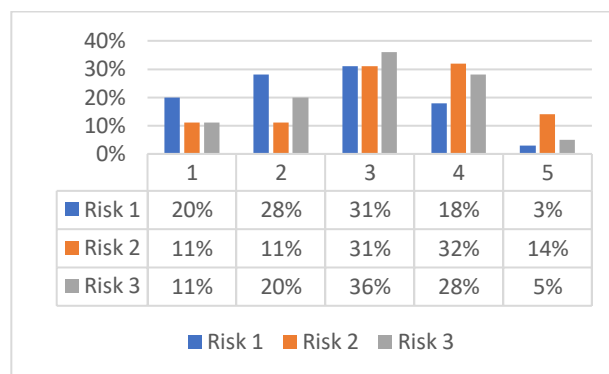
Concernant le premier indicateur utilisé pour évaluer la capacité des PME à prendre des risques, à savoir leur propension à s'engager dans des projets à haut risque offrant un fort potentiel de retour (RISK 1), les résultats montrent une diversité d'attitudes parmi les répondants. Une majorité des dirigeants interrogés, soit 48 %, se positionnent aux niveaux les plus bas de l'échelle de mesure, traduisant une forte aversion au risque et une préférence marquée pour la stabilité plutôt que pour l'innovation. Environ 31 % des dirigeants adoptent une position intermédiaire, indiquant une ouverture à un certain niveau de risque, sans pour autant rechercher activement des projets à haut risque. Enfin, 21 % des répondants expriment une forte propension

à prendre des risques, se montrant disposés à s'engager dans des projets incertains mais potentiellement très rentables.

Pour la deuxième variable (RISK 2), qui évalue la capacité des entreprises à penser et agir de manière audacieuse et ambitieuse pour atteindre leurs objectifs, les résultats montrent une tendance plus équilibrée. Environ 22 % des dirigeants interrogés se sont positionnés aux niveaux les plus bas de l'échelle, indiquant une approche plutôt prudente et peu audacieuse. À l'inverse, 46 % ont choisi les niveaux les plus élevés, reflétant une forte volonté d'adopter des comportements ambitieux et risqués pour atteindre leurs objectifs. Enfin, 31 % des répondants se situent à un niveau intermédiaire, suggérant une certaine ouverture à l'audace, mais de manière mesurée.

Concernant la troisième variable (RISK 3), qui mesure l'attitude audacieuse et proactive des PME pour maximiser les opportunités potentielles, les résultats montrent une répartition assez équilibrée. Environ 31 % des dirigeants ont choisi les niveaux les plus bas de l'échelle, ce qui traduit une attitude plutôt prudente et réservée face à la recherche d'opportunités. À l'inverse, 33 % se sont positionnés aux niveaux les plus élevés, montrant une forte volonté d'agir de manière audacieuse pour saisir les opportunités. Enfin, 36 % des répondants adoptent une position intermédiaire, avec une certaine ouverture à l'audace, mais de façon modérée.

Figure n° 5 : Degré des variables retenues pour mesurer la prise de risque



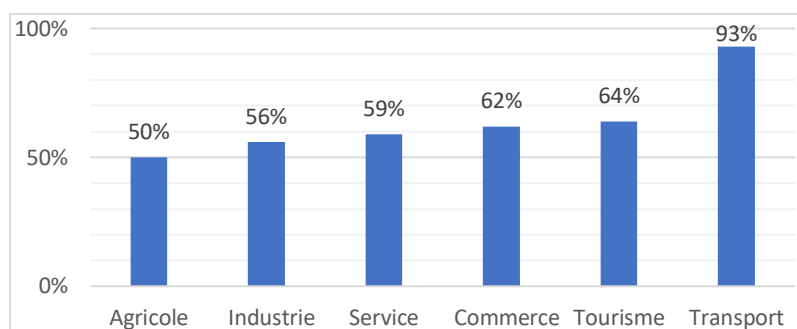
Source : réalisé par l'auteur

7.4. Capacité à prendre des risques et secteur d'activité

Le niveau de prise de risque apparaît étroitement lié au secteur d'activité dans lequel évoluent les PME. En général, le secteur primaire est perçu comme le moins risqué, suivi par le secteur secondaire, tandis que le secteur tertiaire est considéré comme le plus exposé au risque. Cette hiérarchie s'explique par des facteurs tels que l'intensité concurrentielle, le rythme du développement technologique et la volatilité de l'environnement. Les résultats de l'enquête confirment cette tendance : les PME du secteur tertiaire présentent les niveaux de prise de risque les plus élevés, notamment dans le transport (93 %), le tourisme (64 %), le commerce (62 %) et les services (59 %). Les entreprises du secteur secondaire, en particulier dans l'industrie, suivent avec un taux de 56 %. Enfin, les PME du secteur primaire, telles que celles opérant dans l'agriculture, affichent un taux de 50 %.

Ces résultats montrent que la prise de risque ne résulte pas uniquement d'une stratégie volontairement adoptée par les dirigeants, mais peut aussi être influencée par les contraintes et exigences propres au secteur d'activité dans lequel l'entreprise est engagée.

Figure n° 6 : Secteur d'activité et niveau de la prise de risque



Source : réalisé par l'auteur

7.5. Analyse de la proactivité des PME étudiées

La proactivité des PME étudiées a été évaluée à partir de la moyenne de trois variables. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à initier régulièrement des actions auxquelles les concurrents réagissent par la suite (PRO 1), de sa capacité à être fréquemment la première à introduire de nouveaux produits ou services, des méthodes de gestion ou des technologies de production (PRO 2), et de sa tendance à adopter une posture fortement concurrentielle visant à devancer, voire écarter la concurrence (PRO 3).

L'analyse des résultats de l'enquête montre que la majorité des PME ayant participé à l'étude se positionnent principalement aux niveaux 2, 3 et 4 de l'échelle de Likert à cinq points, avec des proportions respectives de 24 %, 31 % et 23 %. En revanche, seuls 9 % des répondants ont exprimé leur opinion au niveau le plus élevé (niveau 5), tandis que 13 % se sont situés au niveau le plus bas (niveau 1).

Ces données indiquent que, globalement, les PME enquêtées présentent un niveau de proactivité modéré. Elles montrent une certaine capacité à adopter des comportements proactifs, mais sans atteindre un niveau élevé de proactivité tel que défini dans la littérature. Ce constat souligne un potentiel encore sous-exploité en matière d'anticipation, d'innovation et de réactivité face aux évolutions du marché. Il est également plausible que ce niveau modéré de proactivité puisse limiter, dans une certaine mesure, le développement de l'entrepreneuriat dans ces entreprises.

7.6. Analyse détaillée de la proactivité au sein des PME enquêtées

Concernant la première variable (PRO 1), qui mesure la capacité des entreprises à initier régulièrement des actions auxquelles les concurrents réagissent, les résultats révèlent une diversité d'attitudes : 37 % des dirigeants se situent aux niveaux les plus bas de l'échelle de Likert, indiquant que leurs entreprises adoptent une posture plutôt réactive, avec peu d'initiatives susceptibles d'influencer directement la concurrence. 33 % des répondants ont exprimé une position intermédiaire, suggérant une certaine capacité à entreprendre des actions proactives, mais sans que cela constitue une caractéristique dominante de leur stratégie. 30 % des dirigeants estiment que leur entreprise adopte régulièrement des initiatives qui provoquent des réactions chez les concurrents, reflétant une orientation marquée vers la proactivité dans leur environnement concurrentiel.

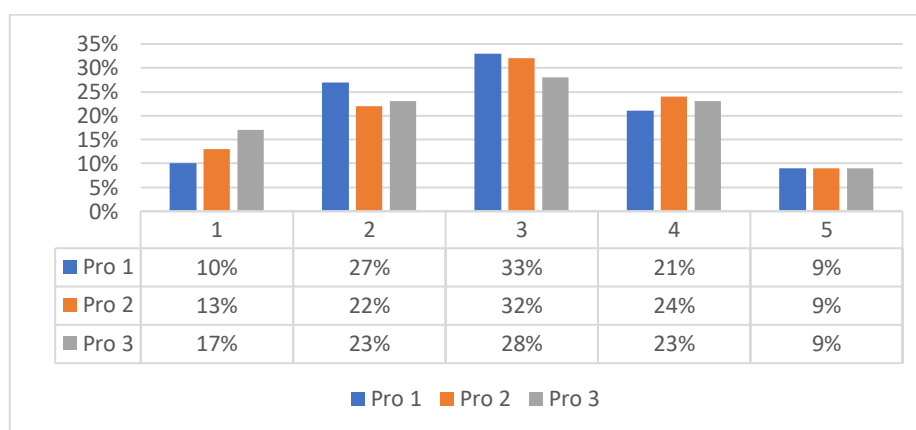
La deuxième variable (PRO 2) évalue la capacité de l'entreprise à être fréquemment la première à introduire de nouveaux produits, services, procédés ou technologies. Les résultats montrent également une répartition équilibrée : 35 % des responsables estiment que leur entreprise innove peu, et n'est pas à la pointe de l'introduction de nouveautés. 32 % se situent à un niveau moyen, indiquant une certaine ouverture à l'innovation, mais sans qu'elle soit systématique ou prioritaire. 33 % considèrent leur entreprise comme étant en avance dans son secteur en matière

d'innovation, traduisant une volonté d'anticiper les tendances et de se différencier par la nouveauté.

Enfin, la troisième variable (PRO 3) concerne la capacité de l'entreprise à adopter une stratégie très concurrentielle, visant explicitement à surpasser ou éliminer les concurrents. Les résultats sont les suivants : 40 % des dirigeants perçoivent leur entreprise comme peu engagée dans une logique de compétition agressive, ce qui peut refléter des contraintes de ressources ou une stratégie plus coopérative. 28 % adoptent une posture intermédiaire, impliquant une certaine rivalité sans chercher à dominer systématiquement le marché. 32 % des répondants déclarent que leurs entreprises adoptent une stratégie fortement concurrentielle, traduite par des actions offensives telles que des prix agressifs, une innovation continue ou une volonté claire de gagner des parts de marché.

Les résultats de l'enquête montrent que les PME interrogées manquent généralement de proactivité. En effet, innover ne suffit pas : il faut aussi accepter les risques liés à la commercialisation des innovations. Pour réussir, les entreprises doivent tenir compte d'une concurrence de plus en plus forte. Ainsi, l'innovation doit être accompagnée de proactivité pour permettre aux PME de réussir dans un environnement très compétitif.

Figure n° 7 : Degré des variables retenues pour mesurer la proactivité



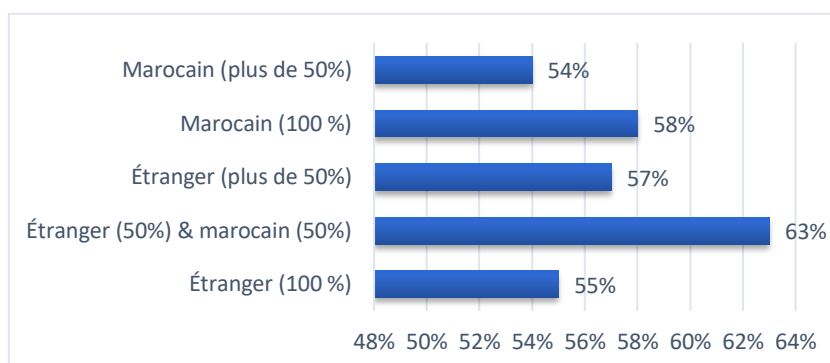
Source : réalisé par l'auteur

7.7. Origine du capital et niveau de la DE

Les résultats de l'étude mettent en évidence que les PME qui ont manifesté un niveau élevé (63%) de la DE, se caractérisent par une répartition équitable de leur capital, avec la moitié provenant d'investisseurs étrangers et l'autre moitié étant d'origine marocaine. Il est indéniable que l'origine du capital d'une PME a un impact direct sur sa gestion et son avenir. En effet, le principal détenteur du capital influence grandement les orientations stratégiques de l'entreprise et détermine si elle adoptera une approche entrepreneuriale audacieuse ou une approche plus conservatrice (Miller, 1983).

Dans notre étude, il est intéressant de constater que la DE s'améliore significativement lorsque la gestion des PME repose sur un équilibre entre investisseurs marocains et étrangers. Cette configuration semble plus favorable que les situations où le capital est détenu à 100 % par l'un ou l'autre. Ce résultat peut s'expliquer par la synergie entre, d'une part, les investisseurs marocains, qui ont une bonne connaissance du marché local et du secteur, et d'autre part, les investisseurs étrangers, qui apportent une expertise avancée en gestion. Cette complémentarité constitue un levier important pour renforcer la DE des PME au Maroc.

Figure n° 8 : Origine du capital et niveau de la DE



Source : réalisé par l'auteur

8. Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'évaluer la DE des PME marocaines. En s'appuyant sur des travaux reconnus dans la littérature, notamment ceux de Miller (1983) ainsi que de Covin et Slevin (1989), trois dimensions clés ont été retenues pour cette évaluation : l'innovation, la proactivité et la prise de risque.

Les résultats empiriques de cette étude, menée auprès de 115 PME marocaines, révèlent une DE contrastée. Si certaines entreprises se distinguent par une forte capacité d'innovation et une attitude proactive, la majorité adopte une posture plus prudente, marquée par une aversion au risque et une faible capacité d'innovation, comme l'atteste le positionnement des répondants sur une échelle de Likert à cinq points, en lien avec les affirmations relatives à l'innovation, à la prise de risque et à la proactivité. Plus précisément, 37 % des dirigeants interrogés se situent aux niveaux les plus faibles de l'échelle, tandis que 31 % se positionnent à un niveau intermédiaire. Par ailleurs, 42 % des répondants présentent une faible capacité d'innovation, 34 % affichent une faible propension à prendre des risques et 37 % signalent un manque de proactivité. Ces résultats confirment que la DE demeure encore insuffisamment développée au sein d'une large part des PME marocaines enquêtées.

Ces résultats soulignent l'importance, pour les dirigeants de PME, d'adopter une posture entrepreneuriale équilibrée. Cela implique de stimuler l'innovation et la proactivité à travers des investissements ciblés en recherche et développement, en formation continue et en intelligence stratégique, tout en assurant une gestion prudente et structurée des risques afin de garantir la pérennité des projets engagés. Par ailleurs, les résultats mettent en évidence la pertinence de la synergie entre entrepreneurs marocains et étrangers dans le renforcement de la DE des PME. Cette complémentarité, qui combine la connaissance contextuelle et relationnelle des premiers avec l'apport en expertise managériale et en ouverture internationale des seconds, semble constituer un levier stratégique de développement. Une telle observation appelle à des investigations plus approfondies, notamment à travers des études comparatives visant à analyser les spécificités et les interactions de ces deux profils d'entrepreneurs dans le contexte marocain.

Cette étude présente certaines limites, notamment en termes de taille d'échantillon et de portée géographique, qui restreignent la généralisation des résultats. Des recherches futures pourraient approfondir cette analyse en élargissant le périmètre de l'enquête à d'autres régions du pays, en intégrant des variables contextuelles (sectorielles, institutionnelles) et Il serait également pertinent d'explorer les leviers et outils susceptibles de renforcer cette dynamique au sein des PME marocaines.

Référence :

- (1). Aftiss, A. (2019). L'entrepreneuriat au Maroc : les contraintes et les conditions de développement. *Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 2(8).
- (2). Bargues, Émilie, and Véronique Bouchard. "Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices." *Revue française de gestion* 233.4 (2013) : 89-106.
- (3). Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*, 35(195), Pp : 175-192.
- (4). Benali, M., & Jidour, M. (2023). Rôle des pratiques GRH dans la promotion de l'innovation au sein des PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-2), 745–765.
- (5). Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10), Pp : 953-968.
- (6). Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*.
- (7). Chabaud, D., Estay, C., & Louart, P. (2008). Editorial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1),
- (8). Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), Pp: 217-234.
- (9). Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- (10). Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of business venturing*, 5(2), 123-135.
- (11). Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- (12). Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing* (No. hal-00490724).
- (13). Fayolle, A., Barbosa, S. D., & Kickul, J. (2008). Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 34(185), 141-159.
- (14). Fillion, L. J. (1997). Le champ de l'Entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 129-172.
- (15). Hair, J.F., Hult, T.G., Ringle, C., Sarstedt, M., (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage 390.
- (16). Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- (17). K. Randerson, A. Fayolle. *Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ?*. 2010.
- (18). Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. (No Title).
- (19). Lisein, O. & De Zanet, F. (2013). «Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat: Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises», *Revue française de gestion*, vol 233, n° 4, p. 141-160.
- (20). 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.
- (21). 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.

- (22). Manzani, N. E., Asli, A., & Manzani, Y. E. (2018). Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines : une étude exploratoire. *Marché & organisations*, n° 33(3), 105-144.
- (23). Messeghem, K. (1999). L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME. *Revue internationale PME*, 12(3), 107-126.
- (24). Messeghem, K. (2003). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-212.
- (25). Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat. Les essentiels de la gestion*. Éditions EMS. 244 pages.
- (26). Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), Pp: 770-791.
- (27). Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- (28). Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- (29). Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic management journal*, 14(2), 137-153.
- (30). Paturel, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'Entrepreneuriat. *Revue internationale de psychosociologie*, XIII(31), 27.
- (31). Randerson, K., Fayolle, A., & Defélix, C. (2013). Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes?. *Revue française de gestion*, 233(4), 75-88.
- (32). Royer I., Zarlowski P. « Le design de la recherche », Sous la direction de Thietart, R-A., et al, «Méthodes de recherche en management », Édition Dunod, 2003. Consulté le 30/12/2022.
- (33). Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- (34). Schumpeter, J. A. (1935). The analysis of economic change. In *Business Cycle Theory*, Part II Volume 5 (pp. 315-323). Routledge.
- (35). Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), 37-48
- (36). Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*, 26(5), 947-976
- (37). Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*, 26(5), 947-976.