UNIVERSITE CADI AYYAD
MARRAKECH
جامعة القاضي عياض
مراكش

UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE ALPES

Préparée dans le cadre d'une cotutelle entre l'*Université de Grenoble* et l'*Université Cadi Ayyad*

Spécialité : Sciences de Gestion

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Ahmed SABBARI

Thèse dirigée par : **Alain Fayolle & Sidi Mohamed RIGAR**

Préparée au sein des **Laboratoires CERAG et GREMID**
dans **l'Ecole doctorale de Sciences de Gestion ED 275 et le Centre d'Etudes doctorales (Droit, Economie et Gestion)**

L'Orientation Entrepreneuriale des PME à internationalisation rapide et logiques d'identification des opportunités d'exportation

- Cas des PME agro-industrielles au Maroc -

Thèse soutenue publiquement le **03/07/2015**, devant le jury composé de :

M. Abdenbi LOUITRI	Professeur de l'Enseignement Supérieur, Université Cadi Ayyad	**Président du jury**
M. Alain FAYOLLE	Professeur à EMLYON Business School, chercheur au CERAG / Université de Grenoble	**Directeur de thèse**
M. Sidi Mohamed RIGAR	Professeur Habilité à Diriger des Recherches, Université Cadi Ayyad	**Directeur de thèse**
M. Hassan BELLIHI	Professeur de l'Enseignement Supérieur, Université Ibn Zohr – ENCG	**Membre**
M. Didier CHABAUD	Professeur des Universités, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse	**Rapporteur**
M. Abdelaziz ELABJANI	Professeur Habilité à Diriger des Recherches, Université Cadi Ayyad	**Membre**
Miruna RADU-LEFEBVRE	Maître de conférences HDR, Audencia Business School de Nantes	**Rapporteur**

Université Joseph Fourier / Université Pierre Mendès France /
Université Stendhal / Université de Savoie / Grenoble INP

Structures de recherche :

Cette thèse a été préparée en alternance entre le GREMID de l'Université Cadi Ayyad et CERAG de l'Université de Grenoble Alpes.

- **Groupe de Recherche En Management et Ingénierie de Développement (GREMID)**
  Université Cadi Ayyad
  Centre d'Etudes Doctorales (Droit, Economie et Gestion)
  Adresse : Daoudiate B.P. 2380, 40000 Marrakech

- **Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG)**
  Université Grenoble Alpes
  École Doctorale Sciences de Gestion
  Adresse : BP 47, 150, rue de la Chimie, Domaine Universitaire de St Martin d'Hères, 38040 GRENOBLE cedex 9

Dédicace

A la mémoire de mon père qui nous a quitté si jeune pour un monde meilleur avant de pouvoir m'exprimer sa fierté de mon travail. Cet œuvre est pour vous cher LAHBIB SABBARI.

A ma mère qui a été toujours là pour nous sans jamais se plaindre ni gémir. Toute seule, elle a tout sacrifié pour que ses fils et ses filles aillent plus loin dans leurs études. Grâce à elle, nous avons constitué une belle famille, qui a toujours survit par unité.

A mes frères et sœurs qui m'ont toujours soutenu. Leurs encouragements, leurs conseils et leur amour étaient toujours la lanterne qui a éclairé ma voie.

A Habib, Nourdine, Jouhaina, Aicha, Mustapha, Mounaya, Abidi, Hamza.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord aux Professeurs Alain FAYOLLE et Sidi Mohamed RIGAR pour la confiance qu'ils ont su me témoigner et l'attention qu'ils ont portée à mes travaux. Je leur sais gré d'avoir suivi l'évolution de ce travail en contribuant par leurs suggestions et leurs regards critiques à l'enrichir. La qualité de leurs remarques m'a permis de préciser et d'éclaircir bien des points exposés dans cette thèse. Leur soutien constant et leurs encouragements ont également été déterminants dans l'élaboration de ce document.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à M. Abdenbi LOUITRI, directeur du GREFSO, qui, depuis mes années du Master, a été pour moi le professeur, l'initiateur et la source d'inspiration. Ses commentaires et remarques ont toujours été de grande utilité pour moi et m'ont encouragé surtout à persévérer. Qu'il trouve ici le témoignage de ma reconnaissance que nulle éloquence ne saurait exprimer.

Mes remerciements vont aussi aux honorables Professeurs Hassan BELLIHI, Didier CHABAUD, Abdelaziz ELABJANI et RADU-LEFEBVRE d'avoir accepté de participer au jury d'évaluation de cette thèse, en qualité de rapporteurs.

Une mention spéciale va également à M. Ahmed GRAR, mon ex-directeur de thèse, il s'est montré toujours disponible et m'a été d'un soutien inestimable. Qu'il trouve dans ces mots l'expression de ma gratitude. Qu'il me soit également permis de remercier M. Anas HATTABOU pour nos longues conversations dont sont issues certains développements de cette recherche.

Mon expérience exceptionnelle durant ces années de thèse doit beaucoup aux membres du GREFSO et du CERAG qui m'ont constamment stimulé et guidé dans ma réflexion. Toutes nos occasions de discussions ont été d'une très grande valeur et j'espère que celles-ci se poursuivront à l'avenir avec la même richesse. De même, je sais gré à toute l'équipe du Centre de Recherche en Entrepreneuriat à EMLYON Business School pour la richesse des échanges et dont les remarques ont été source d'inspiration et de réflexion pour ma recherche. Merci aussi à Mme Claire ESCALON pour son aide inestimable et répétée lors des difficultés administratives rencontrées.

Mes remerciements s'étendent également aux responsables administratifs de MarocExport sur Casablanca, qui non seulement m'ont recommandé auprès de nombreux dirigeants de PME mais ont également servi comme personnes-ressource dans le cadre de cette recherche. Enfin, je tiens à remercier chaleureusement tous les dirigeants et personnels des entreprises que j'ai étudiées et dont les noms n'ont pas été cité pour des raisons de confidentialité. Sans leur collaboration, je n'aurais jamais réalisé cette recherche.

Sans le concours et le soutien de certaines personnes, le présent travail n'aurait jamais vu le jour. Ainsi, la liste serait trop longue pour remercier individuellement tous ceux et celles qui m'ont aidé mais je souhaiterais leur dire « un grand merci, votre présence a été une source d'énergie formidable ! »

Résumé :

Hormis l'intérêt croissant que suscitent l'entrepreneuriat international et l'entrepreneuriat organisationnel comme nouvelles voies de réflexion, la recherche académique dans les deux champs ne semble pas suffisamment insister sur les processus et les dynamiques sous-jacentes de l'internationalisation rapide des PME et de la formation de leurs orientations entrepreneuriales (OE). La présente recherche se donne comme objectif de proposer une compréhension systémique des processus entrepreneuriaux de la PME à internationalisation rapide en plaçant la logique de identification des opportunités d'exportation au cœur de notre réflexion. Le travail s'achèvera par une modélisation qualitative expliquant le phénomène en question.

La première partie de cette thèse est consacrée aux fondements théoriques de la recherche, abordant les concepts clés de notre cadre conceptuel. La deuxième partie aborde empiriquement la problématique de la recherche. Après une première analyse de contextualisation, sont présentés et analysés les résultats d'une étude de cas multiples, réalisées au sein de six jeunes PME exportatrices marocaines du secteur agro-industriel.

La recherche met en évidence des vecteurs internes (connaissances, expériences et capital social) et des contraintes externes (nature de l'activité et caractéristiques du marché local) comme déterminants de l'internationalisation rapide des PME étudiées. Plus important encore, deux configurations différentes de l'OE sont décrites en relation avec deux logiques distinctes de identification des opportunités d'exportation (une logique de type causale et une autre de type effectuale).

Mots clés : Orientation entrepreneuriale, opportunités d'exportation, internationalisation rapide, PME agro-industrielles, Etude de cas multiples

Abstract :

Despite the growing interest in international entrepreneurship and organizational entrepreneurship as new ways of thinking, academic research in both fields does not seem sufficiently emphasize the underlying processes and dynamics of the accelerated internationalization of SMEs and the formation of their entrepreneurial orientation (EO). This research aims to provide a systemic understanding of entrepreneurial processes of the SMEs by placing the logic of determining export opportunities at the heart of our thinking. The work will conclude by a qualitative model explaining the phenomenon in question.

The first part of this thesis is devoted to the theoretical foundations of research, addressing key concepts of our conceptual framework. The second part addresses the problem of empirical research. After an initial work of contextualization, are presented and analyzed the results of a multiple case study, conducted in six young Moroccan exporting SMEs in the agro-industrial sector.

The research highlights the internal vectors (knowledge, experience and social capital) and external constraints (nature of the activity and the local market characteristics) as determinants of the accelerated internationalization of young SMEs studied. More importantly, two different configurations of the EO dimensions are described in relation with two distinct logics of determining export opportunities (causal logic vs effectuale logic).

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Export opportunities, Accelerated internationalization, Agro-industrial SMEs, Multiple-case study.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE I

PREMIERE PARTIE: FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE 21
Introduction de la première partie 22

CHAPITRE I : LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES PME A TRAVERS LE CONCEPT D'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (OE) 24
Section I- La formation de la stratégie dans le contexte des PME 25
Sous section 1- De la planification à la réflexion stratégique ----- 25
Sous section 2- La querelle du déterminisme versus le volontarisme stratégique ----- 29
Sous section 3- La perspective constructiviste de l'action stratégique ----- 30
Section II- De l'entrepreneuriat à l'orientation entrepreneuriale : émergence et développements théoriques 33
Sous section 1- La réintégration de l'entrepreneuriat dans les débats du management stratégique ----- 34
Sous section 2- La genèse du concept de l'OE ----- 36
Sous section 3- Une conception tridimensionnelle de l'OE ----- 41
Sous-section 4- Crises de conceptualisation de l'OE ----- 44
Conclusion du premier chapitre ----- 56

CHAPITRE II : LOGIQUES D'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES ENTREPRENEURIALES 58
Section I- Approches théoriques de conceptualisation de l'action entrepreneuriale 59
Sous-section 1- L'approche causale du processus entrepreneurial ----- 60
Sous-section 2 : La théorie de l'effectuation ----- 65
Sous-section 3 : La théorie du bricolage entrepreneurial ----- 72
Section II- La nature ontologique des opportunités : entre découverte et création 81
Sous-section 1- L'opportunité entrepreneuriale : promesse de paradigme et impasse de théorisation ----- 82
Sous-section 2- L'approche réaliste de l'opportunité découverte ----- 85
Sous-section 3- L'approche constructionniste de l'opportunité créée ----- 87
Sous-section 4- La relation entre la nature de l'opportunité et la logique d'identification ----- 92
Conclusion du deuxième chapitre ----- 94

CHAPITRE III : L'INTERNATIONALISATION RAPIDE DES PME : UNE APPROCHE PAR LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE 95
Section I- L'internationalisation des PME : retour sur les modèles comportementaux 96
Sous-section 1- Les approches séquentielles : apports et limites ----- 97
Sous-section 2- L'approche par les réseaux ----- 100
Sous-section 3- Les inconsistances théoriques des approches comportementales ----- 103
Section II- Relecture de l'internationalisation rapide des PME au prisme de l'entrepreneuriat 109
Sous-section 1- Le phénomène des PME à internationalisation rapide ----- 110
Sous-section 2- Le courant de l'Entrepreneuriat International ----- 112
Sous-section 3- Les éléments entrepreneuriaux du processus d'internationalisation rapide des PME exportatrices ----- 115
Section III- Fondements d'une approche *constructiviste* de la dynamique entrepreneuriale dans le contexte des PME précocement exportatrices 119

Sous-section 1- Une approche systémique de la dynamique entrepreneuriale ---------- *119*
Sous-section 2- Les prémisses épistémologiques de la perspective structurationniste ---------- *121*
Sous-section 3- Formalisation d'un cadre d'analyse pour l'étude des interactions OE-Opportunité d'exportation-engagement export ---------- *125*
Conclusion du troisième chapitre ---------- *134*
Conclusion de la première partie ---------- **136**

DEUXIEME PARTIE: EXPLORATION EMPIRIQUE DES PROCESSUS ENTREPRENEURIAUX DANS LES PME AGRO-INDUSTRIELLES A INTERNATIONALISATION RAPIDE ---------- **138**
Introduction de la deuxième partie ---------- **139**

CHAPITRE IV- CONSIDERATIONS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ---------- **142**
Section I - Considérations épistémologiques : une posture constructiviste pragmatique **142**
Sous-section 1- Le questionnement ontologique ---------- *143*
Sous-section 2- Le questionnement épistémique ---------- *145*
Sous-section 3- Le questionnement méthodologique ---------- *146*
Section II- Méthodologie et opérationnalisation de la recherche ---------- **147**
Sous-section 1- Démarche générale de la recherche ---------- *147*
Sous-section 2- La contextualisation, une démarche pour renforcer la légitimité des résultats des recherches qualitatives ---------- *149*
Sous-section 3- Stratégie de recherche ---------- *153*
Sous-section 4- Production et analyse des données ---------- *163*
Sous-section 5- La légitimation des résultats produits ---------- *170*
Conclusion du quatrième chapitre ---------- *175*

CHAPITRE V- CONTEXTUALISATION ET ANALYSE INTRA-CAS ---------- **176**
Section I- Présentation des résultats de l'étude de contextualisation ---------- **177**
Sous-section 1- La dynamique exportatrice des PME au Maroc ---------- *177*
Sous-section 2- La dynamique entrepreneuriale des PME exportatrices au Maroc ---------- *184*
Sous-section 3- Synthèse de la démarche de contextualisation ---------- *192*
Section II- Présentation et analyse intra-cas ---------- **195**
Sous-section 1- Présentation et analyse intra-cas de E#1 : SMG ---------- *197*
Sous-section 1- Présentation et analyse intra-cas de E#2 : TNI ---------- *208*
Sous-section 3- Présentation et analyse intra-cas de E#3 : AFI ---------- *214*
Sous-section 4- Présentation et analyse intra-cas de E#4 : FAN ---------- *225*
Sous-section 5- Présentation et analyse intra-cas de E#5 : CAN ---------- *231*
Sous-section 6- Présentation et analyse intra-cas de E6 : MBO ---------- *240*
Conclusion du cinquième chapitre ---------- *248*

CHAPITRE VI : PROCESSUS DE FORMATION DE L'OE : ANALYSE PAR L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES D'EXPORTATION ---------- **249**
Section I- Dynamique entrepreneuriale de l'internationalisation rapide des PME ---------- **249**
Sous-section 1- Le processus d'internationalisation rapide : quels déterminants ? ---------- *249*
Sous-section 2 : Dimensions de l'OE et perception de l'opportunité d'exportation ---------- *260*
Section II- Retour aux questions de recherche et mise en perspective des résultats ---------- **275**
Sous-section 1- Les itérations des processus entrepreneuriaux ---------- *275*
Sous-section 2- formation sociale de l'OE dans le processus d'internationalisation rapide ----- *284*
Conclusion de la deuxième partie ---------- **296**

CONCLUSION GENERALE ---------- **299**

BIBLIOGRAPHIE ---------- **312**

ANNEXES ---------- **332**

LISTES DES ILLUSTRATIONS **340**
TABLES DES MARTIERES **345**

INTRODUCTION GENERALE

A partir des années quatre-vingt-dix, et suite à la vulgarisation des nouvelles possibilités de communication, de logistique et la baisse progressive des droits de douane, l'environnement international a connu de grands changements. Cela a encouragé les entreprises, et en particulier les PME avec des produits de niche, à viser le marché mondial dès les premières années de leurs activités. Ainsi, il est devenu tout à fait possible pour une jeune entreprise qui offre un concept innovant, et non nécessairement dotée d'une technologie de pointe, d'amorcer rapidement son processus d'internationalisation.

Par ailleurs, le développement international des PME, est un sujet de réflexion ancien, mais sans cesse réactivé tant par les recherches académiques que par les discours publiques. Traditionnellement dominé par les théories économiques, le débat sur l'internationalisation des entreprises a connu un important changement d'approche avec les premiers travaux issus des sciences comportementales (Modèle Uppsala, Modèle Innovation, approche par les réseaux). Le mérite de ces travaux a été essentiellement de concevoir l'internationalisation comme un processus d'apprentissage et d'engagement progressifs.

Les modèles comportementaux des processus d'internationalisation ont suscité beaucoup d'intérêt dans le débat scientifique, mais ils ont été souvent critiqués tant pour leur caractère prescriptif, que pour leur réductionnisme dans la mesure où ils se concentrent sur le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la réussite des stratégies d'export plutôt que sur le rôle du choix stratégique et des capacités organisationnelles dans la facilitation de l'utilisation de l'apprentissage et, partant, l'amélioration du potentiel de réussite à l'international.

Les avis critiques à l'égard de ces modèles se sont accentués durant les années quatre-vingt-dix, une période à partir de laquelle le débat dans le domaine de l'internationalisation va se concentrer, entre autres, sur la validité des conclusions des modèles séquentiels avec l'émergence des phénomènes nouveaux comme l'internationalisation précoce ou la diversité des formes d'entrée au marché international, particulièrement des jeunes PME.

L'apparition de nouveaux objets de recherche (l'internationalisation rapide, la diversité des formes d'entrée, *etc.*) a ouvert la voie pour « l'entrepreneuriat international » comme un

domaine de recherche. Ce domaine de recherche se concentre sur l'interdépendance entre l'entrepreneuriat et l'internationalisation.

Les développements théoriques récents reflètent une tendance bien claire à l'intégration d'autres champs de recherche et plus particulièrement l'entrepreneuriat (Jones et Coviello, 2005; Rialp et *al*. 2005; Styles et Gray, 2006). Ainsi, l'intégration de la perspective entrepreneuriale a donné lieu à l'élaboration d'un nouveau cadre d'analyse bien particulier à ce qui est appelé les entreprises nouvelles internationales - ***The Theory of International New Ventures-*** (Oviatt et McDougall, 1994 ; 2004), ou encore récemment le modèle de Jones et Coviello (2005) dans lequel l'internationalisation rapide des jeunes entreprises est conçue comme un processus entrepreneurial. Une conclusion importante que de nombreux chercheurs ont mis en évidence est que l'internationalisation et l'entrepreneuriat sont deux processus similaires et que le cadre théorique de l'entrepreneuriat peut améliorer la compréhension de l'internationalisation des entreprises (Andersson, 2000; Johanson et Vahlne, 2009; Keupp et Gassman, 2009).

La perspective entrepreneuriale de l'internationalisation a pu enrichir le débat sur le comportement des entreprises précocement internationalisées et en particulier les PME, ce qui a permis également de répondre à certaines questions qui sont restées sans réponse dans les approches classiques. Toutefois, la production scientifique semble plus concentrée sur les divers aspects de ces entreprises, notamment les facteurs qui favorisent leur émergence, sans pour autant fournir des éléments de connaissance sur la relation entre la précocité de l'internationalisation et les types de comportement international. Comme le souligne Chandra (2007), des ambiguïtés subsistent encore quant à la nature révolutionnaire ou évolutionnaire des processus entrepreneuriaux sous-jacents à la formation et à la croissance des entreprises nouvellement internationales.

Le processus de formation de l'opportunité a une place centrale dans la recherche en entrepreneuriat local (Shane et Venkataraman, 2000 ; Verstraete et Fayolle, 2005 ; Shane, 2012), non seulement dans le cadre de la création d'entreprise mais aussi dans celui du développement des entreprises existantes (Degeorge et *al.* 2013). Or, la littérature récente sur le lien entre l'internationalisation et l'entrepreneuriat (Johanson et Vahlne, 2006; Oviatt et McDougall, 2004; Jones et Coviello, 2005; Rialp et *al*. 2005; Styles et Gray, 2006; Styles et Seymour, 2006; Mathews et Zander, 2007), ne semble pas donner suffisamment d'attention au concept d'opportunité d'exportation dans l'examen du comportement international des entreprises. Germain (2010) avance même que l'opportunité, telle qu'elle est délimitée en

entrepreneuriat, n'a pas force d'évidence en stratégie, dans laquelle elle y paraît une notion au mieux triviale, sinon clandestine.

La poursuite continue des opportunités entrepreneuriales peut être reflétée par un ensemble de comportements stratégiques orientés essentiellement vers l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Covin et Slevin, 1989; Miller, 1983), désignant ainsi ce qu'on appelle orientation entrepreneuriale (OE) de l'entreprise dans la littérature de l'entrepreneuriat organisationnel. Selon Millller (1983), une entreprise est qualifiée entrepreneuriale si elle affiche des scores élevés sur ces trois dimensions. Dans le développement de travail fondateur, Covin et Slevin (1988, 1991) précisent que l'OE consiste en la prise de risque dans un contexte d'incertitude, l'innovation fréquente des produits et une propension à se comporter agressivement et pro-activement face aux concurrents.

Tout comme l'opportunité, le concept d'OE a reçu une attention particulière dans le débat sur la dynamique entrepreneuriale des entreprises. Ainsi, des contributions conceptuelles et empiriques importantes ont traité l'importance du concept et ses différentes dimensions dans les PME pour l'amélioration de leur apprentissage et de leur potentiel de réussite (Covin et Slevin, 1991 ; Shepherd et Wiklund, 2005; Naldi, Nordqvist, Sjoberg, et Wiklund, 2007). Beaucoup a été écrit également, sur les antécédents de l'OE, comme l'influence de l'environnement externe (Becherer et Maurer, 1997; Zahra et Neubaum, 1998), les caractéristiques psychologiques des dirigeants (Poon, Ainuddin, et Junit, 2006; Simsek, Heavey, et Veiga, 2010), les processus stratégiques (Green et *al*. 2008). Cependant, dans toute cette littérature abondante qui a été consacrée à la nature contingente du concept[1] (Becherer et Maurer, 1997; Green, Covin, Slevin et 2008), la question de la formation même de l'OE a été occultée par la volonté de fournir un cadre explicatif de la relation OE-performance et ses différents modérateurs (par exemple, Covin, Green, et Slevin, 2006; de Clercq, Dimov, et Thongpapanl, 2010; Stam et Elfring, 2008). En outre, peu de travaux ont jusqu'à présent été consacrés au lien avec la nature de l'opportunité ou avec la logique d'action des dirigeants.

L'OE : la réintégration de l'entrepreneuriat dans le débat du management stratégique

Ces dernières années ont vu l'apparition de nombreux travaux à l'interface entre l'entrepreneuriat et la stratégie (par exemple, Meyer et Heppard, 2000). En conséquence, de

[1] Pour une méta-analyse récente, voir Rauch, Wiklund, Lumpkin, et Frese, (2009) "*Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), 761–787.* »

nouveaux domaines de recherche sont apparus, y compris l'entrepreneuriat organisationnel (Sharma et Chrisman, 1999), *corporate venturing* (Burgelman et Grove, 2007), et la stratégie entrepreneuriale (Eisenhardt, Brown et Neck, 2000). Si tous ces domaines traitent les aspects stratégiques des comportements entrepreneuriaux, les relations entre eux restent peu précisées et leurs différences de définition font encore objet de longs débats.

Généalogie du concept de l'OE

Après avoir été limitée à un niveau individuel, incarné en l'entrepreneur et la création d'entreprise, la recherche en entrepreneuriat s'est développée depuis les années 80 en abordant le phénomène entrepreneurial à un niveau organisationnel et en donnant plus d'importance aux processus entrepreneuriaux. Depuis, l'entrepreneuriat ne se réfère pas seulement à la création de nouvelles entreprises, mais aussi au lancement de nouvelles activités innovantes (développement de nouveaux produits/services, nouvelles technologies, nouvelles techniques administratives…) et l'orientation vers des actions compétitives effectuées d'une manière proactive et agressive à l'égard des concurrents (Covin et Slevin, 1991; Lumpkin et Dess, 1996).

Les processus entrepreneuriaux étaient à l'origine extérieurs au cadre dominant du management stratégique. Ils relevaient, au fond, du domaine de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise incarnée en l'entrepreneur. Un bon traceur d'un renouveau de la vision standard du management stratégique incorporant la question entrepreneuriale est fourni par les travaux de Mintzberg (1973) et Khandwalla (1977). Après avoir été la figure de proue d'une vision économiste de création de l'avantage concurrentiel (Porter, 1980), le management stratégique s'est ouvert aux questions entrepreneuriales (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1991; Lumpkin et Dess, 1996), puis à la notion d'opportunité (Hitt et al. 2001 ; Ireland et *al.*, 2003, 2009) qui deviennent elles aussi objets de stratégie.

Les premières théorisations du mode entrepreneurial de la prise de décision stratégique peuvent être attribuées aux travaux de Mintzberg (1973) et Khandwalla (1977), qui ont fait valoir que la performance des entreprises est en grande partie fondée sur des configurations composées des choix stratégiques, caractéristiques organisationnelles et des exigences environnementales. Le mode entrepreneurial est typé alors dans ces travaux par des comportements stratégiques proactifs et une tendance de s'engager dans des projets dont les résultats sont incertains (Khandwalla, 1977). L'approche entrepreneuriale de la décision stratégique a été par la suite cristallisée par Miller (1983) en suggérant que les entreprises

entrepreneuriales sont celles qui manifestent trois dimensions stratégiques clés : une capacité d'innovation (introduction de produits, processus et des modèles d'affaires nouveaux), une proactivité (entrer activement de nouveaux espaces produit / marché et devancer les concurrents), et une prise de risque (traduite par la tendance d'engager des ressources dans des projets incertains). Ainsi, l'évolution du concept de l'OE doit beaucoup de grâce au travail séminal de Miller (1983) « *The correlates of entrepreneurship in the three types of firmes* » (publié dans la revue *Management Science*, 1983), qui avait pour objet de montrer les mérites de l'approche *configurationnelle*, à partir de l'étude d'un ensemble de variables pour décrire le processus d'élaboration de stratégie (*strategy making process*)[2].

D'autres travaux sont apparus pour renforcer cette conceptualisation originale de l'orientation stratégique au niveau de l'entreprise vers l'entrepreneuriat (Covin et Slevin, 1991), ou pour en proposer une perspective alternative (Lumpkin et Dess, 1996). Néanmoins, comme indiqué dans deux méta-analyses récentes, la conceptualisation Miller / Covin et Slevin est de loin la perspective dominante de l'OE dans la littérature spécialisée (Rauch et al, 2009; Rosenbusch, Rauch, et Bausch, 2013). Covin et Lumpkin (2011), signalent que le nombre de travaux de recherche publiés sur le thème de l'OE est plus important que le nombre de travaux publiés sur le thème plus large de l'entrepreneuriat organisationnel *per se*.

Portée et crise de conceptualisation de l'OE

Bien qu'il ait fait l'objet principal de plusieurs recherches durant les trois dernières décennies, l'entrepreneuriat organisationnel souffre encore de l'absence d'un paradigme unificateur, voire même d'une définition commune. De ce fait, l'orientation de l'entreprise vers l'activité entrepreneuriale a été définie de différentes manières, et les chercheurs lui ont associé plusieurs labels[3] et ont tous plus ou moins attiré l'attention. Toutefois, Lumpkin et Dess (1996), sont à l'origine du label de l'OE. Depuis, malgré la différence de labels, la

[2] Pour caractériser le processus d'élaboration de la stratégie, Miller s'est basé principalement sur des travaux fondateurs de l'entrepreneuriat, comme par exemple, Khandwalla (1977), Collins et Moore (1970), Shapero (1975), Knight, (1921), Schumpeter (1934).

[3] Les différentes appellations qui ont été utilisées sont par exemple : *entrepreneurial mode* (Mintzberg, 1973), *entrepreneurial style* (Khandwalla, 1977), *entrepreneurial model* (Miller & Friesen, 1982), *firm level entrepreneurship* (Miller, 1983), *strategic behavior* (Burgelman, 1983), *entrepreneurial behavior* (Covin & Slevin, 1986), *entrepreneurial management style* (Covin & Slevin, 1989), *entrepreneurial strategy making* (Dess, Lumpkin & Covin, 1997) et *entrepreneurial mindset* (Ma & Tan, 2006).

plupart des chercheurs ont adopté les mesures de l'entrepreneuriat au niveau organisationnel proposées par Miller et Friesen (1982) ou une version modifiée de celles-ci (Zahra et *al,* 1999).

Alternativement à l'entrepreneuriat, la notion de l'OE est conçue alors comme une posture stratégique favorisant l'activité entrepreneuriale dans une entreprise établie. Comme le notent Lumpkin et Dess (1996), une distinction peut être faite entre l'entrepreneuriat qui se réfère au contenu des résultats **(le *What*),** telles que la création d'une entreprise, la conquête d'un nouveau marché, lancement d'un nouveau produit/ service, et l'OE qui se réfère, quant à elle, au processus **(le *how*)** menant à ces résultats. Wiklund (1998) parle d'une orientation stratégique des dirigeants reflétant la volonté de l'entreprise à s'engager dans un comportement entrepreneurial.

Par conséquent, l'OE à travers ses trois dimensions (innovation, prise de risque et proactivité) reflète la propension de l'entreprise à s'engager dans un comportement entrepreneurial pour la réalisation de ses objectifs stratégiques (Covin et Slevin, 1988; 1989; Lumpkin et Dess, 1996; Dess *et al,* 1997; Wiklund, 1998). Selon Rauch et *al.* (2009 : 763) : « l'OE est l'ensemble des politiques et pratiques émanant des décisions et actions entrepreneuriales. Ainsi, l'OE peut être considérée comme l'ensemble des processus de prise de stratégies entrepreneuriales que les preneurs de décisions mettent en place afin de permettre la réalisation de leurs objectifs organisationnels, soutenir leurs visions et créer des avantages concurrentiels[4] ».

Alors qu'il existe une littérature abondante distinguant les entreprises entrepreneuriales des entreprises non-entrepreneuriales, les éventuelles différences dans les comportements entrepreneuriaux affichés par ces entreprises restent relativement moins explorées. A ce stade, les dimensions de l'OE ont été interprétées différemment dans la littérature. Des travaux les présentent comme indépendantes, d'autres mettent en avant une nouvelle perspective dans laquelle sont considérées comme des éléments interdépendants qui forment conjointement ou contraignent les comportements des entreprises (Avlonitis et Salavou 2007;

[4] *« EO represents the policies and practices that provide a basis for entrepreneurial decisions and actions. Thus, EO may be viewed as the entrepreneurial strategy-making processes that key decision makers use to enact their firm's organizational purpose, sustain its vision, and create competitive advantage(s) ». (Rauch et al., 2009 : 763)*

De Clerq et Rius 2007; Stevenson et *al*. 1989). Cependant, peu d'études ont examiné la nature de la relation sous-jacente à ces différentes dimensions de l'OE.

Malgré le nombre conséquent des travaux réalisés, ce concept reste toujours au cœur des débats et des discussions sans conclusion définitive pour ce qui concerne notamment 1) les déterminants de l'engagement de l'entreprise dans le processus de l'OE, 2) La mobilisation des théories pluridisciplinaires dans l'étude de l'OE, 3) le choix méthodologique de l'investigation empirique et 4) l'impact de l'OE sur la performance et/ou l'échec de l'entreprise.

L'intérêt croissant du concept d'opportunité dans l'entrepreneuriat organisationnel

Les années 90 ont connu une refondation de l'entrepreneuriat dans une perspective gestionnaire autour de *« l'analyse académique de la façon dont sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences »* (Venkataraman, 1997 ; p.120). Ces travaux ont reçu un large écho tant dans le champ de l'entrepreneuriat que du management stratégique, et ont même ouvert la voie à un nouveau paradigme (Verstraete et Fayolle, 2005).

En marge des approches classiques, basées sur le maintien d'un avantage concurrentiel, la performance de l'entreprise proviendrait plutôt de sa capacité à identifier ou créer de nouvelles opportunités (Chabaud et Messeghem, 2010). Ces derniers voient en l'opportunité le chaînon manquant qui met en relation les différents courants qui traversent le champ de l'entrepreneuriat, tout en leur fournissant un socle commun qui donne de la consistance à chacun des éléments fondamentaux que sont l'individu (ou le collectif), l'opportunité, l'organisation et son environnement, mais aussi aux processus et aux interactions entre ces éléments. Shane (2003 ; p. 224) souligne que l'entrepreneuriat organisationnel *(corporate venturing)* est l'un des quatre modes possibles d'exploitation des opportunités aux côtés des logiques de création d'entreprise, de *licensing* et de l'essaimage (spin-off).

L'intégration de l'opportunité dans la conceptualisation de l'entrepreneuriat organisationnel a été aussi explicitement défendue par Stevenson et Jarillo (1990) dans leur réflexion sur le management entrepreneurial. Le management entrepreneurial reposera alors sur la façon dont les entreprises poursuivent les opportunités, en soulignant à la fois la saisie d'opportunités (préexistantes), mais aussi les comportements d'innovation (Stevenson, 2000 ; p. 4). Depuis, les tenants de l'entrepreneuriat stratégique proposent, en effet, de repenser la stratégie autour des opportunités par l'extension de l'étude des dynamiques

entrepreneuriales à l'œuvre au sein des organisations, pour déboucher sur un élargissement des débats sur l'avantage concurrentiel (Chabaud et Messeghem, 2010). Ces derniers vont même conclure que l'accent sur les opportunités est central dans l'entrepreneuriat stratégique et conduit à penser différemment la stratégie. Pourtant, malgré plus d'une décennie de travaux sur cette notion, plusieurs interrogations persistent (Short et *al*. 2010 ; Shane, 2012 ; Venkataraman et *al*. 2012 ; Alvarez et *al*. 2013).

Les interprétations contrastées de l'opportunité entrepreneuriale

La nature ontologique de l'opportunité est de plus en plus en question dans les travaux visant à en cerner les processus à l'œuvre. De ce fait, l'identification d'opportunités ainsi que les mécanismes qui la sous-tendent devient centrale dans la recherche académique en entrepreneuriat comme en entrepreneuriat organisationnel.

A ce niveau, le débat scientifique reflète deux positionnements ontologiques et épistémologiques opposés. Un positionnement positiviste / réaliste considérant l'opportunité comme une réalité objective préexistante et indépendante des actions des entrepreneurs. A *contrario*, une position alternative de nature interprétativiste/ constructiviste défendant la nature émergente et construite des opportunités entrepreneuriales.

Bien qu'il s'agisse d'un débat sur la nature préexistante ou créée de l'opportunité entrepreneuriale, deux théories cohérentes (*Cf.* Alvarez et Barney, 2007) émergent alors dans le champ de l'entrepreneuriat, à savoir, la théorie de découverte et celle de création (*discovery theory* et *creation theory*). Sarasvathy et *al*. (2003) parlent de la reconnaissance d'opportunité, la découverte d'opportunité et la création d'opportunité comme étant trois approches de l'opportunité entrepreneuriale[5]. Bien qu'elles soient distinctes, Sarasvathy et *al*. (2003) défendent que ces trois approches ne soient pas mutuellement exclusives parce que le processus de découverte d'opportunité peut impliquer la reconnaissance, comme il se peut que le processus de création d'opportunités comprenne à des moments différents des éléments liés aux autres processus (ceux de découverte et de reconnaissance).

[5] Cette catégorisation de Sarasvathy et *al*. (2003) a été basée sur la typologie des processus des marchés proposée par Buchanan et Vanberg (1991) distinguant entre les processus de création, d'allocation et ceux de découverte.
L'allocation des ressources (liée à la reconnaissance d'opportunité), le processus de découverte (lié à la découverte d'opportunité), et le processus de création (lié à la création d'opportunité).

La théorie de découverte, considère l'opportunité comme une occurrence naturelle, représentant une caractéristique objective qui existe avant qu'elle soit découverte ou reconnue par des entrepreneurs alertés ayant des compétences afin de les exploiter (Kirzner, 1973, 1979, 1997 ; Drucker, 1985 ; Shane, 2000 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane, 2000). Dans cette perspective, les opportunités surviennent soit, (1) d'une manière idiosyncratique comme résultat des situations de déséquilibre entrainées par les erreurs et les omissions des autres (Casson, 1982), soit (2) suite à des changements imprévus de l'environnement politique, réglementaire, sociodémographique, perceptuel, technologique ou d'autre.

En proposant une conception essentiellement subjective de l'opportunité entrepreneuriale, la théorie de la création postule quant à elle que l'opportunité se construirait au cours du processus et ne serait pas le point de départ qu'un entrepreneur alerté doit découvrir ou reconnaitre. Dans cette perspective, les opportunités sont générées de manière endogène par des processus tels que l'imagination créatrice (Lachmann, 1986) ou l'effectuation (Sarasvathy, 2001). De ce fait, elle doit être pensée dans le contexte de l'entrepreneur cherchant à créer un business dans un environnement qui dépend principalement de son imagination et de ses actions (Berglund, 2007).

Alvarez et Barney (2007) soulignent le postulat téléologique des deux grandes théories d'opportunité (découverte et création) dont l'objectif principal est d'expliquer les actions entrepreneuriales en fonction de leur impact sur la capacité des entrepreneurs à découvrir (ou créer) et exploiter les opportunités. Berglund (2007) avance que les entrepreneurs développent une vision de l'opportunité, comme étant existante ou comme étant créée, en fonction du contexte et des ambitions auxquels elles sont reliées. Venkataraman et *al.* (2012) se basent sur le « tripode » de Davidson[6] (2001) - l'interaction entre l'objectif, le subjectif et l'intersubjectif – pour conceptualiser les opportunités entrepreneuriales comme étant « créées » et « découvertes » dans et à travers ces interactions. De ce fait, ils précisent que certaines opportunités sont évidentes et facilement identifiables, d'autres plus subtiles et plus difficilement identifiables alors que d'autres sont essentiellement créées. Ils rajoutent la dimension de l'intersubjectivité[7] aux éléments objectifs (liés à l'environnement) et subjectifs (liés aux actions, motivations et activités de l'entrepreneur, *etc.*). La perspective narrative de Garud et Giuliani (2013) met l'accent sur l'aspect dynamique des processus entrepreneuriaux

[6] Davidson, D. 2001, « *Subjective, intersubjective, objective* ». New York: Oxford University Press.

[7] « *Intersubjective here refers to something more local and bounded than the entrepreneurs' social networks or environnement – The local bounds consisting of the actual shared experiences of those involved* » 'Venkataraman et *al.*, 2012 : 26)

et suggère que la découverte et la création font deux parties d'opportunités entrepreneuriales.

L'opportunité provient d'un processus qu'il faut prendre en compte dans toute recherche empirique (Sarasvathy, 2004). La question de comment les entrepreneurs raisonnent et agissent en réalité fait aussi sujet de tout un débat sur la nature du processus d'identification/construction de l'opportunité. Plusieurs approches théoriques ont été développées alors et la littérature semble loin d'être en mesure de fournir un cadre intégrateur de compréhension concernant la formation des opportunités entrepreneuriales. Alors que les recherches ont principalement adopté une perspective causale du processus entrepreneurial, d'autres plus récentes avancent que, dans certaines limites, la décision est basée sur des heuristiques et des logiques plus inductives. Des perspectives théoriques alternatives de l'action entrepreneuriale - comme l'effectuation (Sarasvathy, 2001) et le bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005) - suggèrent que, dans certaines conditions, les entrepreneurs suivent d'autres logiques pour identifier et exploiter les opportunités. Si la logique causale met l'accent sur des objectifs précis puis sur des moyens pour les atteindre, la logique effectuale met l'accent sur les moyens puis sur les effets atteignables avec ces derniers. Pour Sarasvathy (2001), l'opportunité est encastrée dans la construction de l'action, et ainsi, le futur peut être contrôlé sans pour autant être prédictible.

L'intérêt de l'étude de la dynamique entrepreneuriale dans le contexte des PME à internationalisation rapide

Les développements théoriques récents dans le domaine de l'internationalisation indiquent deux tendances. Tout d'abord, il y a eu plusieurs efforts pour améliorer le cadre théorique de l'internationalisation en faisant appel aux théories de l'entrepreneuriat (Oviatt et McDougall, 2004; Jones et Coviello, 2005). Cette approche se justifie par les chevauchements des origines théoriques des deux domaines (des théories comme la RBV, la TCT, la théorie du capital social, *etc.*) et de l'existence même de certains thèmes partagés, comme l'innovation, la prise de risque, la nouvelle entrée sur le marché (Jones et Coviello, 2005). La deuxième tendance encourage l'étude de l'internationalisation à travers une approche «holiste» qui se justifie par la reconnaissance de la nature complexe et dynamique de l'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999; Bell et Young, 1998 ; Crick et Jones, 2000; Loane et Bell, 2006; Spence et Crick, 2006).

Jones et Coviello (2005) avancent que l'internationalisation et l'entrepreneuriat sont unifiés par deux éléments fondamentaux : 1) le processus comportemental associé à la création de

valeur par l'exploitation de l'opportunité (Johanson et Vahlne, 2003; Von Hayek, 1945), et 2) le temps à travers lequel le processus comportemental prend place (Covin et Slevin, 1991; Stevenson et Harmeling, 1990). Par ailleurs, l'étude des entreprises qui sont à la fois nouvelles et internationales (Rialp, Rialp et Knight 2005 ; Zahra 2005 ; Aspelund, Madsen et Moen 2007) est devenue une composante importante de la littérature relative à l'entrepreneuriat international (Zhou, 2007). Dans la suite de cette recherche, nous désignons par le terme « PME à internationalisation rapide» à la fois les entreprises internationales de naissance (born globals) et celles qui le sont peu de temps après leur démarrage (international new ventures). Les jeunes entreprises internationales initient l'internationalisation de leurs activités quand elles sont jeunes ou dès leur naissance (Oviatt et McDougall, 1994 ; Zahra, 2005).

La pertinence du concept de l'OE a été reconnue par certains chercheurs spécialistes de l'entrepreneuriat international dès les premières années du développement théorique du champ. Knight (1997), par exemple, a examiné les similitudes de manifestation et des mesures de l'OE entre les entreprises opérant dans de différentes cultures. Les activités typiquement associées à l'OE -l'innovation, la proactivité et la prise de risque- ont été intégrées dans la définition proposée par McDougall et Oviatt (2000)[8] aujourd'hui largement citée dans le domaine de l'entrepreneuriat international. Bien que les définitions les plus récentes de l'entrepreneuriat international se concentrent moins explicitement sur l'OE et plus sur les opportunités internationales et les acteurs qui les identifient et les exploitent (*Cf.* Oviatt, Maksimov, et McDougall, 2011), la centralité de l'OE dans ce domaine reste, néanmoins, largement reconnue (*Cf.* Joardar et Wu, 2011; Jones et Coviello, 2005; Weerawardena et *al.* 2007).

L'intérêt d'étudier l'OE dans le contexte des PME a été souligné par Zahra et Pearce (1994) et Zahra, Ireland, et Hitt (2000). Cependant, l'OE ne présente pas la même problématique pour l'entreprise de grande taille que pour l'entreprise de petite taille, et ce qui peut influencer le niveau de l'OE dans une grande structure, ne peut pas l'être dans une petite structure. La PME présente en effet plusieurs avantages, sa capacité entrepreneuriale et son niveau d'adaptation sont liés à la simplicité et à la flexibilité de sa structure organisationnelle, à son faible niveau de planification et au rôle central de son dirigeant/propriétaire (Miller, 1983).

[8] « *…a combination of innovative, proactive and risk-seeking behaviour that crosses national borders and is intended to create value in organizations.* » (McDougall et Oviatt, 2000 ; p : 903)

Wiklund (1998) précise que l'entrepreneuriat est nécessaire pour rediriger les PME vers la croissance étant donné ses ressources limitées et la turbulence de son environnement changeant. Dans une étude documentaire sur l'état de connaissance sur le concept d'OE, Rauch et *al.* (2009) soulignent que les petites entreprises sont caractérisées par une grande flexibilité, leur permettant de changer rapidement et de profiter de nouvelles opportunités qui apparaissent dans l'environnement. Les auteurs mentionnent ainsi qu'il y a, par conséquent, des raisons de croire que l'effet de l'OE sur la performance est plus grand dans les petites entreprises (Rauch et *al.* 2009 ; p.767).

Pourtant, plusieurs caractéristiques organisationnelles (structure, culture, pratiques managériales, *etc.*) peuvent conditionner le comportement entrepreneurial de la PME. Dès lors, l'étude de l'entrepreneuriat en contexte des PME consiste en l'exploration de la façon avec laquelle la PME est stratégiquement orientée pour explorer les opportunités sur le marché et mobiliser les ressources nécessaires pour les saisir. Etant donné les spécificités des PME par rapport aux grandes entreprises, il est nécessaire de reconnaître la nécessité de l'élaboration d'un cadre de l'entrepreneuriat organisationnel qui leur soit adapté et éviter de transférer le cadre conçu pour les grandes entreprises (Carrier, 1991).

Le rôle du choix stratégique et le caractère entrepreneurial de l'entreprise dans la décision de s'internationaliser a été aussi reconnu dans certains travaux pionniers en management stratégique (Child, 1972) et encore plus explicitement avec l'émergence de l'entrepreneuriat international (McDougall et Oviatt, 2000). Bien qu'à l'origine le champ de l'entrepreneuriat international met en exergue la nature, en partie entrepreneuriale, qui peut sous tendre le comportement des entreprises qui s'internationalisent pratiquement dès leur démarrage, il a été recommandé de transposer et d'intégrer le concept de l'OE et les différentes dimensions qu'il véhicule (innovation, prise de risque et proactivité) dans l'analyse du processus d'internationalisation des PME en générale, et non seulement celui des INVs (International New Ventures).

L'utilisation des concepts et des théories du management stratégique et de l'entrepreneuriat, devient de plus en plus fréquente pour la compréhension de l'internationalisation rapide des entreprises. Certains travaux ont utilisé l'approche basée sur les ressources (Knight et Cavusgil, 2004), d'autres ont mis l'accent sur les caractéristiques et/ou le comportement de l'entrepreneur (Andersson et Evangelista, 2006), et encore plus récemment nous avons eu des travaux qui se sont penchés sur la question avec un cadre d'analyse effectual (Sarasvathy et al. 2013 ; Andersson, 2011). Comme c'est le cas pour la recherche de l'entrepreneuriat

(Gartner, 1988), les conclusions de l'entrepreneuriat international sont contradictoires (Andersson et *al.* 2004) et il n'est pas possible d'identifier un profil type d'entreprise internationale de naissance.

Objet et problématique de la recherche

Face à cette situation et au vide théorique qui l'accompagne, l'objectif de la présente recherche est de proposer une modélisation qualitative permettant d'apporter des éclairages nouveaux pour l'interprétation de la diversité et les dynamiques de construction des processus entrepreneuriaux dans le contexte des PME à internationalisation rapide.

Notre projet de recherche s'inscrit alors dans une récente tradition de recherche qui considère l'internationalisation comme un processus d'identification des opportunités d'exportation (Andersson, 2000; Chandra et *al. 2009*; Schweizer et *al.* 2010). Nous pensons qu'une compréhension plus approfondie de la dynamique entrepreneuriale au sein des entreprises permettrait de combler les incohérences dans la littérature de l'internationalisation et ses différentes approches. Plus précisément, notre projet de recherche est articulé autour de la compréhension des liens de la formation de l'OE et la logique de l'identification des opportunités d'exportation dans les PME.

L'idée principale dans ce travail est que l'entrepreneuriat international comporte deux parties: les opportunités et les comportements entrepreneuriaux des entreprises qui veulent en profiter. Ainsi, l'étude de la dynamique entrepreneuriale en contexte des PME à internationalisation rapide consiste pour nous en l'exploration de la façon avec laquelle la PME est stratégiquement orientée pour identifier ou créer les opportunités sur le marché d'export et mobiliser les ressources nécessaires pour les saisir.

L'action entrepreneuriale se définit comme toute activité entrepreneuriale visant la formation et l'exploitation des opportunités (Shane, 2003; Shane et Venkataraman, 2000). Il nous semble important d'examiner l'articulation entre la logique d'identification et d'exploitation des opportunités d'exportation et la formation de l'OE de la PME. Comme le souligne Short et *al.* (2010), s'il est intéressant de se concentrer sur la manière dont les entrepreneurs indépendants agissent, la transposition à un niveau organisationnel peut être enrichissante.

Chabaud et Messeghem (2010) considèrent que l'intérêt de l'entrepreneuriat stratégique est alors de montrer comment, au-delà de la création – ou découverte – de nouvelles

opportunités, l'entreprise doit s'organiser pour découvrir/créer/saisir celles-ci. Déterminer la façon de s'organiser favorable à la création de ces dynamiques entrepreneuriales est alors nécessaire. Il semble ainsi essentiel d'explorer la formation de l'OE de la PME à internationalisation rapide qui s'engage dans la poursuite des opportunités d'exportation en intégrant des facteurs contextuels en relation avec l'environnement, le dirigeant, et l'entreprise elle-même.

La présente recherche propose donc de lier le comportement international des PME marocaines aux deux concepts clés de la recherche en entrepreneuriat, à savoir l'identification de l'opportunité et l'orientation entrepreneuriale internationale. Ainsi, le travail se focalise pour l'essentiel, sur la compréhension des mécanismes de formation de l'OE de la PME exportatrice en intégrant les interrogations sur sa logique de l'identification des opportunités d'exportation. Ainsi, problématique de recherche s'inscrit dans cette réflexion et se présente comme suit :

Quels sont les liens entre la logique d'identification des opportunités d'exportation et la formation de l'OE de la PME à internationalisation rapide ?

La visée exploratoire de notre recherche se justifie par le caractère peu exploré de ce phénomène dans le contexte des PME à internationalisation rapide et aussi le contexte marocain. Suivant les recommandations de Pettigrew (1988), nous avons pris le parti d'analyser en profondeur des cas dans lesquels les processus objets de notre recherche sont facilement observables. Les PME ayant connu une internationalisation rapide sont alors choisies pour explorer notre question de recherche. Ces entreprises nouvelles et internationales sont reconnues comme faisant preuve d'une forte dynamique entrepreneuriale. Pour guider cette exploration, la recherche s'attache à répondre à quatre principaux objectifs associés à plusieurs niveaux d'interrogations qui précisent encore les objectifs et les directions de cette recherche :

- Identifier les facteurs explicatifs de l'internationalisation rapide des PME analysés en termes d'opportunité d'exportation;
- Caractériser l'évolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation
- Identifier les vecteurs de l'OE, entre des PME internationales de naissance et d'autres peu de temps après le démarrage local.
- Analyser la nature interactive des processus entrepreneuriaux et l'évolution des logiques d'action entrepreneuriale.

L'objet d'analyse dans cette recherche est principalement les liens OE de l'entreprise / opportunités d'exportation. Notre cadre conceptuel se focalise sur la variété des formes d'expression et de manifestation des activités entrepreneuriales en fonction de la logique d'identification des opportunités d'exportation et des types de configuration organisationnelle dans les PME marocaines. Ces relations sont traitées sous forme de dialogique (Bruyat, 1994). Au-delà de toute réflexion en termes des variables dépendantes ou indépendantes, notre modèle repose sur une vision systémique dans lequel ces variables sont transformées en composants d'un système évolutif.

D'une part, l'OE permet de saisir ou construire l'opportunité et réciproquement l'opportunité conditionne la manifestation de l'OE et façonne l'intensité de ses différentes dimensions, d'autre part, ces deux éléments influencent le degré d'engagement export de l'entreprise qui pourra à son tour les façonner tout comme les autres caractéristiques organisationnelles à travers un effet d'apprentissage.

Délimitation sectorielle de la recherche

La nécessité d'innover et de favoriser la prise d'initiative est reconnue comme étant une capacité clé du succès des exportateurs marocains. Cependant, parmi tous les secteurs, l'agro-industrie est confrontée à la tâche la plus difficile liée au fait de la prédominance des modèles d'affaires traditionnels basés sur la vente en vrac.

Le Maroc a plus que jamais besoin que les jeunes entreprises exportatrices agissent d'une manière plus proactive et innovante sur les marchés internationaux ; mais, il n'a pas forcément trouvé la bonne manière de les y aider. Après l'ouverture internationale de l'économie marocaine, ce comportement a démontré une grande défaillance. Toutefois, cette situation est en train de changer avec l'apparition des nouvelles entreprises exportatrices des produits à forte valeur ajoutée. Ce constat rend l'industrie de l'agro-industrie attrayant pour cette recherche.

L'agroalimentaire en général (avec son amont agricole et son aval agro-industriel) est un secteur stratégique au Maroc en raison de son rôle socio-économique primordial et de sa contribution à la compétitivité de l'export du pays. Les industries agroalimentaires ont été

identifiées en tant que secteur à fort potentiel de croissance dans le plan Emergence[9]. Selon des statistiques de la DEPF[10], le secteur de l'agro-industrie compte 1981 entreprises (moyenne de la période 2002-2008) représentant 25% du total des établissements industriels constitués de près 95% de PMI. De fait, l'agro-industrie est la deuxième branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale. 16 à 17% de la production de cette branche est exportée annuellement[11].

En outre, en se limitant à un seul secteur d'activité, nous espérons pouvoir mettre en vigueur l'importance d'autres facteurs pour expliquer les différents schémas de formation de l'OE. Les entreprises affichent des comportements entrepreneuriaux différents malgré qu'elles appartiennent toutes à la même industrie. La comparaison de ces entreprises peut nous permettre d'identifier plusieurs configurations (Eisenhardt, 1989). Le choix du secteur de l'agro-industrie répond également aux appels nombreux des chercheurs (Autio, George, et Alexis, 2011; Coviello, 2006; Coviello et Jones, 2004; Filatotchev, Liu, Lu, et Wright, 2011; Madsen et Servais, 1997) pour plus de recherches sur les entreprises nouvelles internationales dans des secteurs à faible technologie.

Cadre méthodologique de la recherche

La volonté d'analyser les processus de formation de l'OE au travers des actions et interactions sociales et l'évolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation implique de déployer un ensemble d'outils qui relève plutôt du domaine qualitatif pour faire émerger à partir des observations une structure capable de représenter et d'expliquer le phénomène étudié.

L'examen de la littérature sur la dynamique entrepreneuriale des PME à internationalisation rapide nous mène à un double constat relatif à l'absence des éléments de connaissance solides pour l'explication d'une part, des variétés des comportements entrepreneuriaux dans ces entreprises, et d'autre part, des lien entre la logique d'identification des opportunités d'exportation et la nature des différentes dimensions de l'OE.

Cette faiblesse de corpus théorique, associée à l'absence des travaux dans le contexte marocain justifie la visée exploratoire de notre recherche et nous conduisent donc à

[9] Le « Plan EMERGENCE », lancé en 2005 et ratifié en février 2009 sous l'appellation du Pacte pour l'Emergence Industrielle, constitue une nouvelle stratégie industrielle visant à canaliser les effets de l'ouverture et à dynamiser la mise à niveau du secteur industriel.
[10] La Direction des Etudes et des Prévisions Financières
[11] Rapport publié par la DEPF « Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc », novembre 2010

considérer que la démarche qualitative où l'étude de cas multiples semble être la stratégie de recherche la plus adaptée et la plus pertinente pour atteindre nos objectifs.

De manière générale, les études qualitatives sont utilisées afin d'avoir une meilleure compréhension des interactions complexes, sur des processus tacites (Marshall et Rossomon, 2010; Brunetto et Farr-Wharton, 2007). La démarche qualitative permet de générer plusieurs informations de différentes perspectives. L'approche que nous retenons est celle de l'exploration hybride, dite aussi abductive, consistant en de fréquents allers et retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche (Charreire et Durieux, 1999 : 69). Nous synthétisons à travers la figure 0.1 la conduite de notre réflexion construite progressivement sur le mode d'un basculement régulier entre la revue de la littérature et les résultats des analyses empiriques. La connaissance de la littérature permet dans un premier temps de préciser les contours de la recherche puis de donner du sens aux observations, qui en retour, appellent à de nouveaux approfondissements théoriques.

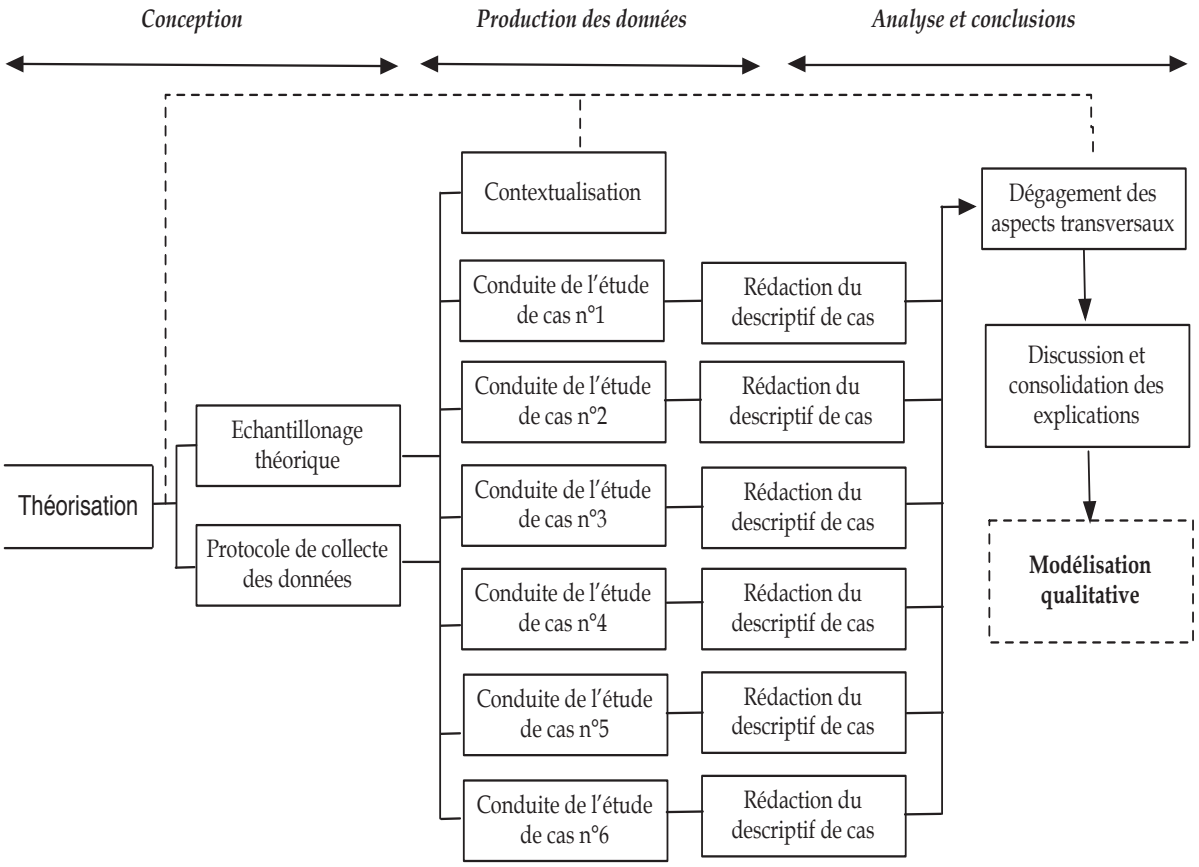


Figure 0-1: Structure et éléments clés de la réflexion tout au long du processus de la recherche

Synopsis de la thèse

La structure de la thèse est représentée sur la figure 0.2

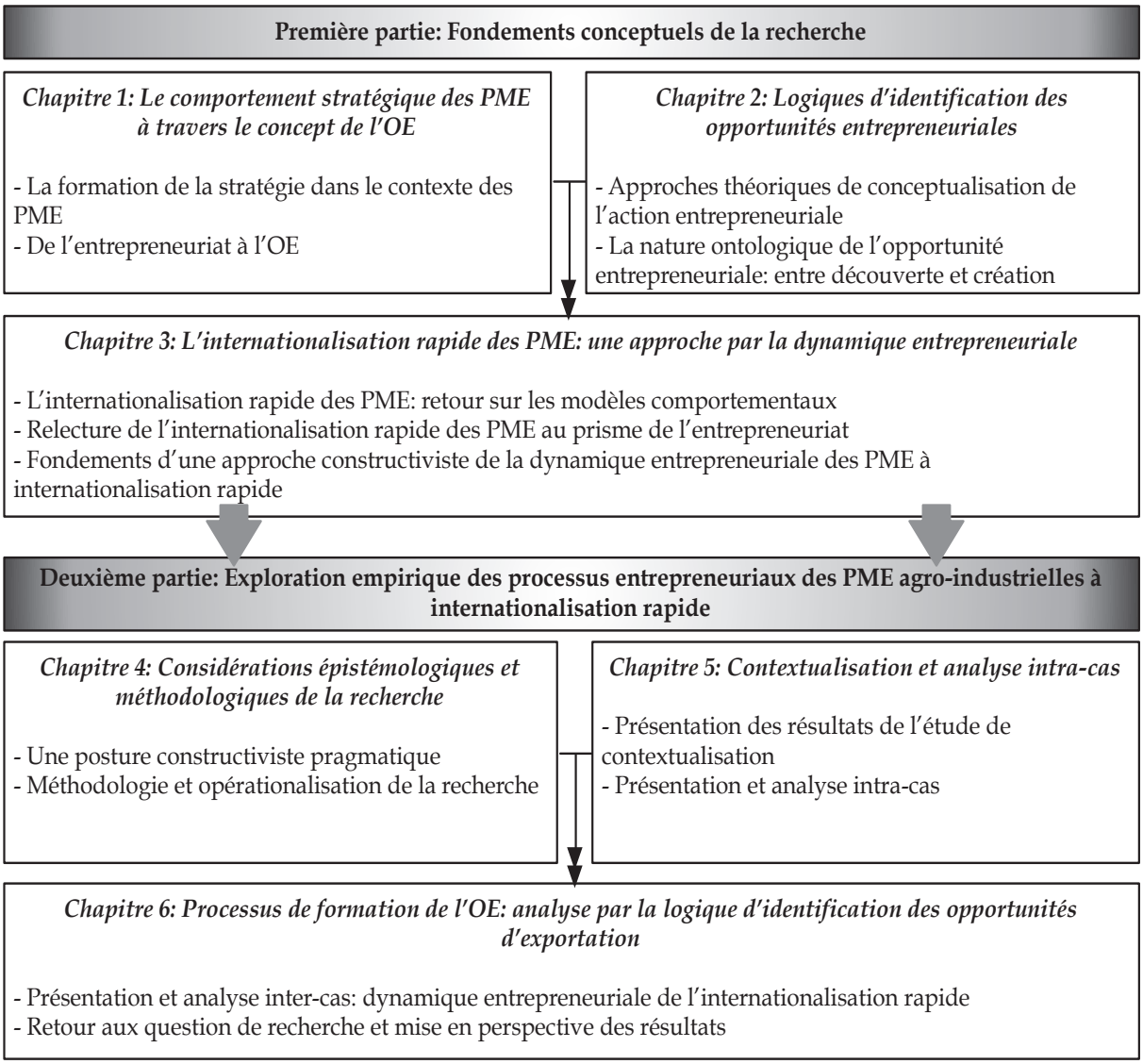


Figure 0-2 : Présentation du synopsis de la thèse

La première partie de cette thèse présente la perspective théorique que nous avons adoptée pour analyser la formation de l'orientation entrepreneuriale dans les jeunes PME exportatrices et, en particulier, la place que peut avoir la dynamique d'identification des opportunités d'exportation. Elle s'appuie sur une analyse du développement des concepts de l'orientation entrepreneuriale et de l'opportunité d'exportation comme des éléments clés du processus d'internationalisation rapide des jeunes PME. Notre cadre théorique est conçu pour traiter des questions liées à trois champs de recherche, à savoir, la stratégie, l'entrepreneuriat et l'internationalisation.

Pour répondre à ces questionnements, cette partie est structurée en trois chapitres. Dans un premier chapitre, nous introduisons le concept de la formation de la stratégie dans le contexte des PME et mettons l'accent sur l'OE comme une posture stratégique permettant de caractériser l'activité entrepreneuriale au niveau de l'entreprise.

Dans un deuxième chapitre, nous discutons les perspectives théoriques dominantes permettant la compréhension des processus de formation des opportunités entrepreneuriales.

Nous présentons dans le troisième chapitre la perspective entrepreneuriale du processus d'internationalisation des jeunes PME. Nous discuterons alors la pertinence d'une approche constructiviste et complexe pour la compréhension de la dynamique entrepreneuriale dans les PME à internationalisation rapide. Après avoir défini notre cadre systémique, nous discutons de sa pertinence et de sa portée pour l'analyse de l'aspect formatif et évolutif de l'OE tout au long du processus d'internationalisation rapide.

La deuxième partie de la thèse aborde empiriquement la problématique de notre recherche. Le quatrième chapitre sera l'occasion de présenter, d'une manière détaillée, les considérations épistémologiques et méthodologiques de notre recherche. Dans une première section nous retraçons le cheminement intellectuel et le processus de maturation qui a conduit à l'élaboration de la problématique de recherche. A ce stade nous relatons également les considérations épistémologiques de la recherche, à travers la posture exploratoire qui a orienté de manière générale toute notre démarche de connaissance dans ce travail ainsi que la stratégie de recherche mise en œuvre.

Dans la deuxième section, nous détaillons les méthodes de recueil et d'analyse des données et terminons en envisageant les conditions de validité et de fiabilité de ce travail doctoral. De même, seront expliquées pourquoi et en quoi les questions de contexte peuvent être pertinentes dans une recherche qualitative pour consolider le cadre d'analyse et d'interprétation des résultats.

Les deux derniers chapitres sont consacrés à l'analyse des données collectées au sein des six cas de recherche, et sur la base du protocole préalablement défini. Le cinquième chapitre consiste à présenter les résultats de l'étude de contextualisation et à réaliser une analyse intra-cas pour décrire et comprendre les faits dans chaque site. Nous essaierons d'adapter nos lectures théoriques par la prise en compte des particularités du contexte local tout au long du processus de construction et d'interprétation des connaissances. L'objectif est donc

de présenter les différents aspects qui caractérisent la fondation de notre design de recherche par l'intégration des considérations non seulement épistémologiques mais aussi contextuelles justifiant notre cadre théorico-conceptuel et nos choix méthodologiques.

D'un point de vue méthodologique, la question porte d'abord sur les évolutions des dimensions de l'OE, sans chercher à établir de lien de causalité strict avec celle des logiques d'identification des opportunités d'exportation ou d'engagement export de ces entreprises. C'est progressivement (notamment dans l'analyse inter-cas) que l'attention se tourne vers l'influence perceptible opportunités d'exportation. Quoiqu'animés par la volonté d'explorer principalement la formation de l'OE, nous croyions parfaitement qu'au-delà de tout lien réducteur de cause à effet, les variables s'autocontrôlent comme dans une boucle (Weick, 1979). Celui-ci vise à décrire les processus d'internationalisation et caractéristiques entrepreneuriales des entreprises retenues.

Après avoir décrit dans un premier temps les phénomènes dans leur diversité, nous essayerons par la suite dans le sixième chapitre d'évoluer vers la compréhension des logiques sous-jacentes. Ainsi, dans une première section une analyse thématique (inter-cas) est donc réalisée pour développer des descriptions plus fines et des explications plus puissantes. Cette analyse des résultats a comme objectif principal de reconstituer les mécanismes en jeu, qui prennent une portée générale et affinent la définition des aspects transversaux.

Les résultats dégagés seront finalement comparés à la théorie dans la discussion des résultats. A ce niveau nous utilisons une stratégie de consolidation de l'explication (Yin, 1994), dans laquelle la théorie et les résultats empiriques sont discutés ensemble.

PREMIERE PARTIE: FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE

Introduction de la première partie

Tant les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat et celui de la stratégie ont porté une attention croissante au phénomène des entreprises qui s'internationalisent dès le démarrage de leurs activités. Ces entreprises, appelées *«born globals »* (Rennie, 1993), *« international new ventures »* (INVs) (Oviatt et McDougall, 1994), *« global start-ups »* (Oviatt et McDougall, 1995), ou *« early internationalizing firms »* (Rialp, Josep, et Knight, 2005), s'internationalisent pratiquement dès leur création. En se précipitant ainsi dans l'arène internationale elles défient la conception prédictive et graduelle des théories traditionnelles de l'internationalisation, décrivant l'internationalisation comme un processus incrémental, qui se déroule nécessairement suivant différentes étapes dans le temps.

L'apparition de jeunes PME qui cherchent dès leur création, ou peu de temps après, à construire un avantage concurrentiel à travers le développement à l'international, a donné donc naissance à une prolifération de travaux empiriques dont l'objectif est de caractériser les comportements et les spécificités de ces entreprises. Les travaux de recherches qui se sont intéressés à cette question ont donné lieu à l'émergence d'un nouveau champ de recherche nommé « Entrepreneuriat International ». Ce dernier met en exergue une dimension jusqu'alors ignorée dans beaucoup de travaux sur le processus d'internationalisation rapide des PME : la nature en partie entrepreneuriale de ce processus. (McDougall et Oviatt, 2000).

L'intérêt scientifique pour les PME à internationalisation rapide résulte essentiellement de la singularité de leur processus d'internationalisation rapide (Madsen, Rasmussen et Servais 2000 ; Moen et Servais, 2002 ; Aspelund et Moen, 2005) ce qui remet en question le point de vue traditionnel sur la manière dont les entreprises devraient s'internationaliser (Bell 1995 ; Knight et Cavusgil 1996 ; Moen et Servais 2002).

Différents facteurs endogènes et exogènes ont été explorés dans l'étude des facteurs d'influence sur le processus d'internationalisation rapide des jeunes PME, toutefois, les concepts de la recherche spécifique au domaine de l'entrepreneuriat n'ont été que peu utilisés dans cette perspective. Peu de liens directs ont encore été établis entre le comportement d'internationalisation d'une PME et les deux concepts fondamentaux de la recherche en entrepreneuriat, à savoir l'identification de l'opportunité et l'orientation entrepreneuriale. Examiner les liens entre ces deux concepts en relation avec l'internationalisation rapide des PME nous semble pourtant une piste prometteuse pour une double explication : des processus entrepreneuriaux et du processus d'internationalisation.

Or, la reconnaissance de la singularité des processus entrepreneuriaux, au sens de Verstraete (2002), et de leurs contextes, rend nécessaire le questionnement sur la spécificité de ces processus dans la jeune PME exportatrice.

La première partie de cette thèse présente la perspective théorique que nous avons adoptée pour analyser la formation de l'orientation entrepreneuriale dans les PME exportatrices, et en particulier la place que peut avoir la dynamique d'identification des opportunités d'exportation. Elle s'appuie sur une analyse du développement des concepts de l'orientation entrepreneuriale et de l'opportunité d'exportation comme des éléments clés du processus d'internationalisation rapide des jeunes PME. Notre cadre théorique est conçu pour traiter des questions liées à trois champs de recherche, à savoir, la stratégie, l'entrepreneuriat et l'internationalisation.

Dans cette partie, nous essaierons de répondre à trois niveaux de questionnements majeurs qui fondent notre cadre d'analyse :

- Quelles sont les perspectives théoriques de formation de la stratégie qui sont susceptibles de fournir une compréhension plus complète que profonde de la construction de la dynamique entrepreneuriale dans la jeune PME exportatrice?

- En quoi le phénomène des PME exportatrices dès le démarrage de leurs activités peut constituer un contexte pertinent de la compréhension de la dynamique de construction de l'OE et sa relation avec la formation des opportunités d'exportation ?

- Pourquoi l'étude de ces relations dans un cadre constructiviste et systémique ?

Pour répondre à ces questionnements, cette partie est structurée en trois chapitres. Dans un premier chapitre, nous introduisons le concept de la formation de la stratégie dans le contexte des PME et mettons l'accent sur l'OE comme une posture stratégique permettant de caractériser l'activité entrepreneuriale au niveau de l'entreprise.

Dans un deuxième chapitre, nous discutons les perspectives théoriques dominantes permettant la compréhension des processus de formation des opportunités entrepreneuriales. Nous présentons dans le troisième chapitre la perspective entrepreneuriale du processus d'internationalisation des jeunes PME. Nous discuterons alors la pertinence d'une approche constructiviste et complexe pour la compréhension de la dynamique entrepreneuriale dans les jeunes petites entreprises exportatrices.

CHAPITRE I : LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES PME A TRAVERS LE CONCEPT D'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (OE)

La recherche dans le domaine de la stratégie semble être généralement structurée autour de deux questionnements majeurs : d'un côté, l'examen des forces et des caractéristiques internes et externes de la formation des stratégies dans les organisations au fil du temps, et d'un autre côté, l'étude de la relation entre la stratégie et la performance. Ainsi, plusieurs courants théoriques ont émergé pour traiter ces deux questionnements. De même, le développement théorique dans ce champ de recherche se voyait, entre autres, partagé entre une perspective d'explication centrée sur l'exploitation des ressources, des capacités des entreprises et de leurs positions sur le marché, et une autre perspective centrée sur l'environnement externe de l'entreprise et les capacités adaptatives de celle-ci. L'intégration de l'entrepreneuriat et ses principaux concepts dans le débat du management stratégique a fait transposer la même dichotomie entre déterminisme et volontarisme sur la recherche en entrepreneuriat stratégique.

Dans une première section, nous présentons les différentes approches de la formation des stratégies dans le contexte des PME, et ce en mobilisant deux blocs de dichotomies principales. D'une part, une dichotomie entre une perspective déterministe et une perspective volontariste et d'autre part, une dichotomie entre une approche rationnelle et une approche plus pragmatique. Bien qu'elles contiennent des travaux d'une grande variété, ces approches semblent aussi s'articuler autour des mêmes travaux fondateurs et participent à une même vision du comportement stratégique des PME. Nous mobilisons également une perspective constructiviste considérée comme alternative de compréhension de la formation des stratégies dans le contexte des PME. La deuxième section traitera particulièrement la notion d'OE ainsi que ses différentes conceptualisations. Cela nous permettra de présenter les mérites de ce concept et en aborder certains aspects sujets de controverse dans la littérature.

Nous employons le concept d'OE pour faire référence à un mode particulier de la stratégie, dans lequel l'entreprise montre une certaine attitude entrepreneuriale. Ceci est aussi cohérent avec la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel et le management stratégique qui considère que le processus de la prise de stratégie entrepreneuriale est un mode spécifique de la prise de stratégie (*cf.* Dess et *al.* 1997; Dess et Lumpkin, 2001). Plusieurs autres conceptualisations apparues à la croisée des domaines de l'entreprenariat et

la stratégie - comme « *corporate entrepreneurship* » (Sharma et Chrisman, 1999), « *corporate venturing* » (Burgelman et Grove, 2007) et « *entrepreneurial strategy* » (Eisenhardt, Brown, et Neck, 2000)- traitent les comportements entrepreneuriaux stratégiques. En outre, la mesure de l'entrepreneuriat en termes d'attitude des dirigeants a été utilisée abondamment dans la littérature, en s'appuyant principalement sur les dimensions de Miller (la prise de risque, l'innovation et la proactivité).

Section I- La formation de la stratégie dans le contexte des PME

Les vingt dernières années de recherche en management stratégique ont vu le déclin, puis la renaissance de la notion de stratégie. Les exigences de réactivité et flexibilité stratégiques imposées par l'environnement concurrentiel ont donné lieu à une nouvelle conception de la formulation des orientations stratégiques. Une telle évolution du domaine général de la stratégie faisait bien ses échos dans le domaine spécifique de stratégie dans le contexte des PME.

Dans cette première section, nous présenterons une discussion de la formulation stratégique aux regards des principales approches classiques de la stratégie. Le concept de la construction sociale de la stratégie sera également présenté en essayant de mettre en avant sa pertinence pour une compréhension plus pragmatique de la stratégie dans le contexte des PME.

Sous-section 1- De la planification à la réflexion stratégique

La séquence de développement des différents courants de la pensée sur la question stratégique révèle que les études normatives, axées sur les procédures, ont précédé les études descriptives axées sur le processus. Les premières se rattachent à une école classique et s'intéressent à l'analyse - plus scientifique – centrée sur la ***planification stratégique*** comme un processus analytique visant à programmer des stratégies déjà identifiées, et dont le résultat est un plan. Les deuxièmes, relativement plus récents, se rattachent à une autre école «radicale» qui prospecte l'origine de la stratégie et en examine les forces et les dynamiques de conduite, en mettant l'accent sur la ***réflexion stratégique*** comme un processus synthétique, utilisant l'intuition et la créativité, et dont le résultat est « une perspective intégrée de l'entreprise ».

Du point de vue de la planification, la stratégie est formée par une séquence d'étapes de l'analyse rationnelle, y compris l'énoncé de mission, l'analyse concurrentielle, l'analyse

interne, le contrôle stratégique, *etc.* Inversement, la réflexion stratégique favorisant l'émergence, a souvent été attribuée à des modèles de décision évolutifs et relativement autonomes permettant à l'organisation d'engager des ressources, d'effectuer des activités (Burgelman, 1996) et de prendre des mesures en réponse aux conditions changeantes du marché (Mintzberg, 1994).Mintzberg (1994) voit la formulation de la stratégie comme « *un processus créatif, dynamique, réactif, et souvent intuitif ... qui correspond plus étroitement au concept de la réflexion stratégique* ». Il précise encore que le véritable défi dans la formulation de la stratégie se trouve dans la détection des discontinuités subtiles qui peuvent nuire à l'avenir des entreprises. Cependant, il n'existe aucune technique, aucun programme pour détecter ces discontinuités, mais plutôt un esprit vif en contact avec la situation.

Ainsi, à l'inverse d'Ansoff (1991) qui soutient que la planification stratégique s'impose en situation de forte turbulence, Mintzberg (1994) considère que le style entrepreneurial ouvert aux stratégies émergentes et l'apprentissage sont plus adaptés à ces contextes. De ce fait, la stratégie d'organisation doit être envisagée comme la synthèse d'une réflexion stratégique qui n'est pas seulement une nouvelle façon de caractériser le processus stratégique, mais plutôt un type particulier de réflexion, ayant des caractéristiques spécifiques. Planification et réflexion stratégiques correspondent alors à deux types de démarches, la planification pouvant même être dangereuse pour la réflexion : « *la planification conventionnelle a tendance à être un processus conservateur qui parfois encourage des comportements qui sapent la réflexion et l'activité stratégiques. Elle peut être inflexible, encourager la résistance aux changements stratégiques majeurs, et décourager les idées réellement nouvelles en faveur d'extrapolations du statu quo ou d'adaptations marginales* » (Mintzberg, 1994). Hamel et Prahalad (1994) proposent le même type d'analyse lorsqu'ils décrivent la planification stratégique comme une activité bureaucratique de remplissage de dossiers (*form filling*) alors qu'ils appréhendent la réflexion stratégique en utilisant des termes tels que créativité ou exploration. Dans d'autres travaux (*Cf.* Wilson, 1994 ; Burgelman, 1991 ; Liedtka, 1998, 1999, 2005), plus critiques à l'égard de la planification stratégique, l'accent est mis sur le contenu politique et émotionnel de la formulation stratégique (Simpson, 1998) afin de montrer l'insuffisance, voire même, l'inutilité de l'analyse rationnelle.

Malgré cet engouement pour la notion de réflexion stratégique, aucun de ces travaux n'en propose une définition claire et se contentent de considérer que c'est un mode de réflexion aux caractéristiques particulières, plus proches des aspects synthétiques et intuitifs attribués à l'hémisphère droit du cerveau humain. Par conséquent, toute tentative d'intégrer la

réflexion stratégique au sein du processus organisationnel est contrecarrée par l'absence d'un modèle de travail de ce concept.

En insistant sur la nécessité de s'interroger sur le degré de participation des individus à la démarche stratégique globale de leur entreprise, Torset (2002) considère que le concept de réflexion stratégique doit être construit, car il n'existe pas toujours sous une forme tangible dans les organisations. Les concepts de la planification stratégique comme les plans, les budgets et les procédures formelles, ne permettent pas d'appréhender la complexité d'un phénomène cognitif et organisationnel.

La modélisation proposée par Liedtka (1998), est considérée comme un jalon important dans la construction du concept. Bien que centré sur les dimensions cognitives et individuelles de la réflexion stratégique, le modèle de Liedtka (1998) apporte aussi d'autres nouvelles perspectives organisationnelles. La réflexion stratégique y est présentée comme étant constituée de cinq éléments : une perspective systémique, un opportunisme intelligent, une intention stratégique, une démarche hypothétique et une perspective temporelle.

La figure ci-dessus illustre les cinq éléments de la réflexion stratégique.

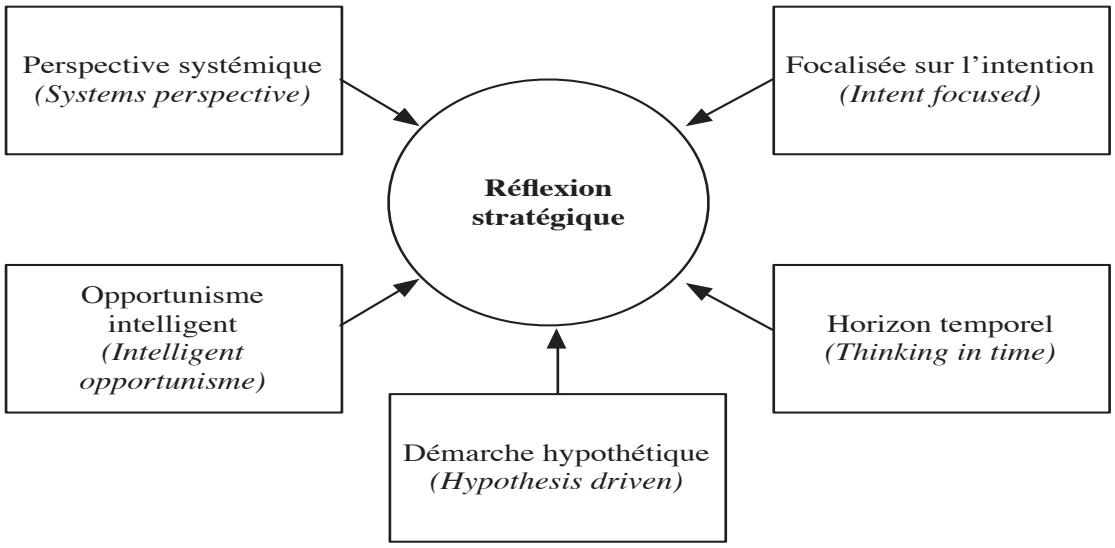


Figure 1-1 : Les éléments de la réflexion stratégique
Source : Liedtka, (1998 ; p.122)

Selon Liedtka, la réflexion stratégique laisse les esprits toujours ouverts aux nouvelles opportunités. De ce fait, les entreprises qui réussissent à intégrer une capacité de réflexion stratégique au sein de leurs organisations créent de nouvelles sources de l'avantage concurrentiel. La réflexion stratégique prend place dans un système économique caractérisé

par de multiples interactions: « *un penseur stratégique a un modèle mental de l'ensemble des éléments de la création de valeur, et en comprend les interdépendances* » (Liedtka, 1998, p:122). L'opportunisme intelligent se réfère aux comportements opportunistes nécessaires pour pouvoir suivre les évolutions environnementales et permet plus d'adaptation aux opportunités locales. Le focus intention rend l'entreprise plus déterminante et moins distraite que ses rivaux. Le processus de réflexion stratégique doit également s'inscrire dans le temps et s'appuyer sur une intention stratégique: la réflexion stratégique doit être enracinée dans l'histoire de l'entreprise et de l'environnement, elle doit comprendre les ressources, succès et échecs passés pour rendre pertinente et cohérente l'intention stratégique aux yeux des membres de l'organisation. La réflexion créative et critique à travers le processus stratégique est essentielle pour la génération et le test d'hypothèses.

Par ailleurs, la recherche académique sur le comportement stratégique des PME semble avoir été très limitée à la question de la planification stratégique. Les études empiriques afférentes se sont multipliées, en fixant des objectifs différents et/ou en mobilisant des approches différentes, liées tantôt à la volonté d'explorer la présence de la planification stratégique dans la PME (par exemple, Sexton et Van Auken, 1985; Shuman et al, 1985.), tantôt à la mise en évidence de sa relation avec la performance (par exemple, Aram et Cowen, 1990; Orpen, 1994; Bracker et al, 1988; Schwenk et Shrader, 1993; Lyles et al, 1993; Risseeuw et Masurel, 1994; Piest, 1994; Olson et Bokor, 1995). Il en résulte un vivier où les théories, conceptions et résultats empiriques s'entrechoquent sans qu'il se dégage un véritable consensus. Ces travaux s'appuient essentiellement sur un modèle économique (Andrews, 1971 ; Porter, 1980, 1990 ; Ansoff, 1991) pour conseiller aux dirigeants des PME d'adopter des pratiques d'analyse de marché et de planification stratégique afin de mieux réussir.

Toutefois, d'autres chercheurs rejettent les pratiques de planification dans la PME. Wtterwulghe (1998) avance «… *concernant les éléments stratégiques et organisationnels, le propriétaire a moins besoin de plans d'action, puisqu'il est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer, au besoin, tout changement de cap* ». De même, Goy et Paturel (2004) ont réalisé une revue de littérature approfondie sur la planification au niveau de la PME et affirment qu'en général la PME ne réalise pas d'activité de planification ou réalise cette activité de façon informelle, sporadique et non structurée. Barnes (2002) quant à lui, souligne la nature complexe du processus de formation de la stratégie dans la PME et confirme l'inadéquation des approches normatives pour le représenter. Il s'agit d'une combinaison de décisions et d'actions à la fois délibérées et émergentes, influencée par la culture, la politique organisationnelle et les individus puissants.

Skrt et Antonic (2004) notent que la réflexion stratégique est devenue un impératif pour tous les entrepreneurs dans le temps de la concurrence mondiale, de changements technologiques et de dynamique croissante des marchés. La réflexion stratégique exige une approche globale et une attention aux structures qui émergent des situations complexes, permettant ainsi la réconciliation des contradictions apparentes et le développement de solutions alternatives. Une vision globale exige la reconnaissance que les organisations sont des éléments au sein de grands systèmes complexes, tels que les marchés, les industries et les nations (Bonn, 2001). Cette approche holistique, lorsqu'elle est associée à un comportement opportuniste reflète un état d'esprit entrepreneurial stratégique.

Sous-section 2- La querelle du déterminisme *versus* le volontarisme stratégique

La perspective déterministe place l'environnement des entreprises au centre de toutes explications de leur comportement stratégique. La perspective déterministe de la stratégie est principalement représentée par l'approche d'écologie des populations.

L'écologie des populations est centrée sur une idée centrale, selon laquelle l'environnement sélectionne les formes organisationnelles les plus adaptées. Cela suppose que l'entreprise est essentiellement considérée dans une perspective de contrainte du fait qu'elle a des limites objectives qu'elle doit gérer. Les dirigeants de l'organisation formulent des stratégies pour s'adapter aux contingences environnementales. Les actions stratégiques de l'entreprise sont alors reléguées à l'arrière-plan dans cette approche.

II s'agit ainsi d'une approche qui attribue un grand pouvoir aux forces de l'environnement, assumant que la question des choix stratégiques est un processus négligeable pour expliquer le succès ou l'échec des PME. Dépendamment de la façon dont les éléments de l'environnement sont structurés, c'est l'environnement qui décide ou qui «sélectionne» les entreprises qui vont réussir. C'est une conception très déterministe qui rejette toute hypothèse de choix de la part des dirigeants de l'organisation.

Contrairement à ce déterminisme stratégique, la perspective volontariste se réfère à l'ensemble des approches expliquant le comportement stratégique de l'entreprise par le contexte organisationnel interne de cette dernière. Les préférences stratégiques seront fonction des objectifs des dirigeants et auront un impact sur l'environnement. Les travaux de Child (1972) font valoir que les choix stratégiques sont faits, en partie, indépendamment de l'environnement. Ce qui signifie autrement que l'entreprise peut adopter des comportements stratégiques sans que le contexte soit considéré comme le facteur explicatif principal.

L'approche par les ressources, souvent rattachée aux recherches sur les types de stratégies poursuivies, est représentative de cette ligne théorique. Partant du constat que les entreprises sont avant tout des aventures humaines, Penrose (1955) associe la croissance aux objectifs personnels et aux compétences de l'équipe dirigeante. Sur cette base, elle définit l'opportunité productive comme toute possibilité de production que l'entrepreneur s'aperçoit et peut en tirer profit. Cela signifie que les opportunités ne sont pas «fixes» où et n'existent «ailleurs», mais elles dépendent des attentes et des perceptions de l'entrepreneur de ce que son entreprise est capable ou non de réaliser.

Dès le milieu des années 1980, les notions de ressources, capacités et compétences ont été placées au cœur de l'analyse de l'origine des avantages compétitifs durables des entreprises. Il s'agissait en quelque sorte d'une réaction qui s'inscrit dans le prolongement des travaux de la perspective déterministe de la stratégie tels qu'évoqués précédemment. En effet, alors que ces derniers s'intéressaient principalement au positionnement de l'entreprise dans son environnement, les travaux qui se sont intéressés à la notion de ressources se sont surtout focalisés sur ce qui différenciait les entreprises entre elles (Mahoney et Pandian, 1992 ; Foss, 1997). L'approche de stratégie fondée sur les ressources se penche sur le lien entre les ressources et les capacités organisationnelles et leur impact sur les options stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'une conception volontariste de la stratégie, puisque c'est à l'entreprise, ses ressources et ses capacités dynamiques que la performance et la construction de l'avantage compétitif sont attribuées.

En entrepreneuriat, le volontarisme extrême de l'action stratégique des entrepreneurs se voit incarné par les travaux mettant l'accent sur l'entrepreneur, tout en négligeant d'autres facteurs qui peuvent expliquer la performance entrepreneuriale. Ainsi, le rôle du propriétaire-dirigeant est considéré central dans l'élaboration de la stratégie de la PME.

Sous-section 3- La perspective constructiviste de l'action stratégique

La littérature abondante des travaux issus des deux perspectives antagonistes précédemment présentées semble peu explicative de la complexité des processus qui concourent à la formation de la stratégie dans le contexte de PME.

En marge de cette dichotomie conceptuelle, une approche constructiviste de la stratégie s'est développée à travers la théorie de *l'enactment*. Selon Weick (1979) *l'énactment* renvoie à la coexistence d'interprétations et de créations de l'environnement. Les acteurs de l'entreprise créent leur environnement et ne le perçoivent pas seulement. Dans cette optique, le

comportement stratégique de l'entreprise doit être analysé en considérant cet environnement créé par l'entreprise elle-même. Weick (1979) met en avant l'importance d'examiner les processus d'interaction et des relations réciproques entre l'ensemble des variables (internes et externes).La question importante alors est la relation entre le déterminisme et le volontarisme et la manière avec laquelle ces interactions engendrent le changement dans le temps.

L'enactment est un composant du processus de *l'organizing* qui permet de comprendre les relations qu'entretiennent les organisations avec leur environnement. Il correspond au rôle proactif que les individus jouent, inconsciemment ou pas, en créant le monde qui les entoure et qui permet, ainsi, de structurer la réalité (Morgan, 1989).

Le processus de *l'organizing* comporte quatre éléments (Weick, 1979 : 130) : le changement écologique, *l'enactment*, la sélection et la rétention. Un autre concept fondamental du processus de *l'organizing* est *La construction du sens*. *La construction du sens* peut être traitée comme les échanges réciproques entre les acteurs (*Enactment*) et leur environnement (changement écologique) et qui sont significatifs (Sélection) et préservés (rétention). L'utilisation ambivalente des connaissances préalables est nécessaire pour que le système soit en mesure de bénéficier des leçons apprises et de mettre à jour leurs actions et significations de façon à s'adapter à l'évolution du système et de son contexte.

L'environnement *enacté* est fondamentalement artificiel puisqu'il n'est rien d'autre qu'une construction sociale de la réalité que font les acteurs de l'organisation. Dans ce sens, la modulation de la réalité à travers le processus de *construction du sens* permettra de légitimer les actions menées et de renforcer les croyances présentes au sein de l'organisation. Il s'agira d'un mécanisme de sélection qui retient certaines informations de l'environnement afin de rendre plus cohérente l'action organisationnelle et d'éviter les perturbations internes par la convergence de *la construction du sens.*

La perspective constructiviste de l'étude de l'action stratégique de l'entrepreneur a été mobilisée dans d'autres travaux sur l'entrepreneuriat (par exemple, Bouchikhi, 1993 ; Bouchikhi et Kimberly, 1994) afin de dépasser le manichéisme déterministe vs volontarisme stratégique. Dans ces travaux, les auteurs mobilisent un cadre d'analyse dynamique essentiellement inspiré de la théorie de la structuration (Giddens, 1984) ou encore du constructionnisme Piagétien. Ainsi, les résultats de l'action des entreprises sont le fruit des multiples interactions que l'entrepreneur a avec les acteurs de l'environnement. Les

propriétés structurelles de tout système social sont conceptualisées à la fois comme des éléments facilitateurs et contraignants. Ainsi, l'entrepreneur est censé alors être capable d'agir sur son environnement tout en étant contraint par ce dernier. Egalement, Chiasson et Saunders (2005) et Sarason, Dean et Dillard (2006) ont récemment conseillé l'utilisation de la théorie de la structuration pour modérer la conception volontariste de 1'entrepreneur qui est dominante dans les travaux actuels.

Dans la perspective constructiviste, les acteurs de l'entreprise s'engagent dans des conversations et des interactions, entre eux et avec leur environnement. Sur la base de ces interactions sociales, les acteurs définissent et redéfinissent leurs représentations de l'entreprise, de l'environnement ainsi que celles des relations entre les deux (Liedtka et Rosenblum, 1996).

Des recherches récentes soutiennent la nécessité de repenser la formation de la stratégie afin de tenir compte de sa complexité et de promouvoir notre compréhension, notamment de ses processus micros (par exemple, Johnson et *al*, 2003 ; Whittington, 2003; Melin et *al*, 1999). Pour ces fins, certains chercheurs ont proposé de comprendre les complexités de la stratégie dans un cadre constructiviste (par exemple Hendry, 2000; Whittington, 2002; Hendry et Seidl, 2003; Whittington et Melin, 2003 ; Nordqvist, 2005). Par conséquent, des concepts tels que «*strategizing*», «*micro-stratégie*» et «*stratégie entant que pratique*» sont de plus en plus utilisés pour désigner la compréhension du travail stratégique. Hrebiniak et Joyce (1985) considèrent que la question conceptuelle et pratique la plus importante consiste en l'étude des interactions des évènements avec les interprétations qu'en font les individus et les décisions ou actions résultantes.

Entre les différentes approches précitées, beaucoup d'encre a coulé sur le sujet de la formulation stratégique dans les grandes entreprises à travers le monde. Bien que le champ dynamique des PME soit susceptible d'être un terrain fertile pour la recherche sur certaines questions du management stratégique des organisations en général, les chercheurs ont eu tendance à concentrer leurs efforts sur l'étude des grandes organisations.

Sans pour autant nier le rôle primordial du propriétaire-dirigeant dans la formation des stratégies dans le contexte des PME, la perspective constructiviste fait valoir que celui-ci n'est pas le seul à prendre en considération dans ce processus. Les autres acteurs qui constituent l'organisation ont aussi leur valeur dans le processus quotidien de formation de la stratégie. De même, les PME ne sont pas sans interagir avec leurs partenaires.

La formation de la stratégie dans les PME et plus particulièrement l'OE nous semble plus complexe. C'est pour ces raisons que nous proposons la perspective constructiviste comme étant la plus appropriée pour nous permettre de développer une approche plus complexe de l'OE et de la logique d'identification des opportunités d'exportation telles qu'elles sont produites et reproduites dans le contexte de PME exportatrices. S'intéresser à la formation des stratégies selon la perspective constructiviste implique de tenir compte de tous les éléments qui participent à ce processus. Il s'agit des individus qui constituent l'entreprise, des contraintes de l'environnement et de leurs interactions. L'unité d'analyse dans la perspective constructiviste étant le processus, cette perspective reconnait autant la dynamique que 1'importance des éléments qui la constituent.

Nous avons essayé à travers cette section d'explorer le débat sur le comportement stratégique des PME à travers plusieurs niveaux. La section suivante présentera une discussion de l'émergence du concept de l'orientation entrepreneuriale et ses différentes conceptualisations.

Section II- De l'entrepreneuriat à l'orientation entrepreneuriale : émergence et développements théoriques

Depuis quelques décennie**s,** la recherche sur l'orientation entrepreneuriale (OE) s'illustrait comme une piste de grande importance. Couramment utilisée dans la littérature de recherche en stratégie et en entrepreneuriat, l'OE apparaît comme un construit scientifique rigoureux et solide à partir duquel a pu s'élaborer un corps de connaissances cumulé et stable. En attestent les nombreuses conférences sur le sujet et sa forte présence dans les meilleurs journaux scientifiques des domaines de la stratégie et de l'entrepreneuriat (Strategic *Management Journal, Management Science, Journal of Management Studies, Academy of Management Journal, etc.*), explicitement consacrés à cette thématique depuis plus de vingt ans (Rauch *et al*.2004).

Dans cette recherche, le concept d'OE est utilisé pour se référer à un mode particulier de la stratégie, dans lequel l'entreprise montre une certaine attitude entrepreneuriale. Cela est aussi cohérent avec la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel et le management stratégique qui considère que le processus de la prise de stratégie entrepreneuriale est un mode spécifique de la prise de stratégie (*cf.* Dess et *al*. 1997; Dess et Lumpkin, 2001).

Dans ce qui suit, nous essayerons d'introduire le concept de l'entrepreneuriat organisationnel et d'expliquer son importance pour la survie et la croissance dans un

environnement changeant. Ensuite, la notion d'OE sera expliquée avec une discussion sur ses différentes conceptualisations. Cela nous permettra de présenter les mérites de ce concept qui a pu avoir une place conceptuelle centrale en entrepreneuriat comme en management stratégique et en aborder certains aspects sujets de controverses dans le débat scientifique.

Sous-section 1- La réintégration de l'entrepreneuriat dans les débats du management stratégique

Les domaines de la stratégie et l'entrepreneuriat semblent être concernés par des questions de recherche différentes. Alors que le management stratégique est principalement concerné par les performances via la construction de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991), la recherche sur l'entrepreneuriat se concentre sur la nature des opportunités entrepreneuriales et les entrepreneurs qui les découvrent ou les créent (Davidsson, 2004). Néanmoins, les deux domaines partagent le même objectif ultime qui est la compréhension de la croissance et la création de richesses (*cf.* Irlande, Hitt, et Sirmon, 2003).

Sur le plan pratique, des facteurs comme l'incertitude, le caractère changeant de l'environnement et l'impératif innovation, ont justifié l'intégration de l'entrepreneuriat aux débats de stratégie. Les chercheurs du management stratégique semblent utiliser de plus en plus d'éléments du domaine de la recherche en entrepreneuriat afin de mieux expliquer la performance des entreprises. Le rapprochement entre les deux domaines a donné lieu à des concepts nouveaux, comme l'entrepreneuriat stratégique, l'entrepreneuriat organisationnel, stratégie entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale, posture entrepreneuriale, *etc.* L'entrepreneuriat stratégique désigne la complémentarité des domaines (Hitt et *al,* 2001; 2002 et Irlande *et al,* 2003.). L'entrepreneuriat stratégique se définie comme «*une action entrepreneuriale avec une perspective stratégique* » (Hitt et *al,* 2001 : p. 480). En outre, il peut être considéré comme « *l'intégration des perspectives entrepreneuriale (i.e. opportunity-seeking behaviour) et stratégique (i.e. advantage-seeking behaviour) dans le développement des actions organisationnelles* » (Hitt et *al*, 2001: p. 481). Guth et Ginsberg (1990) voient dans l'entrepreneuriat organisationnel un aspect de l'entrepreneuriat étudiant l'identification et l'exploitation des opportunités par les entreprises existantes dans un but de renouvellement organisationnel et stratégique.

L'entrepreneuriat consiste pour une entreprise en l'ensemble des processus de poursuite de l'opportunité sans tenir compte des ressources contrôlées (Stevenson et Jarillo, 1990) ou encore l'ensemble des comportements organisationnels basés sur une posture stratégique de

poursuite des opportunités (Covin et Slevin, 1991; Lumpkin et Dess, 1996; Zahra, 1993). Ainsi, les opportunités deviennent objet des stratégies entrepreneuriales des organisations.

À une époque où les cycles de vie des produits se raccourcissent, où les frontières de l'industrie sont en continuelle transformation et où les avantages concurrentiels deviennent de moins en moins durables, l'OE semble être un concept utile qui répond à un besoin tant théorique que pratique. Il permet de comprendre pourquoi et comment certaines entreprises sont capables de se renouveler régulièrement via de nouvelles trajectoires de croissance tandis que d'autres n'y arrivent pas (Morris, Kuratko et Covin, 2011).

La nature continue de l'OE ou de ses dimensions permet d'analyser l'intensité de l'activité entrepreneuriale au niveau de l'entreprise. Ainsi, l'existence d'un construit comme l'OE donne aux chercheurs un indicateur commun ou un ensemble de mesures à travers lesquelles les niveaux d'entreprenariat pourraient être évalués. Ceci est important du fait que les actes entrepreneuriaux observés dans la pratique varient considérablement d'une entreprise à une autre.

Par voie de conséquence, l'OE a pu combler une lacune importante dans la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel en offrant la possibilité d'examiner et de comparer les entreprises en termes d'actes entrepreneuriaux. Dans un article sur l'OE dans la revue « *Entrepreneurship Theory and Practice* », Covin et Lumpkin(2011) font référence à une recherche thématique[12] sur l'expression «orientation entrepreneuriale» révélant que jusqu'à la fin de 2010, le concept a été mentionné dans 256 articles de revues scientifiques. 109 de ces 256 articles ont été publiés entre Janvier 2008 et Décembre 2010. De même, sur la même période, l'expression «*Corporate entrepreneurship* » a été mentionnée dans 242 articles, dont 66 publiés entre Janvier 2008 et Décembre 2010. Cela montre que la recherche se développe à un rythme croissant sur l'OE, considéré ainsi comme un construit de grande valeur dans le débat scientifique en management stratégique et en entrepreneuriat organisationnel.

Malgré l'attention qu'a reçu l'OE et les progrès conceptuels et empiriques qui ont été accomplis grâce aux nombreuses recherches, il est clair que le débat sur les antécédents, les conséquences et la mesure de l'OE est loin d'être conclu (Walter, Auer, et Ritter, 2006 ; Cherchem et Fayolle, 2008; Rauch et *al*, 2009 ; Miller, 2011).

[12] La recherche thématique a été réalisée sur la base ABI/INFORM

Les chercheurs reconnaissent souvent les différences et les difficultés de conceptualisation et d'opérationnalisation du construit de l'OE (Covin, Green et Slevin, 2006; Lumpkin et Dess, 1996) comme en témoigne l'absence de consensus sur des questions telles que la nature du construit, sa définition, ses dimensions ou encore ses déterminants et ses répercussions.

Dans un article retraçant l'histoire d'évolution du concept, Basso et Fayolle (2009) stipulent que l'OE couramment utilisée dans la littérature de recherche en stratégie et en entrepreneuriat, semble constituer l'un des rares exemples de concept stabilisé en sciences de gestion mais une relecture attentive du corpus des principaux textes de références appelle à un examen rigoureux de la notion même. Néanmoins, comme le soulignent Covin et Lumpkin (2011), il est aussi facile de trouver des chercheurs tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la communauté des chercheurs s'intéressant à l'OE et qui expriment régulièrement leur inquiétude quant à la signification perçue (soit théorique ou pratique) de la recherche "typique" sur le concept.

Sous-section 2- La genèse du concept

Après avoir été limitée à un niveau individuel, incarné en l'entrepreneur et la création d'entreprise, la recherche en entrepreneuriat s'est développée depuis les années 80 en abordant le phénomène entrepreneurial à un niveau organisationnel et en donnant plus d'importance aux processus entrepreneuriaux.

Depuis, l'entrepreneuriat ne se réfère pas seulement à la création de nouvelles entreprises, mais aussi au lancement de nouvelles activités innovantes (développement de nouveaux produits/services, nouvelles technologies, nouvelles techniques administratives, *etc.*) et l'orientation vers des actions compétitives effectuées d'une manière agressive et proactive pour rivaliser avec les concurrents (Covin et Slevin, 1991; Lumpkin et Dess, 1996). Alternativement à l'entrepreneuriat, la notion de l'OE est conçue alors comme une disposition ou un comportement favorisant l'activité entrepreneuriale dans une entreprise établie. L'OE représente pour Lumpkin (2011) ce que signifie pour une entreprise d'être entrepreneuriale au niveau le plus fondamental.

Permettant ainsi de se prononcer par rapport à l'intensité de l'activité entrepreneuriale dans une entreprise, l'OE semble combler une lacune importante dans la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel et répondre à un besoin pratique. L'OE est le concept qui renferme théoriquement ces facteurs nécessaires (Miller, 1983) ou pertinents (Lumpkin et Dess, 1996) pour marquer une entreprise comme entrepreneuriale. Ceci dit, l'entrepreneuriat

n'est pas simplement positionné comme un acte discret qui peut ou non se produire au sein des entreprises, mais comme un attribut des entreprises en soi.

En fait, il y a un large accord sur le fait de considérer l'OE comme une variable continue ou composée d'un ensemble de variables continues (en fonction de la conceptualisation adoptée) sur laquelle toutes les entreprises peuvent être représentées. L'OE reflète une propension de prise de décision organisationnelle *(organizational decision-making)* favorisant les activités entrepreneuriales (Lumpkin et Dess, 1996), et représente une variable continue (ou un ensemble de variables) permettant de placer toutes les organisations tout au long d'un continuum conceptuel allant de conservatrices *(the "low" end)* à entrepreneuriales *(the "high" end)*(Barringer et Bluedorn, 1999; Covin et Slevin, 1988). Ceci est important parce que les actes entrepreneuriaux observés dans la pratique varient considérablement d'une entreprise à une autre. L'OE permet de distinguer une organisation entrepreneuriale comme étant opposée à une organisation bureaucratique et partant de là, c'est un concept qui peut répondre à des besoins plus pratiques (Randerson et Fayolle, 2012). Covin et Wales (2012) estiment que le caractère répandu du concept de l'OE dans les recherches antérieures s'explique par le fait que l'orientation vers les activités entrepreneuriales a été objet d'analyse des organisations indépendamment de leurs âges, leurs tailles, leurs caractères publics ou privés, *etc.*

Les travaux de l'école canadienne constituent l'origine du concept. Depuis le travail séminal de Miller (1983) « *The correlates of entrepreneurship in the three types of firmes* » (publié dans la revue *Management Science*, 1983), la recherche sur l'OE a connu une progression considérable. Pendant ces trois décennies, il y a eu des efforts de clarification (notamment de Lumpkin et Dess, 1996) distinguant l'entrepreneuriat de l'OE. Ainsi, l'entrepreneuriat se réfère au contenu des résultats telles que la création d'une entreprise, la conquête d'un nouveau marché, le lancement d'un nouveau produit/ service ; alors que l'OE se réfère, quant à elle, au processus menant à ces résultats. Il s'agit alors d'une avancée importante séparant le «Quoi» ***(the What)*** du «Comment» ***(the how)***. Depuis, la plupart des recherches traitent l'OE comme le processus comportemental des entrepreneurs pour créer une "nouvelle entrée" (qui peut être soit une nouvelle entreprise, un nouveau produit, une technologie ou un nouveau marché). Wiklund (1998) la réfère à une orientation stratégique des dirigeants, reflétant la volonté de l'entreprise à s'engager dans un comportement entrepreneurial.

Bien qu'il ait fait l'objet principal de plusieurs recherches durant les trois dernières décennies, l'entrepreneuriat organisationnel souffre encore de l'absence d'un paradigme

unificateur, voire même d'une définition commune. De ce fait, l'orientation de l'entreprise vers l'activité entrepreneuriale a été définie de différentes manières, et les chercheurs lui ont associé plusieurs labels[13] et ont tous plus ou moins attiré l'attention. Cogliser *et al.* (2008) montrent dans un travail de synthèse que, sur une période d'environ 25 ans, pas moins de 19 labels différents ont été utilisés pour étudier ce que désigne OE, lesquelles recherches se sont explicitement rattachées à plus d'une douzaine de corpus théoriques. Toutefois, si le label de l'OE a été introduit par Lumpkin et Dess (1996), la conceptualisation tridimensionnelle de l'OE, largement adoptée aujourd'hui, trouve ses origines dans le travail de Miller (1983).

Compte tenu des différents labels associés au phénomène, il n'est peut-être pas surprenant que les chercheurs aient du mal à se mettre d'accord sur une définition largement acceptée de l'OE. Le tableau 1 – élaboré par Covin et Wales (2012) - repère un ensemble de définitions de l'OE proposées dans certaines recherches. Le tableau démontre bien les diverses distinctions subtiles dans les interprétations données au concept.

Tableau 1-1: Analyse comparée des principales définitions de (ou se rapportant à) l'OE

Auteurs	Définition de l'OE
Mintzberg (1973)	*"In the entrepreneurial mode, strategy-making is dominated by the active search for new opportunities" as well as "dramatic leaps forward in the face of uncertainty" (p. 45).*
Khandwalla (1976/1977)	*"The entrepreneurial [management] style is characterized by bold, risky, aggressive decision-making" (p. 25, [ ] added).*
Miller et Friesen (1982)	*"The entrepreneurial model applies to firms that innovate boldly and regularly while taking considerable risks in their product-market strategies" (p. 5).*
Miller (1983)	*"An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch" (p. 771).*
Morris et Paul (1987)	*"An entrepreneurial firm is one with decision-making norms that emphasize proactive, innovative strategies that contain an element of risk" (p. 249).*
Covin et Slevin (1998)	*"Entrepreneurial firms are those in which the top managers have entrepreneurial management styles, as evidenced by the firms' strategic*

[13] Les différentes appellations qui ont été utilisées sont par exemple : *entrepreneurial mode* (Mintzberg, 1973), *entrepreneurial style* (Khandwalla, 1977), *entrepreneurial model* (Miller & Friesen, 1982), *firm level entrepreneurship* (Miller, 1983), *strategic behavior* (Burgelman, 1983), *entrepreneurial behavior* (Covin & Slevin, 1986), *entrepreneurial management style* (Covin & Slevin, 1989), *entrepreneurial strategy making* (Dess, Lumpkin & Covin, 1997) et *entrepreneurial mindset* (Ma & Tan, 2006).

	decisions and operating management philosophies. Non-entrepreneurial or conservative firms are those in which the top management style is decidedly risk-averse, non-innovative, and passive or reactive" (p. 218).
Merz et Sauber (1995)	*"…entrepreneurial orientation is defined as the firm's degree of proactiveness (aggressiveness) in its chosen product-market unit (PMU) and its willingness to innovate and create new offerings" (p. 554)*
Lumpkin et Dess (1996)	*"EO refers to the processes, practices, and decision-making activities that lead to new entry" as characterized by one, or more of the following dimensions: "a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take-risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and proactive relative to marketplace opportunities" (pp. 136–137).*
Zahra et Neubaum (1998)	*EO is "the sum total of a firm's radical innovation, proactive strategic action, and risk taking activities that are manifested in support of projects with uncertain outcomes" (p. 124)*
Voss, Voss, et Moorman (2005)	*"…we define EO as a firm-level disposition to engage in behaviors [reflecting risk-taking, innovativeness, proactiveness, autonomy, and competitive aggressiveness] that lead to change in the organization or marketplace" (p. 1134, [ ] added).*
Avlonitis et Salavou (2007)	*"EO constitutes an organizational phenomenon that reflects a managerial capability by which firms embark on proactive and aggressive initiatives to alter the competitive scene to their advantage" (p. 567).*
Cools et Van den Broeck (2007/2008)	*"Entrepreneurial orientation (EO) refers to the top management's strategy in relation to innovativeness, proactiveness, and risk taking" (p. 27).*
Pearce, Fritz, et Davis (2010)	*"An EO is conceptualized as a set of distinct but related behaviors that have the qualities of innovativeness, proactiveness, competitive aggressiveness, risk taking, and autonomy" (p. 219).*

Source : Covin et Wales, 2011 ; p. 3

La conceptualisation originale de l'OE proposée par Miller a été fondée sur les travaux de certains théoriciens de la stratégie (comme Khandwalla, 1977 ; Mintzberg, 1973 ; Collins et Moore, 1970) et de l'entrepreneuriat à l'époque (comme Cole, 1946; Hartman, 1959; Knight,

1921; Redlich, 1949; Schumpeter, 1934 Shapero, 1975)[14]. Le travail de Miller (1983) avait pour objet de montrer les mérites de l'approche configurationnelle, à partir de l'étude d'un ensemble de variables décrivant le processus d'élaboration de la stratégie (*strategy making process*). En ajoutant la dimension de «proactivité», Miller (1983, p. 771) postule que l'entreprise entrepreneuriale réunit la triple capacité d'innovation, de prise de risque et de pro-activité. Cela faisant qu'en tant que telle, l'OE a été conçue par Miller (bien qu'il n'ait jamais utilisé l'expression orientation entrepreneuriale dans ce travail initial) comme un construit renfermant les dimensions de l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

Dans les travaux de Mintzberg sur « *strategic decision-making* », le mode entrepreneurial de stratégie désigne une disposition managériale caractérisée par la recherche active de nouvelles opportunités dans des environnements incertains. Les travaux de Khandwalla (1976/1977) sur les dispositions managériales ne restent pas moins importants pour caractériser l'OE. Khandwalla décrit le concept du style managérial comme l'ensemble de croyances, normes dont disposent les dirigeants dans une entreprise… traduites en actions, permettent de construire les stratégies de survie et de croissance d'une entreprise[15]". Selon ce dernier, un style de management entrepreneurial se réfère à une approche de prise de décision audacieuse, risquée et agressive, contrairement à une approche plus prudente, orientée vers la stabilité.

Les travaux de ces théoriciens de la formulation stratégique de la stratégie constituaient alors le sous-bassement théorique par lequel l'OE se présente comme une disposition stratégique enracinée dans la prise de décision. Cette conception a été largement adoptée dans des études scientifiques ultérieures plus pointues sur le construit (par exemple, Miller et Friesen, 1982 ; Covin et Slevin, 1989; Lumpkin et Dess, 1996). Néanmoins, l'introduction de la notion de l'entrepreneuriat au niveau d'entreprise *(firm-level entrepreneurship)* par Miller et ses collègues a été derrière l'apparition de toute une école de pensée qui considère que l'OE se manifeste comme un ensemble de comportements organisationnels. Miller et Friesen (1982, p. 5) postulent que la firme entrepreneuriale "*innove audacieusement et régulièrement en prenant des risques considérables dans ses stratégies produit-marché.*"

---

[14] Danny Miller (2011), *« Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future »,* Numéro spécial de la revue académique *Entrepreneurship Theory and Practice*. Septembre 2011, volume 35, issue 5, pages 855-1103

[15] "*Operating set of beliefs and norms about management held by the organization's key decision makers . . . [that] when translated into action, constitute the organization's strategy for survival and growth"* (Khandwalla, 1977 ; p. 22).

Des efforts importants ont été également déployés pour l'évaluation et la vérification de ses propriétés statistiques de l'OE (*Cf.* Covin et Slevin, 1986, 1989; Lumpkin et Dess, 1996; Stetz, Stewart, Howell, Blair, et Fottler, 2000), de sa généralisation interculturelle et de ses différentes opérationnalisations (*Cf.* Knight, 1997; Kreiser, Marino et Weaver, 2002; Ramachandran et Ramnarayan, 1993).

Les déterminants et les conséquences de l'OE ont eu aussi une place importante dans les recherches sur le concept. Sur la question des antécédents de l'OE, un nombre considérable d'études a examiné l'effet des caractéristiques individuelles, à travers le profil psychologique du dirigeant (par exemple, Begley et Boyd, 1988; Poon, Ainuddin, et Junit, 2006), et l'influence des caractéristiques environnementales et organisationnelles (par exemple, Becherer et Maurer, 1997; Lumpkin et Dess, 2001). D'autres auteurs se sont intéressés au contexte stratégique de l'OE (Covin, Green et Slevin, 2006; Covin et Slevin, 1991) ou ses liens avec les ressources et les capacités de l'entreprise (Dess, Lumpkin, et Covin, 1997; Smart et Conant, 1994). Le deuxième niveau de questionnement qui a fait couler énormément d'encre est celui relatif à la relation OE-performance. Ainsi, cette association a été examinée comme étant directe (selon les prémisses de contingence environnementale et/ou stratégique) ou comme étant modérée par d'autres diverses conditions (Covin et *al;* Dess et *al;* Poon et *al;* Rauch, *al.* 2009; Richard et *al.* 2004; Wiklund et Shepherd, 2003, 2005).

Sous-section 3- Une conception tridimensionnelle de l'OE

Malgré la diversité des labels, force est de constater que la plupart des chercheurs ont adopté la conception à trois dimensions de l'entrepreneuriat au niveau organisationnel proposées par Miller (1983): *une entreprise est caractérisée par l'innovation, la prise de risque et la proactivité.* Cette conceptualisation a été aussi adoptée et clarifiée par d'autres auteurs (Covin et Slevin, 1989; Lumpkin et Dess, 1996). Le tableau 1.2 recense les définitions utilisées par Miller et ses coauteurs dans différents articles.

Tableau 1-2: Définitions des trois dimensions de l'OE

Variables	Définition	Source
Product-market innovation	*Does the firm seem particularly innovative in terms of the number and novelty of new products and services which are introduced, and the new markets which are entered?*	Miller et Friesen (1977, 1978, 1983)
	Aggregate innovation combines: - *Innovation in production/service methods* - *Product R&D and technological leadership* - *New product introduction frequency* - *Degree of change in product line.*	Miller *et al.* (1982) Miller and Friesen (1982)
Proactiveness of decisions	*Does the firm react to trends in the environment or does it shape the environment by introducing new products, technologies, administrative techniques, etc.?* *A reactive firm (low proactiveness) follows the leader while a proactive firm is the first to act.*	Miller et Friesen (1977, 1978, 1983)
Risk-taking	*Is there evidence that top managers are risk averse (score low) or does the firm frequently make large and risky resource commitments – i.e those which have a reasonable chance of costly failure?*	Miller et Friesen (1977, 1978, 1983)
	- *Strong proclivity for high risk project (with chances of very high return)* - *Bold wide ranging acts are viewed as useful and common practice.*	Miller et Friesen (1982)

Source : Olivier Basso et al. 2009, p.179

Nous définissons dans ce qui suit ces trois dimensions, à savoir l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

1. L'Innovation

La caractéristique discriminante de l'entreprise entrepreneuriale est l'engagement dans la création de nouveaux produits, particulièrement avant les concurrents (Zahra, 1993). Schumpeter (1934, 1942) a été sans doute l'un des premiers chercheurs à considérer la place centrale de l'innovation dans les processus entrepreneuriaux. Le concept de « la création destructive » désigne le processus économique induisant la création de richesse associée à la perturbation des structures existantes des marchés par l'introduction de nouveaux produits ou procédés. Ainsi, L'innovation joue un rôle important dans la présence ou l'absence de

l'entrepreneuriat au niveau de l'entreprise. Dans ce sens, certains chercheurs considèrent les entreprises entrepreneuriales sont celles qui essayent d'exploiter les opportunités de marché par le biais des innovations techniques et / ou organisationnelles. Elle peut prendre différentes formes, par exemple, l'introduction de nouveaux produits/services dans le marché ou la modification des caractéristiques des produits/services. L'innovation fait référence également à l'activité de recherche et développement, et à l'introduction des nouvelles techniques de production et de management (Lumpkin et Dess, 2001).

Les expériences, les solutions originales aux problèmes et les processus créatifs des entrepreneurs permettront de déterminer la force de la dimension d'innovation de l'OE. Les entreprises innovantes connaîtront probablement des résultats positifs en termes de nouvelles technologies, produits, services ou procédés.

2. *La Prise de risque*

Dans les années 1800, John Stuart Mill, décrivait la prise de risque comme une caractéristique prépondérante de l'entrepreneur ; depuis, c'est l'un des aspects les plus cités de l'entrepreneuriat. Les conclusions contradictoires dans les études sur le comportement de prise de risque ne remettent pas en cause les discussions conceptuelles riches que suscite ce concept (Aloulou et Fayolle, 2005). Ainsi, la prise de risque est considérée comme une composante importante d'une forte OE. Cette dernière est bien plus forte chez les personnes qui sont prêtes à accepter l'incertitude et qui font preuve d'une volonté d'assumer le risque associé au développement de nouvelles activités et/ou de nouveaux marchés.

3. *La Pro-activité*

Une autre dimension de l'OE est la pro-activité. Deux caractéristiques principales ont été attribuées à la proactivité: le comportement dynamique et la poursuite des opportunités d'affaires (Knight, 1997 ; Lumpkin et Dess, 2001 ; Stevenson et Jarillo, 1990). L'entreprise doit agir pro-activement pour développer sa position compétitive par rapport à ses concurrents (Porter, 1980) et pour réaliser des gains économiques (Lieberman et Montgomery, 1988).

La notion de pro-activité reflète la propension de l'entreprise de procéder à une recherche permanente d'opportunités, en particulier celles qui ne se rapportent pas à des activités actuelles de l'entreprise. Sont qualifiés comme proactifs les dirigeants qui mettent l'accent sur l'initiative entrepreneuriale, poursuivent et anticipent les opportunités et qui participent à des marchés nouveaux ou émergents. Lumpkin et Dess, (1996) considèrent que l'individu

proactif fait ce qui est nécessaire pour amener ses objectifs à terme et obtenir un avantage en étant le premier à capitaliser sur les nouvelles opportunités. Les mêmes auteurs rajoutent que l'entreprise proactive peut surveiller les changements de l'environnement dans une variété de pays, même si elle n'y a pas encore entrepris d'affaires formelles ou n'a même pas l'intention de le faire dans le court terme. Toutefois, lorsqu'ils surgissent dans ces pays, des changements environnementaux positifs pour les activités de l'entreprise, cette dernière peut exploiter les connaissances acquises grâce à ses activités de veille et par conséquent décider d'élargir ou de renforcer son marché et/ou ses activités.

Sous-section 4- Crises de conceptualisation de l'OE

1. Principaux modèles de l'OE

Globalement, les objectifs principaux de la recherche portant sur l'OE sont liés à sa mesurabilité et sa relation avec la performance (George et Marin ; 2011), en utilisant des échelles qui n'ont pas été destinées à cet usage (Covin et Walles, 2012). Randerson et Fayolle (2012) parlent d'une obsession de mesure qui fait oublier au chercheur de s'intéresser à l'OE et y traiter les vraies questions.

Le concept d'OE reste, malgré le nombre conséquent de travaux réalisés pour le développer, un concept au cœur des débats et des discussions sans conclusion définitive pour ce qui concerne notamment : 1) les déterminants de l'engagement de l'entreprise dans le processus de l'OE, 2) La mobilisation des théories pluridisciplinaires dans l'étude de l'OE, 3) le choix méthodologique de l'investigation empirique et 4) l'impact de l'OE sur la performance et/ou l'échec de l'entreprise *(EO as advantage perspective vs. EO as experimentation, voir* (Wiklund et Shepherd, 2011).

Les différentes conceptualisations de l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996) regroupent des dimensions particulières d'un mode de prise de décision se produisant dans les entreprises entrepreneuriales. L'OE vise à engager l'organisation dans un processus de prise de décision stratégique favorisant les comportements entrepreneuriaux nécessaires pour faire face aux changements environnementaux.

Covin et Slevin (1991) proposent un modèle de l'organisation entrepreneuriale qui s'appuie sur les trois dimensions de Miller (1983). Intégrant la performance comme variable dépendante, le modèle est focalisé sur les interactions entre la posture entrepreneuriale, l'environnement, la stratégie et la structure. Leur notion de posture entrepreneuriale reflète

les trois dimensions de l'entrepreneuriat au niveau d'entreprise initialement défni par Miller (1983) : la posture entrepreneuriale est reflétée dans trois types de comportement organisationnels: la prise de risque dans des décisions et actions stratégiques face à l'incertitude; la fréquence des innovations produit; et la pro-activité et l'agressivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents[16]. Cette définition fera la base de ce que Lumpkin et Dess (1996) vont appeler par la suite « orientation entrepreneuriale »

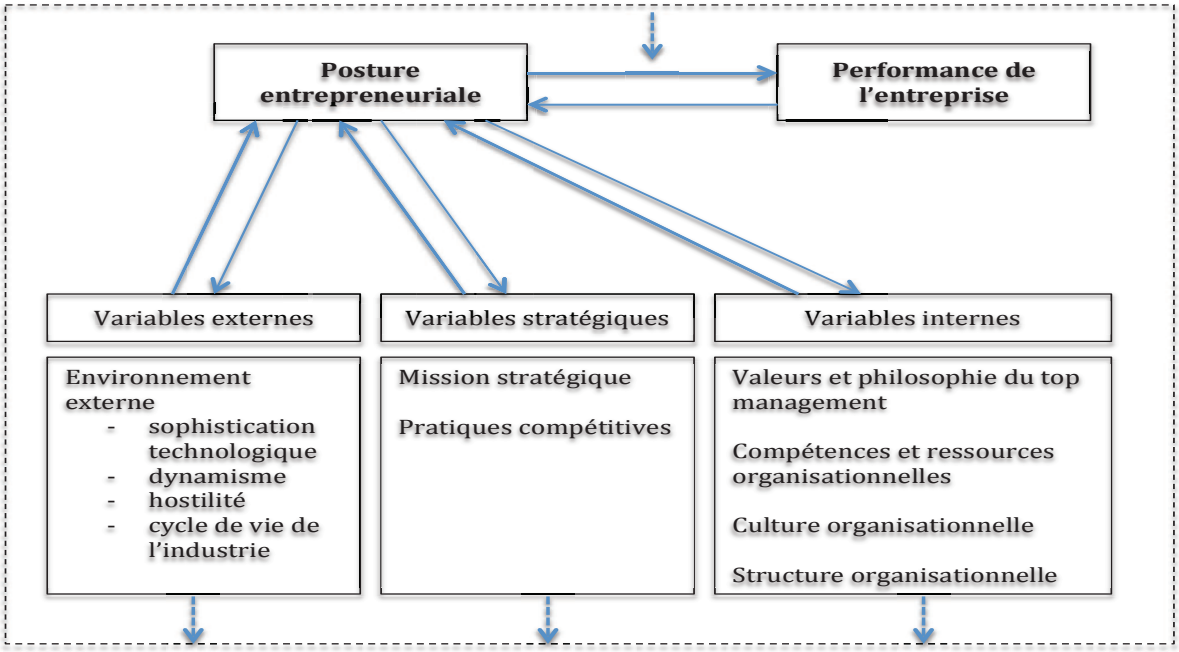


Figure 1-2: Modèle conceptuel de l'entrepreneuriat comme comportement de l'entreprise
Source : Covin et Slevin, 1991, p.10

Le modèle contingent de Lumpkin et Dess (1996) propose aussi de lier l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise à la performance. La conceptualisation de ces auteurs va se démarquer des conceptualisations précédentes (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1991) sur deux plans : 1) l'ajout de deux dimensions supplémentaires (l'autonomie et l'agressivité concurrentielle) et donc une conceptualisation de l'OE comme construit à cinq dimensions, 2) le rejet de l'idée de dépendance (variation commune) des dimensions de l'OE. D'après Lumpkin et Dess (1996), il n'est pas nécessaire que toutes les dimensions soient manifestées pour reconnaître la nature entrepreneuriale de l'entreprise. L'autonomie peut être référée au comportement stratégique autonome (Burgelman, 1983) et l'agressivité concurrentielle à

[16] *An entrepreneurial posture is reflected in three types of organizational-level behaviors: top management risk taking with regard to investment decisions and strategic actions in the face of uncertainty; the extensiveness and frequency of product innovation and the related tendency toward technological leadership; and the pioneering nature of the firm as evident in the firm's propensity to aggressively and proactively compete with industry rivals* » (Covin et Slevin,1991, p:10)

l'idée de «*beating competitors to the punch*» Miller (1983). Pourtant ces deux dimensions n'ont pas reçu le même écho que les trois premières dans les études empiriques sur le concept d'OE.

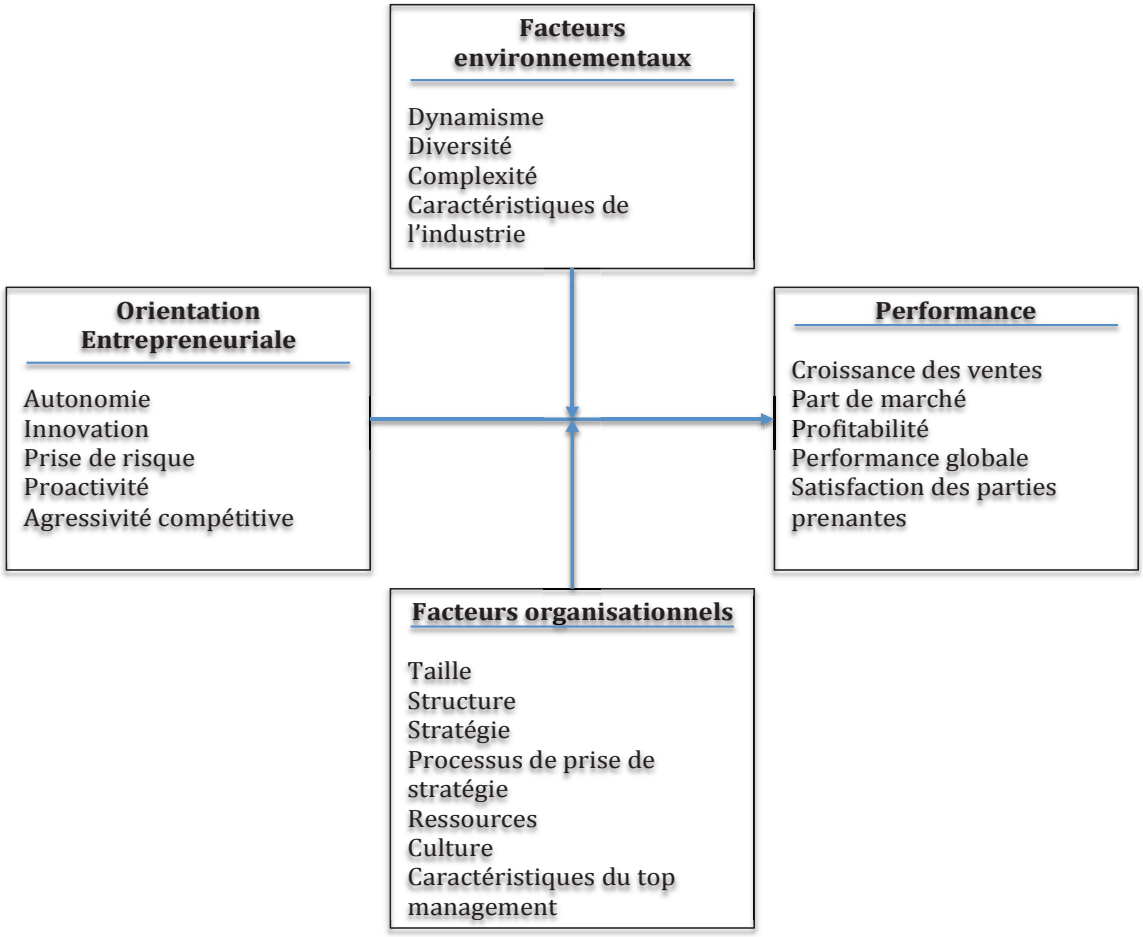


Figure 1-3: Cadre conceptuel de l'OE selon Lumpkin et Dess (1996)
Source : Lumpkin et Dess, 1996, p.152

L'approche de contingence choisie par Lumpkin et Dess (1996) suggère que la performance peut être influencée par l'orientation entrepreneuriale, mais aussi par des facteurs environnementaux (le dynamisme, la munificence, la complexité et les caractéristiques de l'industrie), des facteurs organisationnels (la taille, la structure, la stratégie, les processus d'élaboration de stratégies, les ressources de l'entreprise, la culture et les caractéristiques de l'équipe du management).

Stevenson et Jarillo (1986, 1990) ont introduit un concept voisin qui est le « management entrepreneurial », développant ainsi une vision différente mais complémentaire concernant l'entrepreneuriat organisationnel. Selon ces auteurs, le management entrepreneurial consiste

en la poursuite active des opportunités et leurs exploitations. Ils distinguent six dimensions de caractérisation du management entrepreneurial: l'orientation stratégique, l'engagement aux opportunités, l'engagement de ressources, le contrôle des ressources, la structure du management et de la philosophie de récompense. Deux dimensions de plus ont été ajoutées plus tard à savoir, l'orientation croissance et la culture entrepreneuriale.

Tableau 1-3 : Le management entrepreneurial selon la conceptualisation de Stevenson

Entrepreneurial focus (promoter)		Conceptual dimension		Administrative focus (trustee)
Driven by perception of opportunity	←	Strategic orientation	→	Driven by controlled resources
Revolutionary with short duration	←	Commitment to opportunity	→	Evolutionary with long duration
Many stages with minimal exposure at each stage	←	Commitment of resources	→	A single stage with complete commitment out of decision
Episodic use or rent of required resources	←	Control of resources	→	Ownership or employment of required resources
Flat, with multiple informal networks	←	Management structure	→	Hierarchy
Based on value creation	←	Reward philosophy	→	Based on responsibility and seniority
Rapid growth is top priority; risk accepted to achieve growth	←	Growth orientation	→	Safe, slow, steady
Promoting broad search for opportunities	←	Entrepreneurial culture	→	Opportunity search restricted by resources controlled; failure punished

Source : Brown et al. 2001 ; p.955

D'après Brown et *al*(2001), ce qui différencie le management entrepreneurial de l'orientation entrepreneuriale est essentiellement la conceptualisation basée sur les opportunités. Ces auteurs considèrent que l'OE ne traite pas explicitement l'implication des entreprises dans la reconnaissance et l'exploitation des opportunités.

2. *La nature de l'OE : Entre attitude et comportement*

Si de vrais progrès ont été réalisés depuis les premiers essais de conceptualisation de l'OE, le débat scientifique reste sans conclusion claire et unanime sur une conceptualisation particulière du construit (*Cf.* Basso, Fayolle, et Bouchard, 2009), ni sur d'autres questionnements épistémologiques qui y sont liés. Certes, il n'y a pas de conceptualisation objectivement correcte ou incorrecte du phénomène, mais plutôt des conceptualisations qui sont plus ou moins convenues ou partagées par la communauté des chercheurs dans le domaine. La nature de l'OE reste une des questions théoriques sans conclusions définitives dans la recherche. Cette question représente un aspect bien flou et ambigu et les propos des chercheurs sont encore dispersés entre une conception de l'OE comme « attitude ou

disposition», tenue par les dirigeants, ou comme un ensemble de « comportements » de l'entreprise *(a dispositional or behavioral phenomenon)*. La question de la nature est d'une grande importance car une telle ambiguïté conceptuelle, comme le souligne Miller (2011), peut évoquer la confusion et mettre en question la validité même des mesures du concept et ses dimensions.

Par exemple, Voss et *al.* (2005, p. 1134) voient en l'OE une disposition au niveau des entreprises à s'engager dans des comportements - reflétant la prise de risques, l'innovation, la proactivité, l'autonomie et l'agressivité compétitive - qui conduisent à un changement dans l'organisation ou sur le marché[17]. En revanche, Pearce, Fritz, et Davis (2010) conceptualisent l'OE comme un ensemble de comportements distincts mais reliés qui ont les qualités d'innovation, de proactivité, d'agressivité compétitive, de prise de risque et d'autonomie[18].

Covin et Lumpkin (2011) stipulent que l'OE peut être conçue généralement comme l'inclinaison globale et/ou durable vers l'entrepreneuriat et que le choix entre la conceptualiser comme disposition ou comme comportement doit être fait en tenant compte du niveau d'analyse et de la continuité de l'activité entrepreneuriale. Alors qu'il est convenu que le phénomène entrepreneurial peut se manifester dans différentes unités ou sur différents niveaux d'analyse, la communauté de chercheurs se met d'accord aussi sur la représentation de l'OE comme un phénomène organisationnel *(EO is a strategic business unit level phenomenon)* où l'unité peut aller de la PME avec une seule activité à une entreprise de grande taille diversifiée. Ainsi, les niveaux d'analyse de l'OE peuvent varier considérablement à travers les PME ou à travers les différentes unités de la même organisation. En acceptant que l'orientation vers l'activité entrepreneuriale pourra aussi bien être analysée sur un niveau individuel, les auteurs rappellent que toute extension du concept sur d'autres niveaux ou types d'unités d'analyse (par souci de généralisation) risque de créer des ambiguïtés et diluer la valeur même du construit.

Un autre élément positif de considérer l'OE comme un ensemble d'attributs variés caractérisant les entreprises de manières différentes est directement lié à la continuité des activités entrepreneuriales. La pertinence de cette observation selon Covin et Lumpkin (2011)

---

[17] « *A firm-level disposition to engage in behaviors [reflecting risk-taking, innovativeness, proactiveness, autonomy, and competitive aggressiveness] that lead to change in the organization or marketplace.* »
[18] « *A set of distinct but related behaviors that have the qualities of innovativeness, proactiveness, competitive aggressiveness, risk taking, and autonomy.* »

est que pour que ces attributs existent au niveau de l'entreprise, leur qualité devrait avoir une certaine stabilité temporelle et que les comportements entrepreneuriaux singuliers ne peuvent pas constituer des attributs. Ainsi, la manifestation occasionnelle d'un comportement entrepreneurial dans une entreprise est insuffisante pour conclure à l'existence d'une OE. Autrement dit, l'entreprise peut s'engager dans des comportements entrepreneuriaux, sans qu'elle soit reconnue comme étant entrepreneuriale si ses actes entrepreneuriaux ne connaissent pas une certaine stabilité ou continuité dans le temps.

L'inconvénient de conceptualiser l'OE comme un phénomène dispositionnel *(a dispositional phenomenon)*, selon Covin et Lumpkin (2011), réside dans sa possible confusion avec d'autres attributs entrepreneuriaux qui sont de nature incorporelle, comme la culture entrepreneuriale (Blumentritt, Kickul, et Gundry, 2005; Fayolle, Basso, et Bouchard , 2010), le climat entrepreneurial (Hornsby, Kuratko, et Zahra, 2002; Michaelis, Stegmaier, et Sonntag, 2010), la mentalité entrepreneuriale (Ma et Tan, 2006; McGrath et Mac-Millan , 2000), ou la logique entrepreneuriale dominante (Covin et Slevin, 2002; Meyer et Heppard, 2000). Une telle conceptualisation n'accompagne pas l'évolution théorique qu'a connue le champ de l'entrepreneuriat.

Néanmoins, la présence d'une disposition à s'engager dans des comportements entrepreneuriaux ne garantit pas que de tels comportements se manifesteront, chose qui est nécessaire pour déduire la présence d'une OE. En tant que telle, la disposition d'une entreprise vers l'entrepreneuriat ne doit pas être considérée comme un élément essentiel du construit. L'OE se compose uniquement de comportements soutenus (reflétant la prise de risques, l'innovation, la proactivité, l'autonomie et l'agressivité compétitive) dont la présence permet à l'entrepreneuriat d'être reconnu comme un attribut de définition de l'entreprise. A l'instar de la position de Gartner (1988), faisant valoir de façon convaincante que les entrepreneurs se connaissent à travers leurs actions, et non pas à travers leurs traits, Covin et Slevin (1991) considèrent que c'est le comportement qui donne sens aux processus entrepreneuriaux[19].

[19] « *A behavioral model of entrepreneurship is suggested because behaviors rather than attributes are what give meaning to the entrepreneurial process. An individual's psychological profile does not make a person an entrepreneur. Rather, we know entrepreneurs through their actions. Similarly, non-behavioral organizational-level attributes, like organizational structure or culture, do not make a firm entrepreneurial. An organization's actions make it entrepreneurial. In short, behavior is the central and essential element in the entrepreneurial process* ». Covin et Slevin (1991 ; p : 8)

Il peut être admis également que la mesure de l'OE la plus couramment employée, à savoir l'échelle de Miller (1983), développée par Covin et Slevin (1989), intègre des items qui se rapportent à la fois à la disposition et au comportement. Par exemple, un item interroge la mesure dans laquelle les dirigeants de l'entreprise favorisent certaines pratiques en matière d'innovation et un autre s'interroge sur la philosophie managériale qu'ils préfèrent (Covin et Lumpkin, 2011).

Plus récemment, Andersson et *al.* (2014) proposent une re-conceptualisation intégrant l'aspect attitude et l'aspect comportement de l'OE. Ainsi, leur définition fait référence au : 1) comportements entrepreneuriaux dans une entreprise qui sont désignés par la poursuite des nouveaux produits, process ou modèles d'affaires (innovation) et l'intention de commercialisation de ces innovations dans de nouveaux domaines produits/marchés (pro-activité) ; 2) l'attitude managériale favorisant des actions stratégiques dont les résultats sont relativement incertains (prise de risque).

3. Dimensionnalité de l'OE : entre dépendance et Independence des dimensions

Les trois dimensions d'origine de l'OE –l'innovation, la proactivité et la prise de risque - ont été systématiquement testées dans plusieurs études qui ont montré que ce sont des mesures fiables et valides du comportement entrepreneurial (*cf.* Brown et al, 2001.). Les deux autres dimensions – l'autonomie et l'agressivité compétitive- ont reçu beaucoup moins d'attention dans la littérature.

L'ambiguïté conceptuelle ou encore l'absence d'une conceptualisation largement reconnue de l'OE est l'un des principaux problèmes qui empêchent l'avancement théorique sur le sujet. La conceptualisation adoptée de l'OE divise les chercheurs entre une approche dite unidimensionnelle du construit, associée le plus souvent à Miller (1983), Covin et Slevin (1989), et une approche multidimensionnelle, associée le plus souvent à Lumpkin et Dess (1996). Or, la manière avec laquelle le construit est conceptualisé n'est pas sans importantes implications sur sa mesure.

Globalement, Miller (1983) a originalement décrit l'OE comme une «dimension composite » ; ensuite Covin et Slevin (1989) l'ont considérée comme un «concept unidimensionnel » alors que Lumpkin et Dess (1996) l'ont conçue ensuite comme un «concept multidimensionnel ».

Pour déterminer de façon empirique si l'OE devrait être conceptualisée et mesurée comme étant un construit unidimensionnel ou multidimensionnel, certains chercheurs ont soulevé la question relative à la dépendance ou l'indépendance des différentes dimensions du concept. Kreiser et *al.* (2002) se sont demandés si les dimensions (la prise de risques, l'innovation et la proactivité), "doivent varier" ou simplement "peuvent varier" indépendamment l'une de l'autre.

En fait, Lumpkin et Dess (1996) sont les premiers à lancer la discussion théorique et empirique sur la conceptualisation et l'aspect dimensionnel de l'OE et ce, en ajoutant deux autres dimensions à sa conceptualisation d'origine, initiée par Miller (1983). Il s'agit de l'autonomie et de l'agressivité compétitive. L'agressivité est caractérisée par une forte posture offensive pour, notamment, vaincre les concurrents. L'autonomie caractérise l'habilité des individus et des groupes d'individus à la prise d'initiative et à promouvoir les nouvelles idées. Ainsi, Lumpkin et Dess (1996) postulent que les cinq dimensions caractérisent indépendamment et collectivement le concept de l'OE.

Du point de vue unidimensionnel, l'OE n'existe que dans la mesure où la prise de risques, l'innovation et la proactivité, sont simultanément manifestées par l'entreprise. La manifestation d'un ou deux de ces dimensions seulement serait insuffisante pour qualifier l'entreprise d'entrepreneuriale. Statistiquement, l'OE est la variance commune ou partagée de la prise de risques, l'innovation et la proactivité. En générale, selon la conceptualisation unidimensionnelle, l'OE est conçue comme un attribut de l'entreprise représenté par la qualité singulière et commune des trois dimensions[20]. Ainsi, l'auteur considère l'OE comme l'intersection de ces trois dimensions. En l'absence de co-variation entre celles-ci, la présence d'une OE, selon la conceptualisation de Miller, ne doit pas être revendiquée.

Bien que les chercheurs (notamment, Lumpkin et Dess [1996]) aient depuis fait valoir de façon convaincante l'exploration indépendante des dimensions individuelles associées à l'entrepreneuriat, aucune recherche n'a proposé une conceptualisation ou une opérationnalisation alternative de l'OE comme construit composite.

---

[20] « *In general, theorists would not call a firm entrepreneurial if it changed its technology or product line ("innovated" according to our terminology) simply by directly imitating competitors while refusing to take any risks. Some proactiveness would be essential as well. By the same token, risk-taking firms that are highly leveraged financially are not necessarily entrepreneurial. They must also engage in product-market or technological innovation.* ». Miller (1983 ; p :780)

Dans la vision multidimensionnelle[21], l'OE est conçue comme un ensemble de dimensions indépendantes, à savoir la prise de risque, l'innovation, la proactivité, l'agressivité compétitive et l'autonomie. A la différence de la conceptualisation de Miller (1983), exigeant la manifestation simultanée des trois dimensions, Lumpkin et Dess (1996) considèrent que la présence d'une OE ne nécessite pas forcement la manifestation de toutes les dimensions qui la caractérisent. En outre, ces derniers suggèrent que les cinq dimensions ne doivent pas forcement co-varier positivement pour qu'une OE soit revendiquée.

Comme l'a noté Edwards (2001), les construits multidimensionnels existent généralement sous deux formes fondamentales: les construits agrégés *(aggregate constructs)* et les construits supérieurs *(superordinate constructs)*. Les construits agrégés sont ceux dans lesquels le sens de la relation vient des dimensions vers le construit latent. Autrement dit, le construit agrégé combine les dimensions spécifiques pour en produire un concept général. En revanche, les construits supérieurs sont ceux dans lesquels le flux des relations viennent du construit vers ses dimensions. Le construit supérieur est un concept général qui se manifeste à travers des dimensions spécifiques.

Nous trouvons la conceptualisation de l'OE comme construit supérieur dans les travaux de Lumpkin et Dess (1996) qui la considèrent comme étant manifestée à travers des dimensions spécifiques, la prise de risques, l'innovation, la proactivité, l'agressivité compétitive, et l'autonomie. Conformément à cette conceptualisation, l'OE existe dans la pratique, soit comme un ensemble de scores de comportements indépendants (allant de faible à élevé) sur les cinq dimensions ou comme un gestalt formé de ces cinq dimensions. Ces auteurs décrivent aussi l'OE comme un processus d'élaboration de stratégie au niveau organisationnel dont les dimensions ne peuvent pas être spécifiées à priori et indépendamment des circonstances[22].

La force des cinq dimensions –selon Lumpkin et Dess (1996) - varie sur un continuum allant de «faible» à «élevé». Cependant, il y a plus ou moins des extrémités entrepreneuriales

---

[21] *« All of these factors – autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and com- petitive aggressiveness – may be present when a firm engages in new entry. In contrast, successful new entry may also be achieved when only some of these factors are operating. That is, the extent to which each of these dimensions is useful for predicting the nature and success of a new undertaking may be contingent on external . . . or internal factors. »* (Lumpkin et Dess, 1996 ; p :137) ».

[22] *"EO refers to the processes, practices, and decision-making activities that lead to new entry. . . . It involves the intentions and actions of key players functioning in a dynamic generative process aimed at new-venture creation."*(Lumpkin et Dess, 1996 ; p. 136).

(entrepreneurial ends) à chacune des cinq dimensions identifiées. Ainsi, une entreprise plus entrepreneuriale sera positionnée plus vers l'extrémité entrepreneuriale, et ce, au moins sur l'une des cinq dimensions associées à l'OE, puisque le qualificatif entrepreneurial des entreprises n'est pas forcement conditionné par des degrés élevés sur toutes les dimensions ou sur une dimension particulière.

Randerson et Fayolle (2012) parlent de quatre conceptualisations distinctes. Ainsi, les auteurs distinguent la conceptualisation de Miller de celle de Covin et Slevin (reconnaîssant la covariance), et la quatrième conceptualisation provient des travaux de Kreiser et ses collègues (Kreiser et Davis, 2010;. Kreiser, et *al,* 2002) qui ont adopté une conceptualisation tridimensionnelle de l'OE et qui sont pour la variation indépendante des trois dimensions.

Tableau 1-4: Analyse comparée des différentes conceptualisations de l'OE

	Originale	unidimensionnelle	multidimensionnelle
Travail d'origine	Miller 1983	Covin et Slevin 1991	Lumpkin et Dess 1996
Dimensions	Innovation Proactivité Prise de risque	Innovation Proactivité Prise de risque	Innovation Proactivité Prise de risque Autonomie Agressivité compétitive
Genre	Des mesures quantitatives de l'intensité entrepreneuriale comme variable indépendante afin d'identifier ce qui mène à ce résultat dans différents contextes organisationnels (Miller, 2011)	Posture stratégique	Processus, pratiques et menant à une nouvelle (Lumpkin et Dess, 1996) performance.
Relation entre l'OE et ses dimensions	Formative	Réflective	Formative
Dimensionnalité	Les dimensions peuvent varier indépendamment selon le contexte (Miller, 2011 : p. 875)	Co-variation des dimensions. L'OE n'existe que si ses trois dimensions sont présentes	Les dimensions peuven indépendamment. L'OE construit de 1er ordre dont dimensions sont aussi des c qui fonctionnent comm manifestations spécifiques (Covin et Lumpkin, 2011: p.
L'évolution possible des dimensions	N/A	Des dimensions peuvent être ajoutées ou substituées.	Dimensions fixées
Niveaux d'analyses possibles	Individuel, unité d'affaire, spin-off, entreprise,	Unité d'affaire	Unité d'affaire

Source : Randerson et Fayolle (2012)

La conceptualisation de Covin et Slevin est un construit réflectif de second ordre, ce qui signifie qu'une entreprise avec une orientation entrepreneuriale a une posture stratégique qui se reflète dans la proactivité, la prise de risque et l'innovation plutôt qu'une posture stratégique créée par ces caractéristiques, et qu'une forte OE induit un score élevé sur chacune de ses dimensions. Ainsi, il semblerait que l'OE représente un concept plus large que la simple somme de ses dimensions qui ne sont que des reflets de cette large et inobservable construit représentant la posture stratégique de l'entreprise (George et Marino, 2011). Dans les trois autres conceptualisations, les dimensions (construits de premier ordre) varient indépendamment pour former l'OE (construit de second ordre). L'OE peut être étudiée par l'analyse de ses dimensions: ce sont des conceptualisations formatives de second ordre.

Sur le plan empirique, La majorité des recherches sur l'OE utilisent l'approche unidimensionnelle pour l'opérationnalisation du construit (Cherchem et Fayolle, 2008), alors que rares sont les recherches empiriques qui ont évalué toutes les cinq dimensions correspondant à la conceptualisation de Lumpkin et Dess (1996) ; et quand ces cinq dimensions sont évaluées, elles sont généralement explorées comme des construits indépendants (par exemple, Hughes et Morgan, 2007).

Les deux conceptualisations ont fait objet de larges discussions et de regards critiques et comparatifs d'un nombre considérable d'études afin d'identifier le plus défendable entre elles (*Cf.* Basso et *al*, 2009;. George, 2011; Kreiser, Marino, et Weaver, 2002; Morris, Coombes et Schindehutte, 2007). Cependant, Covin et Lumpkin (2011) reviennent dans un travail récent pour signaler que ces deux conceptualisations, fondamentalement différentes, ne doivent pas être classées ou abordées par ordre de supériorité. Selon ces auteurs, la conceptualisation de Lumpkin et Dess (1996) se focalise sur le domaine *(it specifies where to look for EO),* alors que celle de Miller (1983) est plus axée sur le phénomène *(it specifies what EO looks like).*

La dimensionnalité de l'OE est fondamentalement une question théorique et non pas une question empirique (Covin et Lumpkin, 2011). Ceci dit, la conceptualisation appropriée de l'OE (unidimensionnelle ou multidimensionnelle) ne peut pas être déduite des résultats de l'analyse des données.

Conclusion du premier chapitre

Ce premier chapitre nous a permis de faire un panorama des développements théoriques sur la formation de la stratégie. Le concept d'OE a été alors introduit comme un mode particulier de stratégie caractérisant les entreprises entrepreneuriales. Entre ces différentes approches, beaucoup d'encre a coulé sur le sujet de la formulation stratégique dans les grandes entreprises à travers le monde. Bien que le champ dynamique des PME soit susceptible d'être un terrain fertile pour la recherche sur certaines questions du management stratégique des organisations en général, les chercheurs ont eu tendance à concentrer leurs efforts sur l'étude des grandes organisations.

La littérature abondante des travaux issus des perspectives classiques présentées dans ce chapitre semble peu explicative de la complexité des processus qui concourent à la formation de la stratégie, en particulier l'OE, dans le contexte de PME. Une approche constructiviste de la stratégie a été alors développée afin de tenir compte de la complexité de son processus de formation (par exemple Hendry, 2000; Whittington, 2002; Hendry et Seidl, 2003; Whittington et Melin, 2003 ; Nordqvist, 2005).

La littérature examinée dans ce chapitre montre que la production scientifique sur l'OE s'est étalée beaucoup sur la nature contingente du concept et sur la relation OE-performance et ses différents modérateurs, sans pour autant fournir des éléments de connaissances relatifs à la formation du concept lui-même et ses différentes dimensions (innovation, pro-activité et prise de risque). Par ailleurs, malgré la reconnaissance de l'intérêt pratique et scientifique de la notion d'OE, il est clair que le débat sur ses antécédents et ses conséquences est loin d'être conclu (Walter, Auer, et Ritter, 2006 ; Cherchem et Fayolle, 2008; Rauch et *al*, 2009 ; Miller, 2011).

La formation de la stratégie dans les PME et plus particulièrement l'OE nous semble plus complexe. C'est pour ces raisons que nous proposons la perspective constructiviste comme étant la plus appropriée pour nous permettre de développer une approche plus complexe de l'OE et de la logique d'identification des opportunités d'exportation telles qu'elles sont produites et reproduites dans le contexte de PME exportatrices. S'intéresser à la formation des stratégies selon la perspective constructiviste implique de tenir compte de tous les éléments qui participent à ce processus. Il s'agit des individus qui constituent l'entreprise, des contraintes de l'environnement et de leurs interactions. L'unité d'analyse dans la

perspective constructiviste étant le processus, cette perspective reconnait autant la dynamique que l'importance des éléments qui la constituent.

CHAPITRE II : LOGIQUES D'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES ENTREPRENEURIALES

Les années 90 ont connu une refondation de l'entrepreneuriat dans une perspective gestionnaire autour de « l'analyse académique de la façon dont sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences » (Venkataraman, 1997, p.120; Shane et Venkataraman, 2000[23] , p. 218). Ces travaux ont reçu un large écho tant dans le champ de l'entrepreneuriat que du management stratégique, et ont même ouvert la voie à un nouveau paradigme (Verstraete et Fayolle, 2005).

En marge des approches classiques, basées sur le maintien d'un avantage concurrentiel, la performance de l'entreprise proviendrait plutôt de sa capacité à identifier ou à créer de nouvelles opportunités (Chabaud et Messeghem, 2010). Ces derniers voient en l'opportunité le chaînon manquant qui met en relation les différents courants qui traversent le champ de l'entrepreneuriat, tout en leur fournissant un socle commun qui donne de la consistance à chacun des éléments fondamentaux que sont l'individu (ou le collectif), l'opportunité, l'organisation et son environnement, mais aussi aux processus et aux interactions entre ces éléments. Shane (2003, p. 224) souligne que l'entrepreneuriat organisationnel (corporate venturing) est l'un des quatre modes possibles d'exploitation des opportunités aux côtés des logiques de création d'entreprise, de licensing et de l'essaimage (spin-off).

L'intégration de l'opportunité dans la conceptualisation de l'entrepreneuriat organisationnel a été aussi explicitement défendue par Stevenson et Jarillo (1990) dans leur réflexion sur le management entrepreneurial. Le management entrepreneurial reposera alors sur la façon dont les entreprises poursuivent les opportunités (Stevenson, 2000). L'accent mis sur l'opportunité a conduit alors à repenser la stratégie pour déboucher sur un élargissement des débats sur l'avantage concurrentiel.

Par ailleurs, plusieurs approches théoriques ont été développées concernant la formation des opportunités entrepreneuriales. Néanmoins, la littérature semble loin d'être en mesure de fournir un cadre intégrateur de compréhension de ces processus.

[23] Le texte de Shane et Venkataraman (2000) s'est vu décerner le prix du meilleur papier de la décennie par *Academy of Management*, et constitue le texte le plus cité sur cette période parmi les articles publiés dans la revue *Academy of ManagementReview*.

Le vieux débat en sciences des organisations entre le paradigme positivisme réaliste et le constructionnisme social, semble ainsi étendu sur la question des mécanismes par lesquels se forment et se développent les opportunités entrepreneuriales.

Nous présentons, dans une première section, les principales approches théoriques du processus entrepreneurial. Ainsi, nous discutons les différences de conceptualisation entre une approche normative et rationnelle de l'action des entrepreneurs, et d'autres approches théoriques récentes plus pragmatiques. La deuxième section sera consacrée à la présentation des fondements épistémologiques réalistes et constructionnistes dans le débat sur la formation des opportunités entrepreneuriales à travers l'approche découverte et celle de la création.

Section I- Approches théoriques de conceptualisation de l'action entrepreneuriale

L'opportunité provient d'un processus qu'il faut prendre en compte dans toute recherche empirique (Sarasvathy, 2004). La question de savoir comment les entrepreneurs raisonnent et agissent en réalité a ouvert tout un débat sur la nature du processus d'identification/construction de l'opportunité. Ainsi, plusieurs approches théoriques ont été développées, néanmoins, la littérature semble loin d'être en mesure de fournir un cadre intégrateur de compréhension concernant la formation des opportunités entrepreneuriales.

Alors que les recherches ont principalement adopté une perspective causale du processus entrepreneurial, d'autres plus récentes avancent que, dans certaines limites, la décision est basée sur des heuristiques et des logiques plus inductives. Des perspectives théoriques alternatives de l'action entrepreneuriale - comme effectuation (Sarasvathy, 2001) et le bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005) - suggèrent que, dans certaines conditions, les entrepreneurs suivent d'autres logiques pour identifier et exploiter les opportunités.

Dans ce qui suit, nous présentons, dans un premier temps, le modèle traditionnel du raisonnement et d'action des entrepreneurs (l'approche causale), ensuite, nous exposons dans un deuxième temps les modèles théoriques récents, l'effectuation et le bricolage, pour voir, dans un dernier temps, en quoi ces derniers diffèrent du modèle traditionnel. Cela nous permettra également d'analyser leurs implications concrètes pour l'identification des opportunités d'exportation des PME.

Sous-section 1- L'approche causale du processus entrepreneurial

Le modèle traditionnel de l'entrepreneuriat, reposant en grande partie sur la pensée économique de l'école autrichienne, suppose que les opportunités entrepreneuriales sont à découvrir et à évaluer avant d'être exploitées (Shane et Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). Dans cette optique, le processus entrepreneurial comprend principalement des activités liées à l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités objectives (Shane et Venkataraman, 2000). Ce processus est aussi axé sur la définition préalable des objectifs et sur l'analyse des moyens pour y arriver, tout en tenant compte des conditions environnementales qui limitent ces moyens possibles. Le critère de choix entre les moyens est généralement lié à la maximisation des rendements attendus en termes d'objectifs prédéterminés.

La perspective rationnelle dans cette approche apparaît avec des concepts tels que : l'intentionnalité (Katz et Gartner, 1988), l'identification et l'évaluation d'opportunité (Shane et Venkataraman, 2000), la planification (Delmar et Shane, 2003), l'acquisition des ressources (Katz et Gartner) et l'exploitation délibérée des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000).

L'approche traditionnelle, dite aussi « causale » (Sarasvathy, 2001, 2008) de l'action entrepreneuriale postule que l'entrepreneur recherche et sélectionne parmi un ensemble de moyens pour atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs prédéterminés. Il s'agit d'un processus basé principalement sur les conséquences des actions mises en œuvre à partir d'objectifs prédéfinis (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy et Dew, 2005). Sarasvathy (2001, p: 245) le considère comme un raisonnement basé sur l'utilisation de l'analyse et des techniques d'estimation afin d'explorer et d'exploiter les marchés latents et existants.

Le cadre des « liens opportunité-individu » proposé par Shane et Venkataraman (2000) est représentatif de cette perspective traditionnelle. Au lieu de s'intéresser à la nature de l'entrepreneur seulement ou à la seule nature de l'opportunité, Shane et Venkataraman (2000) proposent de considérer plutôt les processus entrepreneuriaux articulant l'individu et l'opportunité et ses interactions dynamiques. L'entrepreneur est considéré comme un agent réflexif qui s'engage dans des actions délibérées. L'acte entrepreneurial se produit par un individu qui se distingue par son *alertness*[24], ce qui permet d'interpréter correctement et

[24] Ce concept a été introduit par Kirzner (1973, 1997) pour expliquer la dynamique des marchés et le rôle de la fonction entrepreneuriale. Il le définit comme « *une attitude de réceptivité face aux opportunités disponibles* » (Kirzner, 1997, p. 72). Le mot « vigilance » est utilisé pour traduire ce concept dans certains travaux francophones.

d'agir sur les sources d'opportunité. Toutefois, malgré la reconnaissance de l'importance des liens individu-opportunité, la proposition de Shane et Venkataramane (2000) est loin d'être inscrite dans une perspective structurationniste considérant les processus dynamiques par lesquels l'individu agit sur les sources d'opportunité qui l'affectent à leurs tours (Sarason et *al*. 2006).

Dans cette perspective, les marchés et les opportunités sont rarement créés mais sont supposés préexistants (Casson, 1982; Shane et Venkataraman, 2000) et entraînés par des forces exogènes. L'entrepreneur doit examiner attentivement l'environnement et les différentes opportunités préexistantes sur le marché, afin d'en choisir celle dont le rendement attendu est le plus élevé (Casson et Wadeson, 2007). Pendant très longtemps, le concept de business plan était largement représentatif de cette vision aussi rationnelle que prédictive[25]. D'où les conditions d'application de la logique causale que Sarasvathy (2001) résume ainsi: la préexistence de l'opportunité, la disponibilité de l'information historique pour l'évaluer et les moyens de l'exploiter. Par conséquent, cette approche fait valoir que l'identification des opportunités - en se concentrant sur les objectifs prédéfinis, l'analyse des rendements, analyse de la concurrence et le contrôle de l'avenir - est plus fortement utile dans des industries ou des marchés déjà établis (Sarasvathy, 2001).

La même logique est également considérée dans la littérature de marketing international (Doole et Lowe, 2004). Le processus commence par une analyse de l'entreprise et son environnement international. Les marchés sont choisis après une analyse des différents marchés et une évaluation des différentes méthodes d'entrée sur les marchés étrangers. Par la suite, différentes stratégies de marché sont mises en œuvre sur les différents marchés.

La figure ci-après représente le processus sous-jacent de l'approche causale de l'entrepreneuriat. La reconnaissance et l'évaluation des opportunités permettent leur identification qui mène à son tour à la définition des objectifs et du plan pour exploiter l'opportunité identifiée. Par la suite, l'entrepreneur utilise des ressources pour développer et commercialiser une solution et s'engage dans le processus de création de quelque chose pour accéder au marché identifié. Cela permettra aussi une rétroaction menant à de nouvelles améliorations du produit et/ou service proposé.

---

[25] "*By helping firm founders to make decisions, to balance resource supply and demand, and to turn abstract goals into concrete operational steps, business planning reduces the likelihood of venture disbanding and accelerates product development and venture organizing activity" (Delmar et Shane, 2003, p : 1165).*

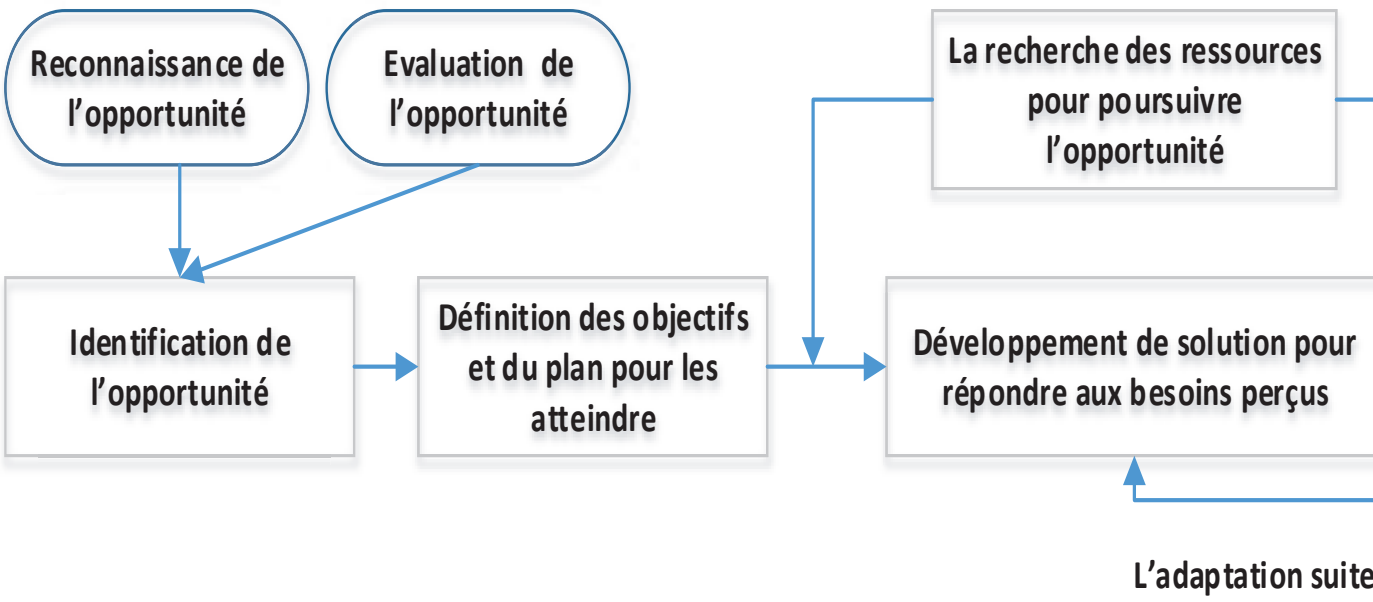


Figure 2-1: Le processus entrepreneurial selon l'approche causale - Adapté de l'approche classique de l'entrepreneuriat

Source : Fisher, 2012, p.1024

Shane et Venkataraman (2000) décrivent leur approche comme une approche de déséquilibre (*cf.* Eckhardt et Shane, 2003) visant principalement à mettre en évidence les variations de la nature des opportunités ainsi que des variations entre les individus (Davidsson, 2003). Ainsi, ils considèrent que leur cadre se distingue par trois éléments essentiels : il se concentre sur l'existence, la découverte et l'exploitation des opportunités; (2), il traite l'influence des individus et des opportunités, plutôt que les antécédents et conséquences environnementales, et (3) il est considéré comme un cadre d'analyse du phénomène entrepreneurial de manière générale et non pas seulement la création d'entreprises. Les caractéristiques des individus et des opportunités sont introduites comme des forces explicatives de premier ordre alors que les caractéristiques environnementales le sont de second ordre (Shane et Venkataraman, 2001). Aucune mention n'a été faite quant à l'âge, la taille ou la structure de propriété des organisations qui sont à la poursuite des opportunités (Davidsson, 2003).

Les fondements théoriques du processus causal proviennent de la perspective rationnelle de prise de décision. Dans cette perspective, l'individu fait des choix rationnels en fonction de toutes les informations pertinentes pour sa décision et une estimation d'utilité attendue de chaque option (Viale, 1992). Chandler et *al.* (2011) associent le modèle causal à une autre approche fort prédictive de la stratégie, à savoir, la planification stratégique (Ansoff, 1988; Brews et Hunt, 1999; Mintzberg, 1978) dans la mesure où il s'appuie sur des notions comme la reconnaissance des opportunités et le développement du plan d'affaires.

Bien qu'il ait été proposé pour dresser les contours du développement théorique dans le domaine de l'entrepreneuriat, le cadre conceptuel de Shane et Venkataraman (2000) a également soulevé d'autres sujets de controverse, jusque là absents du débat théorique. Ainsi, les années deux milles ont connu une prolifération des travaux discutant des questions d'ordre épistémique, ontologique et aussi méthodologique dans le domaine de l'entrepreneuriat, alors que ce dernier semble encore loin de toute unité paradigmatique. Quatre points ont été souvent discutés dans la proposition de Shane et Venkataraman (2000), à savoir : 1) L'entrepreneuriat comme domaine scientifique distinct ayant ses propres questions de recherche et théories ; 2) la définition de l'entrepreneuriat en termes de

processus et non pas en termes d'entrepreneur ; 3) les liens individu-opportunité ; 4) la relation moyens-fins[26].

La perspective traditionnelle de l'action entrepreneuriale et plus particulièrement le cadre conceptuel de Shane et Venkataramane (2000) ont trouvé des échos positifs plus que n'importe quel autre travail en entrepreneuriat dans les dernières années. Il a été largement défendu par des chercheurs comme par exemple McMullen, Plummer et Acs (2007) ou encore Davidsson (2003) le considérant le plus précis et le plus ouvert dans sa délimitation du domaine de l'entrepreneuriat. Cependant, les critiques dudit cadre conceptuel ont été aussi abondantes remettant ainsi en question son aspect prédictif et sa conceptualisation même de l'action entrepreneuriale.

Dans un tel processus d'identification dans lequel l'exploitation de l'opportunité passe linéairement par sa reconnaissance et puis son évaluation, la qualité de l'information et l'abondance des ressources revêtent une importance particulière. Cette description nous mène à questionner la pertinence du processus causal dans des environnements concurrentiels souvent dynamiques, imprévisibles et ambigus caractérisés par l'insuffisance de l'information et des ressources. Ceci peut compromettre la capacité des entrepreneurs à reconnaitre et évaluer facilement les opportunités avant l'exploitation. De même, l'exploitation des opportunités entrepreneuriales semble exiger la création de nouvelles relations moyens-fins, ce qui implique de nouvelles façons de combiner les ressources, et non pas la seule optimisation à partir de combinaisons existantes (Shane et Venkataramane, 2000 ; Shane, 2012). Ainsi, l'entrepreneuriat est fondamentalement limité à la poursuite des opportunités entrepreneuriales par la recombinaison des ressources au sens Shumpeterien. Une position qui a été contestée par Foss et Klein (2008) refusant à ce que l'entrepreneuriat soit nécessairement limité à la création de nouvelles relations moyens-fins.

L'entrepreneur de causation est considéré comme un être qui décide rationnellement, rationalité que l'on sait limitée à la suite des travaux de Simon (1955). Une rationalité qui se trouve associée à un raisonnement analytique qui est l'un des systèmes composant l'architecture de la cognition humaine (Barbosa, 2009). Le raisonnement analytique est lui même rationnel, puisqu'il est basé sur des connexions logiques, avec des efforts d'analyse. Pourtant, cette description de l'entrepreneur semble être un mythe (Fayolle et Surlemont,

[26] Shane revient dans un travail récent sur une discussion de ces différents aspects. Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *37*(1), 10-20.

2009), voire même caricaturale (Barbosa, 2009). Des travaux récents, en psychologie et en entrepreneuriat, ont suggéré que la rationalité, telle qu'elle était envisagée par les économistes, était une illusion (Sarasvathy, 2001; Chandler et *al.* 2011; Gabrielsson et Politis, 2011; McKelvie et *al.* 2011).

D'autres chercheurs (par exemple, Baker, Gedajlovic, et Lubatkin, 2005; Baker et Nelson, 2005; Hmieleski et Corbett, 2006) ont vu dans la conception de Shane et Venkataraman (2000) du processus entrepreneurial (la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunité) une sorte de hiérarchisation planifiée dans laquelle la découverte précède toujours l'évaluation, qui précède à son tour l'exploitation. Baker et *al.* (2005) critiquent la sous-socialisation de cette approche du fait qu'elle ne considère pas les causes sociales, les asymétries d'information ou encore les différences cognitives qui sous-tendent l'identification des opportunités.

Face à ce défi, la théorie de l'effectuation développée par Sarasvathy (2001, 2008) propose un cadre d'analyse alternatif pour une compréhension plus pragmatique des activités entrepreneuriales.

Sous-section 2 : La théorie de l'effectuation

Initialement esquissé par Sarasvathy (2001) et puis complété par Sarasvathy et Dew (2005) et par Sarasvathy (2008), le modèle conceptuel de l'effectuation se définit comme une alternative aux modèles rationnels: *"a logic of entrepreneurial expertise, a dynamic and interactive process of creating new artifacts in the world."* (Sarasvathy, 2008). Ainsi, le modèle suggère que dans des conditions d'incertitude, les entrepreneurs adoptent une logique de décision différente de celle explicitée par le modèle rationnel de l'entrepreneuriat. Au-delà de toute limitation au seul phénomène de création de nouvelles entreprises, l'effectuation se veut un modèle qui explique aussi bien la croissance que la pérennité des entreprises innovantes (Sarasvathy et Simon, 2000).

L'entrepreneur peut ainsi adopter un comportement causal ou effectual (Sarasvathy, 2001). Si la logique causale met l'accent sur des objectifs précis puis sur des moyens pour les atteindre, la logique effectuale met l'accent sur les moyens puis sur les effets atteignables avec ces derniers. Pour Sarasvathy (2001), l'opportunité est encastrée dans la construction de l'action, et ainsi, le futur peut être contrôlé sans pour autant être prédictible.

L'effectuation suppose que dans des environnements dynamiques et incertains, les clients ou les marchés cibles ne peuvent pas être définis à priori mais d'une manière *ex post*. Les objectifs ne sont pas prédéfinis mais se forment et se construisent chemin faisant, et parfois émergent par hasard[27]. Alors que l'adoption d'une logique causale implique nécessairement une prédéfinition des objectifs et une vision claire de la relation moyens-fins, dans une logique effectuale ce qui importe d'abord c'est d'avoir une sorte d'aspirations générales et non pas nécessairement des objectifs spécifiques qui sont censés émerger au cours du processus entrepreneurial.

Cela correspond à un processus de décision mettant l'accent tout particulièrement sur ce qui peut être fait avec des moyens actuels et des finalités pressenties (Sarasvathy, 2001) en utilisant la synthèse et l'imagination pour créer des marchés nouveaux (Gabrielsson et Politis, 2011). L'effectuation dépend ainsi de l'acteur et de ses perceptions afin d'exploiter les contingences de l'environnement (qui ne peuvent pas être analysées et prédites, mais seulement saisies et exploitées).

Les éléments du processus effectual se résument comme suit (Sarasvathy, 2001):

- Un ensemble de moyens (relativement idiosyncratiques),
- Un ensemble d'effets ou d'opérationnalisations possibles des aspirations générales (principalement générés par le processus de décision),
- Des contraintes (ou opportunités) sur les effets possibles (généralement imposées par les moyens limités ainsi que par l'environnement et ses contingences)
- Des critères de sélection entre les effets (généralement un niveau prédéterminé de perte abordable ou risque acceptable relatifs aux moyens contrôlés).

Le processus effectual dépend des acteurs et s'appuie sur l'exploitation des contingences (Sarasvathy, 2001). Il ne dépend pas complètement des objectifs préfixés ni de l'exploitation

---

[27] *« Effectuation begins with a given set of causes, consisting of (mostly) unalterable characteristics and circumstances of the decision maker, and the focus is on choosing among alternative (desirable) effects that can be produced with the given set of means, thereby eliminating the assumption of preexistent goals. Unlike in causation models, which are usually static and in which decision makers are assumed independent, in effectuation a dynamic decision environment involving multiple interacting decision makers is assumed. » Sarasvathy (2001, p: 249).*

des connaissances ou informations analysées comme le présument les modèles rationnels. Ceci dit, au lieu de se concentrer sur les objectifs, l'entrepreneur raisonne en termes de moyens et ressources qu'il contrôle. Ce qui peut être pour un individu ses connaissances, ses compétences et son capital social, et pour une entreprise, toutes ses ressources physiques, humaines et organisationnelles (Barney, 1991).

La théorie de l'effectuation stipule également que les entrepreneurs raisonnent en terme du risque acceptable (Dew, Sarasvathy, Read, et Wiltbank, 2009; Sarasvathy, 2008) plutôt qu'en terme des rendements attendus. La concentration sur la perte abordable élimine la nécessité de prévoir les rendements futurs, ce qui implique moins de temps engagé dans la planification. Le point est mis aussi sur la flexibilité, l'expérimentation, le contrôle de l'avenir à travers des alliances et le pré-engagement des différentes parties prenantes potentielles (les fournisseurs, les concurrents et les clients).

L'approche effcetuale peut être représentée comme dans la figure ci-après. Le processus entrepreneurial est initié par un examen des moyens à la disposition de l'entrepreneur, à savoir, son identité ***"Who am I?",*** ses connaissances ***"What do I know?",*** et son réseau ***"Whom do I know to uncover opportunities?".*** Ainsi, les entrepreneurs ayant un raisonnement effectual s'engagent dans des activités permettant aux objectifs d'émerger et de se développer au fil du temps dans un processus continu basé sur l'exploitation des moyens contrôlés.

Il s'agit d'une approche basée sur les moyens qui se fondent sur l'identité, la connaissance, et les réseaux pour générer des opportunités potentielles. Par extension, l'action entrepreneuriale se concentre sur ce qui peut être fait avec les moyens contrôlés et non pas l'analyse prédictive de ce qui devrait être fait (Sarasvathy et Dew, 2005). Grâce aux interactions avec les autres et l'engagement des parties prenantes, l'entrepreneur découvre de nouveaux moyens et établit de nouveaux objectifs, et par conséquent, une réévaluation des moyens et des plans d'action possibles (Sarasvathy et Dew).

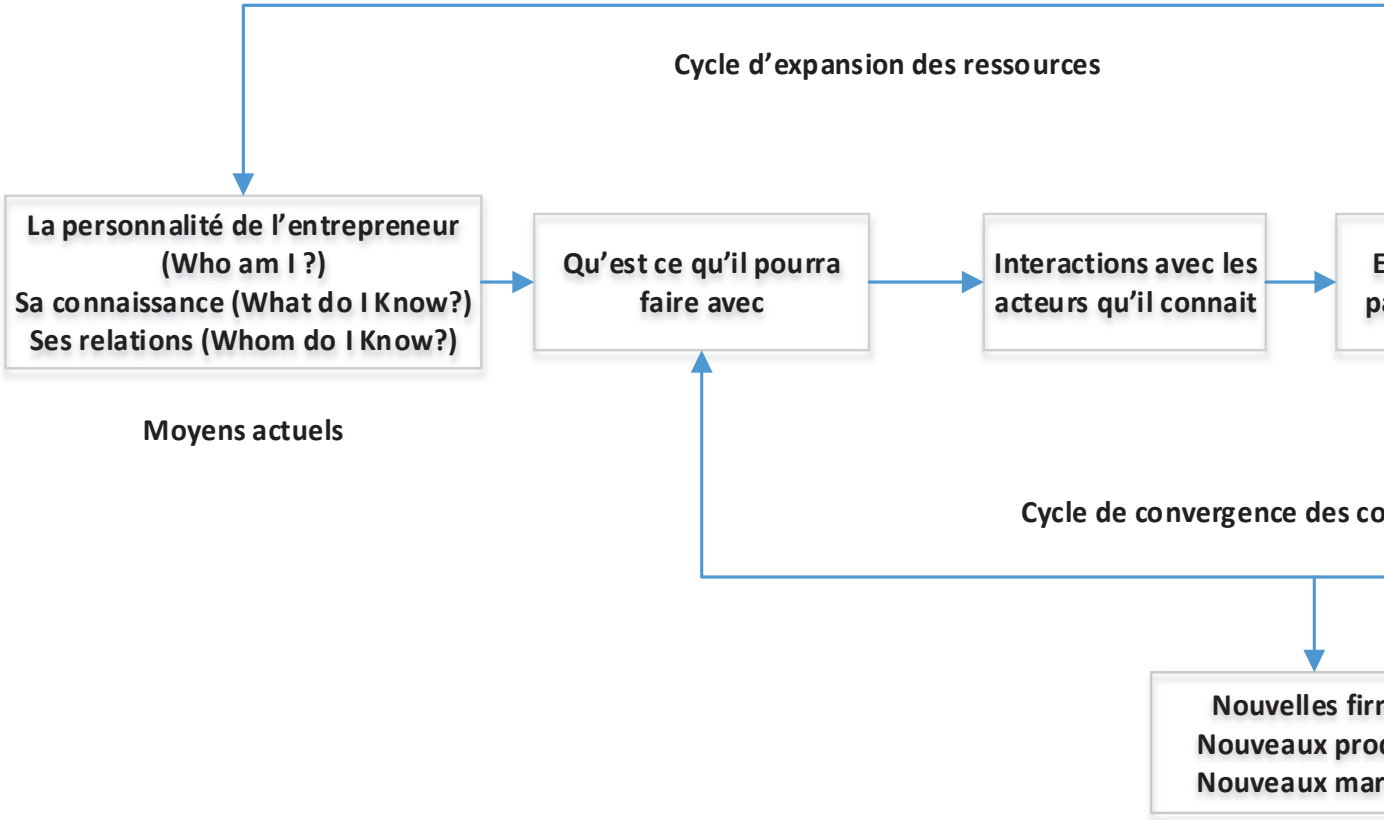


Figure 2-2: Le processus entrepreneurial selon l'approche effectuale (Sarasvathy et Dew, 2005)

Source : Fisher, 2012, p. 1025

Pour comprendre le cadre de l'effectuation, il faut tenir compte de sa dynamique. Le modèle de l'effectuation est composé de deux cycles concurrents: cycle d'expansion des moyens et un autre de convergence des objectifs[28]. En d'autres termes, tandis que les entrepreneurs développent leurs moyens à travers l'élargissement de leurs réseaux d'affaires, l'auto-sélection des partenaires et leurs engagements permettent de converger les objectifs.

Chandler et *al.* (2011) associent d'un côté, le modèle causal à l'approche de planification stratégique (Ansoff, 1988; Brews et Hunt, 1999; Mintzberg, 1978), dans la mesure où il s'appuie sur des notions comme la reconnaissance des opportunités et le développement du plan d'affaires, et d'un autre côté, le modèle d'effectuation à la stratégie émergente (Mintzberg, 1978) ou à l'approche de stratégie non-prédictive (Wiltbank et *al.,* 2006) privilégiant des notions telles que la perte abordable, la flexibilité et l'expérimentation.

Les sciences cognitives et plus particulièrement la littérature de la théorie de la décision (Simon, 1959 ; Cyrt et March, 1963 ; March, 1982, 1991) constituent les sous-bassement théoriques sur lesquels se fonde l'approche effectuale. La perception des phénomènes comme étant relativement imprédictibles, mènent le décideur à essayer de recueillir des informations par des techniques d'apprentissage expérimentales et itératives visant d'abord à découvrir ce qui sous-tend la distribution du futur.

Les apports de certains travaux pionniers en théorie des organisations (Mintzberg, 1978 ; Weick, 1979) sont également mobilisés dans les travaux de Sarasvathy. Cet auteur affirme que l'effectuation inverse le raisonnement causal pour indiquer une nouvelle connexion entre les moyens, l'imagination et l'action, ce qui permet de générer des intentions et du sens dans une manière endogène. Les décisions sont prises dans les interactions avec les autres, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Le processus de prise de décision n'est pas un processus d'optimisation mais plutôt un processus d'aboutissement à une solution satisfaisante avec de nombreux partenaires impliqués (Cyert et March, 1963). Les entrepreneurs perçoivent l'avenir comme résultant d'une co-création avec des agents intentionnels (investisseurs, partenaires et clients) (Dew et *al.* 2009).

Sarasvathy se réfère aux travaux de Weick (1979) qui fait valoir que l'environnement n'affecte pas directement les organisations. Les décideurs interprètent les environnements des organisations et leurs expériences antérieures font en sorte qu'ils développent différents

[28] *« Expanding means increases the resources available to the venture by increasing stakeholder membership in the effectual network; and the converging goals accretes constraints on the venture that converge into specific goals that get embodied in an effectual artifact over time » (Sarasvathy et Dew, 2005, pp. 543–544).*

schémas cognitifs différenciant ainsi leurs interprétations et leurs décisions. Les décideurs façonnent leur environnement par des processus d'*enactment* et de *construction du sens* (Rasmussen et *al.* 2001). Dans ce sens, les opportunités entrepreneuriales sont considérées subjectives, socialement construites et créées par un entrepreneur à travers un processus d'*enactment*[29].

La théorie de l'effectuation se réfère également aux travaux de Herbert Simon et au principe de *satisficing* plus particulièrement. La pertinence de ce principe dans la prise de décision en général se résume bien dans la citation suivante de Simon:

> *"The point of departure is the observation that human thinking powers are very modest when compared with the complexities of the environments in which human beings live. If computational powers were unlimited, a person would simply consults his or her preferences (utility functions) and choose the course of action that would yield maximum utility under the given circumstances. That is, of course, just what a 'rational' man of classical economic theory does. But real human beings, of bounded rationality, cannot follow this procedure. Faced with complexity and uncertainty, lacking the wits to optimize, they must be content to satisfice – to find 'good enough' solutions to their problems and 'good enough' courses of action" (Simon 1979, p.3)*

[29] « *[m]anagers construct, rearrange, single out, and demolish many 'objective' features of their surroundings, and literally create their own constraints » (Weick, 1979, p. 243).*

Tableau 2 -1: Opérationnalisation de la logique du processus entrepreneurial (à partir de: Sarasvathy, 2001, Gabrielsson et Politis, 2011; Chandler et al. 2011)

	Causation	**Effectuation**
Definition	Le processus causal se base sur les conséquences des actions mises en œuvre à partir d'objectifs prédéfinis (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy et Dew, 2005).	Le processus effectual mettant l'accent sur ce q des finalités pressenties la synthèse et l'imagin (Gabrielsson et Politis, 20
Nature de l'incertitude	Focus sur la prédiction d'un futur incertain – Vision de l'entrepreneur – Analyse des opportunités sur le long terme	Focus sur les aspects co terme – Emergence d'opp
Définition du marché	Techniques d'analyse et estimation d'un marché existant ou latent	Synthèse et imagination ressources disponibles
Orientation des objectifs	Recherche de l'alternative optimale afin de répondre à un objectif – Exploitation de marchés existants	Participer à l'émergence Exploitation des continge
Rapport à l'incertitude	Eviter l'incertitude – Process de contrôle formel permettant de vérifier la réalisation des objectifs	Rechercher à exploiter l' *business models*
Relations avec les actionnaires	Orientation envers les objectifs avec des actionnaires choisis en fonction de la stratégie prédéterminée – Maximisation des ressources	Orientation vers les mo fonction – Alliances stra pertes potentielles accept
Etudes de marché	Analyse complète du marché afin d'appréhender les besoins – Business Plan	Méthode d'investigation loin de la conception orig

Source : Degeorge et al. (2014)

En soulignant que l'effectuation ne peut pas être partout meilleure que le processus causal, Sarasvathy (2001) rappelle la nécessité des travaux empiriques pour expliquer davantage les circonstances et les conditions limites d'utilité de chaque logique de raisonnement et d'action.

L'auteur rappelle que la logique effcetuale est censée être plus pertinente dans des environnements dynamiques, non linéaires et écologiques (Sarasvathy, 2001) dans lesquels l'avenir est inconnaissable et, par conséquent, non mesurable. Pour cette raison, il est suggéré que la réussite sur de nouveaux marchés soit liée à la mobilisation d'un processus effectual. En opposition avec les phénomènes naturels, dont on peut élaborer des lois de fonctionnement, les phénomènes socio-humains sont caractérisés par beaucoup de contingences imprédictibles et par conséquent, sont difficilement saisissables et analysables. De même, dans certaines limites, l'entrepreneur ne peut analyser ni prédire les contingences qui l'entourent et il n'a pas à essayer de les éviter non plus, mais il peut essayer de les saisir et les exploiter en utilisant des heuristiques et des logiques inductives. Par conséquent, les processus d'effectuation sont beaucoup plus fréquents et beaucoup plus utiles pour la compréhension des comportements des entrepreneurs. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de l'incertitude des phénomènes futurs et des problèmes de l'existence.

Bien qu'elle les présente comme étant deux approches dichotomiques, Sarasvathy (2001) souligne qu'en réalité la logique causale et effectuale font partie intégrante du raisonnement humain, et peuvent bien se produire simultanément et s'articulent dans les différents contextes de décisions et d'actions. La création d'opportunité peut être associée aux deux logiques – effectuale ou causale -, mais ce qui distingue l'effectuation c'est plutôt de considérer les objectifs comme endogènes et émergents et non pas nécessairement prédéfinis bien avant cette création d'opportunité.

Sous-section 3 : La théorie du bricolage entrepreneurial

La théorie du bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005) est l'une des nouvelles perspectives théoriques apparues récemment et dont les principes sont bien proches de la théorie de l'effectuation et complètement opposés à ceux de l'approche traditionnelle.

Le concept de bricolage a été initialement mis en valeur par l'anthropologue Claude Lévi-Strauss (1966) pour distinguer entre les actions d'un ingénieur et les actions d'un "bricoleur". Alors que l'ingénieur se concentre sur la collecte des outils et des matériaux requis pour la concrétisation d'une conception prévue, le bricoleur choisit plutôt de faire avec tout le

matériel qu'il a entre les mains. Par conséquent, ce qui fait la différence entre l'ingénieur et le bricoleur pour Lévi-Strauss, ce n'est pas ce qu'ils réalisent comme objectif mais c'est plutôt les mécanismes qu'ils utilisent pour le faire.

Le concept de bricolage a été repris dans la littérature entrepreneuriale par Baker et Nelson (2005) pour expliquer la création de marchés et la croissance des entreprises naissantes. Le bricolage entrepreneurial peut être considéré comme le développement d'une approche orientée vers l'action (Senyard, Baker, et Davidsson, 2009). Par le mot bricolage, Baker et Nelson (2005 ; p. 33) entendent la combinaison des ressources disposées pour développer de nouvelles opportunités. Ils rajoutent également que le bricoleur utilise les ressources qu'il détient de manière différente de celle pour laquelle elles ont été conçues à l'origine. Cette transposition et recombinaison des ressources peuvent être considérées comme des formes de «*réinvention créative*» (Rice et Rogers, 1980). Dans le contexte entrepreneurial, le bricolage consiste en la création de quelque chose sur la base des ressources et moyens dont dispose le bricoleur afin d'identifier une opportunité.

Baker et Nelson (2005) considèrent que face à des environnements difficiles - environnements qui présentent de nouveaux défis sans fournir de nouvelles ressources – les entrepreneurs ont trois options: (1) rechercher des ressources en dehors de l'entreprise, (2) éviter les nouveaux défis et rester inerte, ou (3) bricoler en essayant de nouvelles combinaisons des ressources contrôlées.

Les auteurs considèrent que le bricolage comme logique d'action dans ce genre d'environnement peut se faire à travers plusieurs niveaux comme celui de matières premières avec de nouvelles valeurs d'usage, celui de capital humain et social, celui des compétences, celui des clients / marchés ou celui de l'environnement réglementaire et institutionnel. Les activités de bricolage peuvent aider les entrepreneurs à surmonter les contraintes de ressources, mais elles peuvent également enfermer l'entreprise dans un cycle d'auto-renforcement des activités et des routines, ce qui risque de limiter la croissance.

La théorie du bricolage entrepreneurial s'appuie, entre autres, sur le concept de la construction sociale des ressources et suggère que l'application du bricolage varie entre les entrepreneurs, ce qui affecte les résultats réalisés au fil du temps[30]. Ceci dit que la relation

[30] « *Bricolage across multiple domains generates mutually reinforcing patterns and, in some cases, a firm identity and community of practice that cements firms into the practice of parallel bricolage and stalled growth . . . In contrast, firms that engaged in selective bricolage created something from nothing in fewer domains.*

entre les activités de bricolage et la croissance des entreprises est principalement façonnée par les modèles que les entrepreneurs adoptent face à la limitation des ressources.

L'approche de Baker et Nelson intègre aussi l'idée Penrosienne de l'idiosyncrasie des usages que les entreprises font de leurs ressources. Cela entraîne des différences dans la façon dont les entreprises interprètent leur environnement et dans leurs capacités à survivre et à assurer leur croissance, compte tenu des mêmes contraintes de ressources.

Le processus de bricolage entrepreneurial, tel que décrit par Baker et Nelson (2005), est présenté dans la figure ci-après. Ce processus reflète les options qu'ont les entrepreneurs dans des environnements caractérisés par l'abondance des challenges et la contrainte des ressources limitées: éviter les challenges ? Chercher des ressources ? Ou faire avec ce qui est à la portée de la main ? En choisissant cette dernière option, un entrepreneur peut exploiter les ressources physiques, institutionnelles ou humaines dans de nouvelles manières. Toutefois, un bricolage étendu sur plusieurs niveaux peut limiter la croissance de l'entreprise, tandis que le bricolage à des niveaux sélectifs permet de surmonter les contraintes de manque de ressources tout en amorçant la croissance de l'entreprise.

Evidently because they escaped the self-reinforcing dynamics of the parallel bricolage identity and organizational form, these firms often preserved the ability to leverage the unique services created through bricolage to generate growth. » (Baker et Nelson, 2005; p: 354).

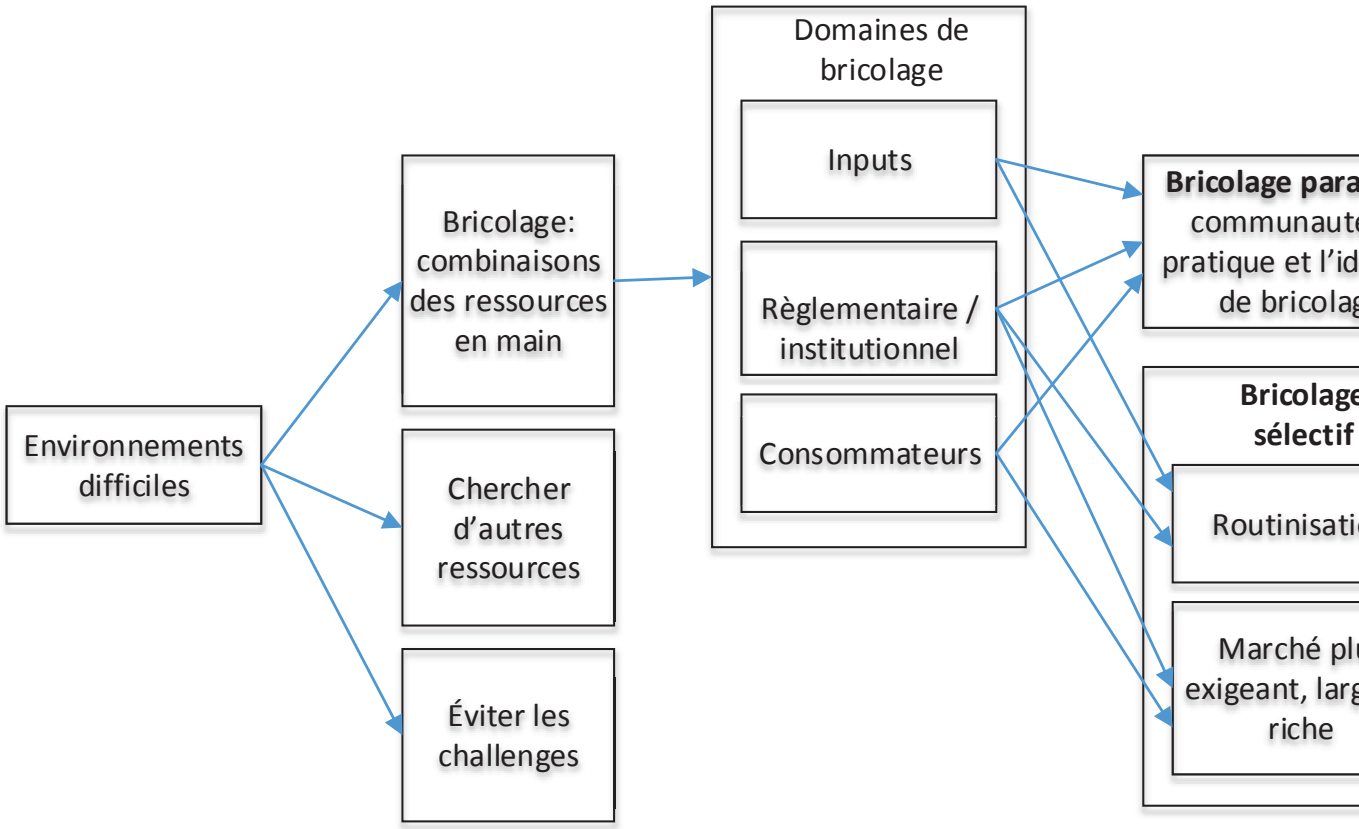


Figure 2-3: Le processus entrepreneurial selon l'approche de bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005)

Source : Fisher, 2012, p. 1027

1.1. Comparaison des différentes approches

Bien que l'action entrepreneuriale ait été largement étudiée en tant que variable indépendante et dépendante (*Cf.* Bird et Schjoedt, 2009 pour une revue de littérature), les implications comportementales des nouvelles théories de l'entrepreneuriat, telles que l'effectuation et le bricolage entrepreneurial, restent encore peu explorées (Fisher, 2012). Un examen de la littérature montre qu'il y a très peu de travaux abordant les nouvelles perspectives théoriques des processus entrepreneuriaux. Toutefois, en raison de l'effort de clarification et d'opérationnalisation des différentes approches théoriques, ces études ont pu constituer une base utile pour l'exploration des comportements entrepreneuriaux associés aux différentes approches (la causation, effectuation et le bricolage). Chandler et *al.* (2011) ont développé et validé une échelle de self-report pour évaluer l'application des processus d'effectuation et de causation dans de nouvelles entreprises. Senyard et *al.* (2009) ont développé une échelle de mesure à 8 items pour étudier la relation entre le bricolage et la performance entrepreneuriale.

L'étude qualitative de Fisher (2012) présente une description des comportements entrepreneuriaux liés à chacune des perspectives théoriques et fournit des exemples spécifiques supplémentaires pour chaque comportement.

En appliquant les différentes théories de l'entrepreneuriat sur les mêmes données de l'étude de cas, Fisher (2012) a pu mettre en avant les similitudes et les différences entre ces différentes perspectives théoriques au niveau du comportement entrepreneurial.

Tableau 2-2: Le processus d'identification des opportunités des nouveaux produits/services dans les trois ap

	Causation[31]	Effectuation[32]	Bri
Facteurs d'explication du phénomène	- Les effets sont donnés - Sélection des moyens pour la réalisation de ces effets par: 1. La prédéfinition des objectifs 2. l'analyse des rendements attendus 3. l'analyse de la concurrence 4. le contrôle du futur	- Les moyens sont donnés - Sélection des effets possibles à créer à partir de ces moyens : 1. Commencer par les moyens contrôlés 2. l'application du principe du risque abordable 3. privilégier des partenariats stratégiques 4. profiter des contingences	- - 1. s 2. o obj 3. U
Liaison des facteurs identifiés aux résultats	Le processus causal consiste en l'identification et l'exploitation des opportunités dans des marchés existants et caractérisés par un faible niveau d'incertitude	Le processus effectual consiste en l'identification et l'exploitation des opportunités dans de nouveaux marchés avec un degré élevé d'incertitude.	Da l'en mo l'op

[31] Sarasvathy (2001, 2008).
[32] Sarasvathy (2001, 2008).
[33] Baker et Nelson (2005)

Cadre explicatif des relations	La théorie de la décision: face à un avenir prédictible, les décideurs optent, dans certaine limite, pour la collecte et l'analyse systématiques d'information. (Simon, 1959).	La théorie de la décision: l'imprédictibilité de l'avenir mène les décideurs à collecter l'information à travers l'expérimentation et des techniques d'apprentissage itératif permettant de découvrir l'avenir.	Co l'er ce grâ org
Les hypothèses de base	• Environnement statique et linéaire. • Les aspects prédictibles de l'avenir incertain sont discernables et mesurables. • les opportunités entrepreneuriales sont objectives et *a priori* identifiables.	• Environnement Dynamique, non linéaire • futur non connaissable et non mesurable. • les opportunités entrepreneuriales sont subjectives, socialement construites et crées par un processus *d'enactment.*	• l' soc • L situ • le dor déb

Source : Fisher, 2012 ; p.1022

La comparaison de l'effectuation et le bricolage entrepreneurial (tant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique) suggère qu'il existe des dimensions qui sont partagées entre les deux perspectives. Bien que ces deux théories aient été développées pour expliquer des phénomènes différents dans le domaine de l'entrepreneuriat, les comportements y associés semblent être similaires à bien des égards et leurs propositions marquent une rupture avec celles des modèles économiques traditionnels de l'entrepreneuriat (Fisher, 2012).

Quatre dimensions semblent être compatibles entre les deux perspectives théoriques:

(1) Les ressources existantes comme une source d'opportunités entrepreneuriales;

(2) L'action en tant que mécanisme pour surmonter les contraintes de ressources;

(3) L'engagement communautaire comme un catalyseur pour l'émergence et la croissance de l'entreprise.

(4) La contrainte de ressources comme une source de créativité.

Tableau 2-3: Convergences dans les dimensions clés des nouvelles perspectives théorique de l'entrepreneuria

	Effectuation	**Bricolage**
Les ressources existantes comme source de l'opportunité entrepreneuriale	Les moyens sont donnés et la sélection se fait parmi les effets possibles (Sarasvathy, 2001). Le processus entrepreneurial commence avec les questions : "Who am I?" "What do I know?" "Whom do I know?" par conséquent "What can I do?" (Sarasvathy et Dew, 2005)	Faire avec les r 2005)
L'action comme mécanisme de surmonter les contraintes des ressources	Sous la logique effectuale, la suffisance vient de l'implémentation active des solutions (Sarasvathy, 2001)	Les bricoleurs d et l'engagement Nelson, 2005)
L'engagement des parties prenantes comme catalyseur de l'émergence et la croissance organisationnelles	Sous la logique effectuale, les consommateurs initiaux sont considérés comme partenaires et vice versa (Sarasvathy, 2008). L'effectuation met l'accent sur l'importance des alliances et le pré-engagement des stakeholders (Sarasvathy, 2001)	Les bricoleurs fournisseurs dar et Nelson, 2005)
Les contraintes des ressources comme catalyseur de créativité et d'innovation	Le principe de la perte abordable présume que les entrepreneurs commencent avec l'identification de ce qu'ils sont prêts à perdre afin qu'ils puissent tirer profit de leurs moyens limités (Sarasvathy, 2008)	Les bricoleurs r limitées dont exercent activer combinatoires . partir de rien » (

Source : Fisher, 2012 ; p.1040

L'évolution théorique en entrepreneuriat montre sans doute une tendance de plus en plus claire à privilégier la perspective processuelle proclamée par l'école de gestion en entrepreneuriat (par exemple, Shane et Venkataraman (2000), Gartner (1988)). Néanmoins, certains aspects des processus entrepreneuriaux restent encore moins explorés. Shane (2012) souligne que notre connaissance est peu avancée, surtout sur la compréhension des processus d'identification des opportunités au sein des organisations existantes et encore moins sur l'impact des contextes environnemental et organisationnel sur ces processus.

Section II- La nature ontologique des opportunités : entre découverte et création

La nature de l'opportunité représente un des plus grands sujets de controverse aussi bien en entrepreneuriat qu'en management stratégique. Au cœur de débats sans conclusions définitives, les mécanismes par lesquels se forment et se développent les opportunités entrepreneuriales restent encore méconnus (Alvarez et Barney, 2008). Une discussion sur la nature ontologique de l'opportunité peut alors être utile pour cerner les processus à l'œuvre.

Deux conceptions coexistent et vont au-delà d'une simple segmentation sémantique (Shane, 2012), reflétant un débat aussi vieux en sciences des organisations entre deux grands paradigmes, à savoir, le positivisme réaliste et le constructionnisme social. Le paradigme réaliste suppose que la réalité a une essence objective indépendante des perceptions individuelles (Popper, 1979). Le constructionnisme social considère que la réalité ne peut pas être indépendante des perceptions individuelles étant socialement construites à travers les interactions des individus (Berger et Luckmann, 1967; Kuhn, 1970; Weick, 1979). Les réflexions théoriques dans le champ de l'entrepreneuriat ne semblent pas échapper à cet antagonisme épistémologique. Ainsi, le débat sur la nature ontologique de l'opportunité semble être partagé entre deux approches majeures, à savoir, celle de la découverte et celle de la création. La première voit dans l'opportunité une réalité objective, identifiable en tant que telle, et la deuxième considère que l'opportunité est une construction sociale qui naît des interactions et des confrontations entre un individu et un environnement. McMullen, Lawrence et Acs (2007) considèrent que toute discussion productive du construit de l'opportunité entrepreneuriale dépendra dans une large mesure de l'existence d'un accord sur les origines et la nature des opportunités.

Dans ce qui suit, nous discuterons la présence des fondements épistémologiques réalistes et constructionnistes dans le débat sur la formation des opportunités entrepreneuriales à travers l'approche découverte et celle de la création.

Sous-section 1- L'opportunité entrepreneuriale : promesse de paradigme et impasse de théorisation

Au moment où la recherche en entrepreneuriat se développe à un rythme aussi important, plusieurs questions relatives au cadre paradigmatique du domaine restent sans réponses définitives. Cela étant, dans l'absence d'un cadre aussi solide qu'intégratif de la recherche académique en entrepreneuriat, la connaissance ne peut être que peu cumulative et bien fragmentée.

Shane et Venkatraman (2000) sont parmi les défenseurs ou mêmes initiateurs de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche distinct. Or, même ces derniers reconnaissent que malgré les apports importants de la diversité méthodologique et théorique qu'a connue la recherche en entrepreneuriat, l'incohérence du cadre et la fragmentation de la connaissance ainsi produite restent un défi majeur pour la légitimité scientifique du champ tout entier. Ainsi, les points de controverse conceptuel autour du phénomène entrepreneurial sont assez divers et certaines positions y semblent irréconciliables: l'indépendance vs la dépendance, processus vs attributs personnels, la révolution vs l'évolution, la vision vs action et sociale vs orientations business (Bull et Willard, 1993).

L'introduction de la notion d'opportunités a changé l'orientation du champ de l'entrepreneuriat au cours des dix dernières années. Depuis, l'attention des chercheurs portaient plus sur les caractéristiques des opportunités au lieu de s'intéresser seulement aux profils des entrepreneurs (Mitchell et *al,* 2004; Soh, 2003). Un basculement implicitement initié par Gartner (1988) qui a avancé que toute compréhension du phénomène entrepreneurial requière nécessairement la prise en compte des processus entrepreneuriaux et non pas le profil de l'entrepreneur.

Par la suite, les travaux Venkataramane (1997) et de Shane et Venkataramane[34] (2000) ont fait l'essai le plus explicite de refonder le champ de l'entrepreneuriat tout entier autour du concept de l'opportunité, aussi bien dans le cadre de la création d'entreprises que dans celui du développement des entreprises existantes. L'importance de ces contributions et des flux continus de publications qu'ils ont provoqué a poussé d'autres auteurs à y voir les prémisses d'un nouveau paradigme en entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Chabaud et

[34] Le texte de Shane et Venkataraman (2000) s'est vu décerner le prix du meilleur papier de la décennie par *Academy of Management*, et constitue le texte le plus cité sur cette période parmi les articles publiés dans la revue *Academy of ManagementReview*. De même, Sorenson et Stuart (2008, p. 520) soulignent que l'article paru en 2000 constitue, pour cette année, la référence la plus citée parmi les journaux de l'*Academy of Management* (avec deux fois plus de citations que l'article suivant).

Messeghem, 2010). Les publications récentes dans l'Academy of Management Review (Shane, 2012; Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster, 2012) montrent l'intérêt croissant que suscitent les processus entrepreneuriaux et plus particulièrement les processus de génération des opportunités entrepreneuriales.

Dans son essai séminal, Venkataraman (1997) a mis déjà l'opportunité au centre de la définition de l'entrepreneuriat. Ainsi, il définit l'entrepreneuriat est le champ scientifique qui cherche à comprendre comment les opportunités de lancement de « futures » biens et services sont découvertes, créées et exploitées, par qui, et avec quelles conséquences. Cependant, Venkataraman (1997) ne définit pas ici les opportunités entrepreneuriales *per se*. C'est dans un article co-écrit avec Shane et publié plus tard, que les auteurs ont explicité leur définition des opportunités entrepreneuriales en se basant la définition de Casson (1982): *Les opportunités entrepreneuriales sont les situations qui permettent d'introduire de nouveaux produits, services, matières premières et méthodes d'organisation.*

Ils considèrent ainsi que les efforts de conceptualisation en entrepreneuriat jusque-là défini en termes d'entrepreneur (l'influence de l'individu) posent un problème du fait qu'ils n'intègrent pas l'opportunité ni sa nature (l'influence de l'opportunité) et encore moins ses sources. Un tel réductionnisme théorique a été critiqué dans les travaux fondateurs de Venkataramen (1997) et Shane et Venkataraman (2000), défendant ainsi l'idée que le champ de l'entrepreneuriat ne doit pas se limiter à la seule question de comment caractériser l'entrepreneur, mais intégrer également les sources des opportunités, leurs processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation[35]. Ainsi, ils désignent les trois questions principales qui structurent la recherche en entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000 ; p. 218)[36] : *(1) pourquoi, quand et comment les opportunités de création des produits et services surviennent ;2) pourquoi, quand et comment certains personnes seulement arrivent à découvrir et à exploiter ces opportunités ; 3) pourquoi, quand et comment différents modes d'action sont utilisés pour l'exploitation des opportunités entrepreneuriales.*

De ces travaux fondateurs a émergé le cadre d'analyse des liens individus-opportunités *(Individual-Opportunity Nexus)* aujourd'hui dominant dans la recherche en entrepreneuriat.

[35] *« In contrast to previous research, we define the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited. »*(Venkataraman, 1997, p: 120; Shane et Venkataraman, 2000, p: 218).

[36] *1) why, when, and how opportunities for the creation of goods and services come into existence; (2)why, when, and how some people and not others discover and exploit these opportunities; and (3)why, when, and how different modes of action are used to exploit entrepreneurial opportunities. (*(Shane et Venkataraman, 2000; p. 218).

Ledit cadre rejette toute tentative d'explication des comportements entrepreneuriaux par les seules caractéristiques des entrepreneurs, indépendamment des situations dans lesquelles ils se retrouvent. L'opportunité entrepreneuriale est conçue comme émergente des déséquilibres du marché induits par les différences des croyances et d'attentes des individus et leurs consciences de la valeur relative des ressources (Kirzner, 1979, 1997; McMullen et Shepherd, 2006; Rumelt, 1987; Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000)[37]. Le cadre des liens Individus-opportunités propose aussi une définition précise des opportunités entrepreneuriales comme un sous-ensemble des opportunités de profit, nécessitant la découverte d'une nouvelle relation moyens-fins (Kirzner, 1997; Shane et Venkataraman, 2000).

Pourtant, malgré plus d'une décennie de travaux sur cette notion, notre connaissance sur le sujet reste limitée (McMullen et *al.* 2007 ; Davidsson, 2004 ; Levie et Autio, 2008) et plusieurs interrogations persistent quant à la nature des opportunités, leurs origines ou encore leurs processus de formation, *etc.* (Short et *al.* 2010 ; Shane, 2012 ; Venkataraman et *al.* 2012 ; Alvarez et *al.* 2013, Plummer et *al,* 2007 ; McMullen, Lawrence et Acs, 2007). Plummer et *al.* (2007) expliquent le désaccord autour de ces questions par les subtilités ontologiques et épistémologiques liées à la recherche en la matière.

McMullen et *al.* (2007) affirment que le manque de clarté à propos de l'opportunité entrepreneuriale présente un dilemme théorique important pour la recherche en sciences de gestion. Les auteurs expliquent la confusion dans la recherche sur le concept d'opportunité par trois éléments de controverse : l'objectivité des opportunités (2) l'importance perçue de l'individu dans la détermination du monde social, et (3) la distinction des opportunités entrepreneuriales des autres types d'opportunités.

Plusieurs auteurs se sont ainsi interrogés sur la nature des opportunités telle qu'elle ressort de la vision de Shane, pour appeler *in fine* à une démarcation entre une vision de la découverte d'opportunités préexistantes, et une vision qui insiste au contraire sur la nature socialement construite de celles-ci (Gartner *et al.*, 2003 ; Chabaud et Ngijol, 2004 ; Chiasson et Saunders, 2005 ; Sarasvathy, 2008).

[37] *''Because people possess different beliefs (because of a lucky hunch, superior intuition, private information, etc.), they make different conjectures about the price at which markets should clear, or about what possible new markets could be created in the future'' (Shane et Venkataraman, 2000, p. 220).*

Sous-section 2- L'approche réaliste de l'opportunité découverte

Le paradigme réaliste suppose que le monde réel existe indépendamment de ce que nous essayons d'en connaître. Dans cette perspective, les connaissances objectives que nous pouvons avoir du monde réel sont totalement, ou pour le moins partiellement, déterminées par le monde réel (Azevedo, 1997).

En entrepreneuriat, la tradition réaliste se manifeste à travers l'approche de la découverte de l'opportunité ou encore le cadre des « liens individu/opportunité » (Alvarez et *al*. 2013). Dans ce sens, l'opportunité est considérée comme une occurrence naturelle qui existe avant qu'elle ne soit découverte par des entrepreneurs *alertés* ayant des compétences requises pour l'exploiter (Kirzner, 1973, 1979, 1997 ; Drucker, 1985 ; Shane, 2000 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane, 2012).

Cette approche s'appuie sur les travaux des économistes de l'école autrichienne (Hayek, 1945; Kirzner, 1973; Von Mises, 1949) qui ont pris distance avec des économistes néoclassiques traditionnels en privilégiant l'hypothèse de l'information imparfaite (Kirzner, 1989; Von Mises, 1949). Ainsi, les opportunités proviennent des déséquilibres sur les marchés suite à un changement technologique, des préférences des consommateurs ou d'un autre élément du contexte du marché (Kirzner, 1973). Les opportunités entrepreneuriales existent principalement parce que les individus ont des croyances différentes concernant la valeur relative des ressources et de leurs potentiels de transformation (Kirzner, 1997).

Au sens du Kirzner (1973), l'*alertness* des entrepreneurs leur permet de se montrer vigilants à l'existence d'opportunités, ce qui les distingue des non-entrepreneurs. *L'alertness* se définit comme « une attitude de réceptivité face aux opportunités disponibles » (Kirzner, 1997, p. 72).

Deux catégories de facteurs d'influence sur la capacité des entrepreneurs à découvrir des opportunités particulières sont mises en avant dans cette optique: (1) la possession préalable de l'information nécessaire pour identifier l'opportunité, et (2) les propriétés cognitives nécessaires pour la valoriser (Shane et Venkataraman, 2000).

Les opportunités existent sur le marché mais ne peuvent être saisies que par ceux qui possèdent les qualités nécessaires à la fois pour les découvrir et les exploiter (Shane et Eckhardt, 2003). Ainsi, les entrepreneurs sont considérés comme possédant une sorte de

vision précise de la «réalité» par opposition aux non-entrepreneurs (McMullen et Shepherd, 2006).

L'hypothèse centrale dans cette approche suggère que les opportunités non observables existent objectivement et indépendamment de la perception individuelle et par conséquent ne peuvent être «découvertes» que par des individus dits « *alertés* » (Kirzner, 1973). Dans ce contexte, ce sont les processus subjectifs de reconnaissance qui font la différence entre les entrepreneurs et non pas les opportunités entrepreneuriales en elles-mêmes (phénomènes objectifs).

La découverte de l'opportunité entrepreneuriale vient de la prise en compte de la sous-utilisation d'un ensemble de ressources (Shane et Venkataraman, 2000). L'asymétrie des croyances et d'information est une condition préalable à l'existence d'opportunités entrepreneuriales, alors que leur exploitation dépend de leurs caractéristiques et de celles de l'individu (Venkataraman, 1997).

L'importance des liens sociaux pour faciliter l'acquisition des ressources (Aldrich et Zimmer, 1986), l'acquisition de l'information (Cooper et *al.* 1989), ainsi que l'expérience entrepreneuriale (Carroll et Mosakowski, 1987), réduisent le coût d'opportunité entrepreneuriale et améliorent le potentiel de son exploitation. La décision d'exploiter une opportunité entrepreneuriale est également influencée par les différences individuelles en termes de perception et d'optimisme (Shane et Venkataraman, 2000).

D'autres recherches démontrent le rôle déterminant d'autres traits caractéristiques des individus pour l'exploitation des opportunités, comme l'auto-efficacité entrepreneuriale et l'internalité du champ de contrôle **(**Chen et *al.* 1998), la tolérance d'ambiguïté (Begley et Boyd, 1987) ou le besoin d'accomplissement (McClelland, 1961).

Dans une contribution récente, Shane (2012) distingue les «opportunités» des «idées d'affaires» pour tenir compte des cas d'échecs et de réussites entrepreneuriales. Ainsi, il considère comme opportunités entrepreneuriales les situations dans laquelle il est possible de générer des profits par la recombinaison des ressources, tandis que l'idée d'affaire correspond à l'interprétation que fait l'entrepreneur de la manière de recombiner ses ressources pour la poursuite d'opportunité (Shane, 2012: p. 15). Ainsi, Shane considère comme subjective l'idée d'affaire, qui est un plan créé ou *enacté* en fonction des croyances de l'entrepreneur concernant l'opportunité. L'intégration de la notion d'idées d'affaires permet à l'auteur de reconnaître la subjectivité et la créativité des décisions entrepreneuriales de

recombinaison des ressources, sans rejeter le rôle déterminant des forces objectives sur l'existence, l'identification et l'exploitation des opportunités. Donc, l'objectivité des opportunités est un principe nécessaire pour comprendre l'échec entrepreneurial et expliquer que l'entrepreneuriat dépend avant tout des liens des individus avec les opportunités.

Les opportunités représenteraient une caractéristique saillante (objective) dans l'environnement économique et il suffirait d'avoir une faculté à les reconnaître (subjective) pour se les approprier et les transformer en réalités économiques (Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane, 2012). L'opportunité est alors une situation impliquant nécessairement la découverte d'une nouvelle relation moyens-fins et non pas seulement l'optimisation de celles déjà existantes. Dans ce cas, l'entrepreneur doit les rechercher, les découvrir et les exploiter. La découverte et l'exploitation des opportunités exigent souvent une connaissance préalable de son existence (Shane, 2000).

Les individus doivent être en mesure d'identifier de nouvelles relations moyens-fins qui sont générées par un changement donné dans le but de découvrir des opportunités entrepreneuriales (Shane et Venkataraman, 2000).

Sous-section 3- L'approche *constructionniste* de l'opportunité créée

Les phénomènes censés être objectifs dans un paradigme réaliste ne le sont pas dans une perspective *constructionniste* qui les considère plutôt comme construits à travers les interactions et les interprétations des individus.

Le *constructionnisme* en sciences sociales s'appuie sur l'idée que les objets de ces sciences seraient *« le produit d'un processus de construction dans lequel les interactions, les activités individuelles et les interlocutions jouent un rôle majeur »* (Guichard et Huteau, 2006, p. 216). L'accent serait ainsi mis sur le sujet individuel, conçu comme interprétant et construisant de sa propre réalité ainsi que sur les interactions sociales qui sont fondamentales dans le processus de construction de la réalité sociale. Dans le *constructionnisme* social, *« les termes par lesquels nous percevons le monde et le soi ne sont pas dictés de manière absolue ou nécessaire par "ce qui existe"…Nos modes de description, d'explications et/ou nos représentations sont issus des relations »* (Gergen, 1999/2001, p. 89/90).

Azevedo (2002) souligne que la principale différence entre le paradigme réaliste et constructiviste est que le premier aborde tous les phénomènes (observables et non

observables) comme étant observables, alors que le deuxième utilise la compréhension interprétative des actions particulières pour expliquer tout objet non observable.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, plusieurs auteurs se montrent contre toute perspective positiviste de compréhension des opportunités entrepreneuriales, en considérant que ces dernières sont subjectives et doivent être *énactées* ou créées pour exister (par exemple, Sarasvathy (2001), Alvarez et Barney, 2007; Baker et al, 2005;. Klein, 2008).

Parallèlement, les thèses *constructionnistes* se développent de plus en plus – notamment à travers l'approche effectuale (Sarasvathy, 2001) et le bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005) – en défendant le caractère émergent des opportunités entrepreneuriales construites. Ces nouvelles approches invitent à ce que l'opportunité soit pensée dans le contexte de l'entrepreneur cherchant à créer un *business* dans un environnement qui dépend principalement de son imagination et de ses actions (Berglund, 2007). L'opportunité se construirait au cours d'un processus et ne serait pas le point de départ, élément « objectif » qu'il faut découvrir, de ce processus (Fayolle, 2004). Il peut exister des faits objectifs, mais ces faits interagissent entre eux et sont constamment modelés par l'observateur. L'opportunité se construit sur le long terme et ne peut pas simplement être identifiée par un dirigeant vigilant.

Concernant la formation d'opportunité, le *constructionnisme* social suggère essentiellement que les individus interprètent de manière particulière les phénomènes, les données brutes ou les ressources et en donnent un sens qui leur soit bien propre. Dans ce sens, toutes les ressources - informations et connaissances - sont objet d'interprétation individuelle. Les entrepreneurs commencent de ce qu'ils sont et de ce qu'ils ont et interprètent leurs environnements et leurs ressources de manière idiosyncratiques (Baker et Nelson, 2005; Mahoney et Michael, 2005; Penrose, 1959). De ce fait, l'information disponible pour l'entrepreneur serait l'interprétation de son propre contexte (environnement et ressources) et de ce qu'il peut être accompli dans ce dernier (Alvarez, 2012).

Le paradigme constructionniste considère également que les entrepreneurs perçoivent des opportunités qui n'ont pas été perçues par les autres, ils attribuent des significations à des conditions et des phénomènes, ce qui les distingue des non-entrepreneurs (Ford, 1999). L'entrepreneur interprète de façon active son univers et procède à des catégorisations qui donnent du sens aux événements, aux situations, aux relations et aux actions des autres et de soi-même.

Tout comme le fait de l'inséparabilité des individus de leur environnement social et physique, la formation de l'opportunité et l'entrepreneur sont aussi considérés inséparables puisque ce sont les différences cognitives, des croyances de perception et d'interprétation des entrepreneurs qui construisent ces opportunités.

L'opposition entre ces deux visions de la formation de l'opportunité, qu'elle se situe au niveau des hypothèses ou sur le plan des implications en matière de conception d'action entrepreneuriale, est mise en exergue par Alvarez et Barney (2007) (*Cf.* le tableau).

Tableau 2-4: Le contraste entre les théories de la découverte et de la création d'opportunité

Hypothèses	**Théorie de la découverte d'opportunité**	**Théorie de la créa**
Nature des opportunités	Les opportunités existent, indépendamment des entrepreneurs. Philosophie réaliste	Les opportunités entrepreneurs. Ph
Nature des entrepreneurs	Diffère de façon importante des non entrepreneurs *ex ante*	Peut ou non diff différences peuve
Nature du contexte de prise de décision	Risqué	Incertain
	Actions entrepreneuriales efficaces	
Leadership	Fondé sur l'expertise et (peut-être) l'expérience	Fondée sur le cha
Prise de décision	Outils de collecte des données et de prise de décision fondés sur le risque. Importance des coûts d'opportunité.	Prise de décisi Utilisation de bi perte tolérable.
Pratiques de ressources humaines	Recrutement de capital humain spécifique à partir de mécanismes de marché	Recrutement de c partir des réseaux
Stratégie	Relativement complète et stable	Émergente et cha
Finance	Sources de capital externes: banques et capital-risque	« Bootstrapping »
Marketing	Les changements dans le *marketing mix* résultent de la modification de perception des opportunités	Le *marketing mix* résultat de la faço
Avantages concurrentiels soutenables	Rapidité, secret, et érection de barrières à l'entrée peuvent soutenir les avantages	L'apprentissage t sentier peut soute

Source : d'après Alvarez et Barney (2007, p. 13-17).

Dans sa réponse aux critiques formulées par les constructivistes, Shane (2012) considère que si les opportunités sont formées dans l'esprit des entrepreneurs, et donc essentiellement subjectives, alors tout le cadre des liens individu-opportunité devient fonction de l'individu, ce qui rend ces liens naturellement insignifiants. Or, le problème majeur avec une telle approche subjectiviste des opportunités est de surévaluer le rôle de l'individu et par conséquent recentrer le phénomène entrepreneurial sur l'entrepreneur seulement.

Il a été aussi reproché à l'approche constructionniste qu'elle ne permet pas de prédire la façon dont les opportunités sont sélectionnées, révisées ou encore si elles sont ou non valides en dehors de la réalité de l'individu. Elle suggère par contre, que les mécanismes perceptifs et cognitifs sont généralement fiables dans le domaine des interactions environnementales qui les ont générés. L'entrepreneur construit, déconstruit, et reconstruit une réalité existante de manière à en former une nouvelle et ainsi créer une opportunité.

La difficulté d'opter pour une approche au détriment de l'autre, entre la découverte ou la construction des opportunités a amené d'autres auteurs à chercher des possibles réconciliations (Lumpkin et *al.* 2004). Berglund (2007) avance que les entrepreneurs ont une vision multi-facettes de l'opportunité. Ils la voient comme existante ou comme étant créée, en fonction du contexte et des ambitions auxquels elles sont reliées. Venkataraman et *al.* (2012) reprennent certains travaux (Sarasvathy et *al.* 2005) afin de préciser que certaines opportunités sont évidentes et facilement reconnaissables, d'autres plus subtiles et plus difficilement identifiables alors que d'autres n'existent pas avant que l'individu les crée. Ils rajoutent la dimension de l'intersubjectivité [38] aux éléments objectifs et subjectifs de l'environnement (motivations, actions, activités de l'entrepreneur …).

Srasvathy et Venkataraman (2011) considèrent qu'il n'y a pas besoin de faire un choix absolu entre ces points de vue alternatifs et que le débat doit s'orienter vers l'élaboration d'une taxonomie d'opportunités entrepreneuriales qui peuvent former une base productive pour la recherche utilisant diverses perspectives théoriques et des méthodes empiriques inventives.

[38] "*Intersubjective here refers to something more local and bounded than the entrepreneurs' social networks or environment – The local bounds consisting of the actual shared experiences of those involved*" (Venkataraman et *al.*, 2012: 26).

Sous-section 4- La relation entre la nature de l'opportunité et la logique d'identification

Le dynamisme des processus entrepreneuriaux fait qu'en fonction du contexte, matérialisé par les perceptions de l'individu et l'environnement externe, l'individu peut agir suivant l'une ou l'autre logique.

Les éventuelles relations entre la perception de la nature de l'opportunité par l'entrepreneur et sa logique d'actions déterminée au cours du processus constituent également un point de réflexion dans des recherches en entrepreneuriat (e.g. Degeorge et *al.* 2014). Les travaux de Sarasvathy proposent qu'un processus causal correspond à une stratégie planifiée et à une reconnaissance d'opportunité, et qu'un processus effectual est en lien avec la stratégie émergente basée sur l'expérimentation et donc avec un processus de construction (Chandler et *al.* 2011).

La perception de l'opportunité comme une réalité objective peut conduire à un processus d'actions linéaire basé sur une logique causale. A l'inverse, un entrepreneur percevant l'opportunité comme construite adoptera un processus d'actions basé sur un raisonnement effectual. L'effectuation est aussi un processus de transformation (Sarasvathy, 2011) et plus d'une logique peuvent être mobilisées dans le cadre d'une opportunité. Par exemple, un processus effectual peut faire appel à une partie de planification en fonction de l'avancée du processus et des objectifs de l'entrepreneur (rédaction d'un business plan par exemple afin de lever des fonds).

La logique de prise de décision peut ainsi différer en fonction de la nature découverte ou créée de l'opportunité. De ce fait, les opportunités de croissance qui sont découvertes de façon exogène sont aussi de natures objectives et indépendantes des entrepreneurs. Ainsi, les entrepreneurs peuvent analyser l'environnement pour découvrir ces opportunités et ensuite utiliser une variété de techniques de collecte et d'analyse de données pour étudier les retombées de la décision de les poursuivre, ce qui implique une logique causale de prise de décision. Toutefois, pour les opportunités de croissance créées de façon endogène par les actions, réactions et l'*enactment* des entrepreneurs, le contexte de prise de décision est incertain. Au moment de la décision, ni les résultats ni leurs probabilités ne peuvent être connues. Une telle perspective privilégie une logique effectuale, qui est plus itérative et incrémentale pour prendre des décisions liées à la croissance et résoudre les problèmes qui leur sont associés.

Dans une recherche exploratoire sur la logique de prise de décision et la croissance des nouvelles entreprises internationales finlandais, Gabrielsson et Gabrielsson (2013) ont trouvé également la même nature de relation entre la logique de prise de décision des fondateurs de ces entreprises et la nature d'opportunité. La logique effectuale de prise de décision augmente l'importance de la création d'opportunités de croissance alors qu'une logique causale conduit à l'importance croissante de la découverte d'opportunité.

Conclusion du deuxième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons essayé de cerner le processus entrepreneurial d'identification de l'opportunité. Pour ce faire, nous avons décrit deux éléments : la nature de l'opportunité et la logique de raisonnement et d'action de l'entrepreneur. La nature d'opportunité est une question ontologique sur laquelle notre connaissance semble partagée entre un cadre positiviste et un autre constructiviste. Par ailleurs, la littérature sur la formation de la stratégie a été étendue à l'étude des logiques d'action des entrepreneurs. Ainsi, sur cette question, la littérature est divisée entre une approche linéaire-prédictive de l'action entrepreneuriale et une autre non-linéaire et émergente.

Toutefois, la logique de prise de décision peut différer en fonction de la nature de l'opportunité. De ce fait, les opportunités de croissance qui sont découvertes de façon exogène sont aussi de natures objectives et indépendantes des entrepreneurs. Ainsi, les entrepreneurs peuvent analyser l'environnement pour découvrir ces opportunités et ensuite utiliser une variété de techniques de collecte et d'analyse de données pour étudier les retombées de la décision de les poursuivre, ce qui implique une logique causale de prise de décision. Le processus entrepreneurial est un processus de transformation (Sarasvathy, 2011) à travers lequel plusieurs logiques peuvent être mobilisées dans le cadre d'une opportunité.

Ces discussions du processus de formation de l'opportunité ont été faites dans l'objectif de voir comment ils peuvent être reliés à la formation de l'OE dans le contexte des PME exportatrices. Ce lien entre l'OE et l'opportunité dans le processus d'internationalisation des PME fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE III : L'INTERNATIONALISATION RAPIDE DES PME : UNE APPROCHE PAR LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

En observant une constante augmentation des relations d'affaires sur le plan international, les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat, mais également du champ de la stratégie et des sciences de l'organisation, ont porté une attention croissante au phénomène des entreprises qui s'internationalisent dès le démarrage de leurs activités. Ces entreprises, appelées «*born globals* » (Rennie, 1993), « *international new ventures* » (INVs) (Oviatt et McDougall, 1994), « *global start-ups* » (Oviatt et McDougall, 1995), ou « *early internationalizing firms* (Rialp, Josep, et Knight, 2005), s'internationalisent pratiquement dès leur création. En se précipitant ainsi dans l'arène internationale, elles défient la conception prédictive et graduelle des théories traditionnelles de l'internationalisation, décrivant l'internationalisation comme un processus incrémental, qui déroule nécessairement sur différentes étapes dans le temps.

Fondé à la croisée des domaines de « l'International Business » et de « l'entrepreneuriat », l'entrepreneuriat international met en exergue une dimension jusqu'alors ignorée dans beaucoup de travaux sur le processus d'internationalisation rapide des PME : la nature en partie entrepreneuriale de ce processus. (McDougall et Oviatt, 2000). L'apparition de petites entreprises qui cherchent dès leur création ou peu de temps après, à construire un avantage concurrentiel à travers le développement à l'international, a donné donc naissance à une prolifération de travaux empiriques dont l'objectif est de caractériser les comportements et les spécificités de ces entreprises.

Plusieurs facteurs endogènes et exogènes ont été explorés pour expliquer le processus d'internationalisation des entreprises : les ressources intangibles (Oviatt et *al.* 1995), la croissance limitée du marché local (Coviello et Munro, 1995; Karagozoglu et Lindell, 1998), la globalisation de l'industrie (Coviello et *al.*, 1995), l'expérience sur les marchés étrangers (Bloodgood et *al.,* 1996 ; McDougall et Oviatt, 1996; Oviatt et *al.*, 1995), le capital social (Prashantham, 2005 et Coviello et McAuley, 1999), *etc.*

Alors que ces facteurs ont été maintes fois évalués dans l'étude des déterminants des processus d'internationalisation rapide des jeunes PME, les concepts de la recherche spécifique au domaine de l'entrepreneuriat n'ont été que peu utilisés dans cette perspective. Peu de liens directs ont encore été établis entre le comportement d'internationalisation d'une PME et les deux concepts fondamentaux de la recherche en entrepreneuriat, à savoir

l'identification de l'opportunité et l'orientation entrepreneuriale. Examiner les liens entre ces deux concepts en relation avec le développement international précoce des PME nous semble pourtant une piste prometteuse pour une double explication : des processus entrepreneuriaux et du processus d'internationalisation. Or, la reconnaissance de la singularité des processus entrepreneuriaux et de leurs contextes la (Verstraete, 2002), rend nécessaire de se questionner sur la spécificité des processus entrepreneuriaux sur un marché international.

La première section sera consacrée à la présentation des approches comportementales du processus d'internationalisation et leurs principaux modèles, en mettant en évidence leur capacité explicative limitée du phénomène étudié. On traitera dans la seconde section, la perspective entrepreneuriale de l'internationalisation et évoquera également un nouveau champ de recherche : L'entrepreneuriat international.

Enfin, on présentera dans la troisième section, l'objet de recherche et le cadre d'analyse que nous adoptons. Ainsi nous développerons une compréhension constructiviste et systémique de la formation de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte des PME à internationalisation rapide et ce, à travers l'examen des logiques d'identification des opportunités d'exportation.

Section I- L'internationalisation des PME : retour sur les modèles comportementaux

Le développement international de l'entreprise a été toujours un domaine d'un grand intérêt pour les chercheurs. Les premières tentatives de théorisation du développement international des entreprises ont été faites sous le prisme des théories économiques les plus répandues à leur temps, comme la théorie de l'organisation industrielle (Bain, 1956), la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966; Wells, 1968), la théorie des coûts de transactions (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), *etc*.

Les années soixante-dix ont connu l'apparition des premiers travaux issus des sciences comportementales, proposant ainsi une explication du processus de croissance à l'international des jeunes entreprises dans des modèles séquentiels. Deux éléments distinctifs de l'apport majeur de ces approches : la conception processuelle du phénomène et la tentative d'expliquer le développement international des PME. Bien que la gamme de ces modèles soit assez large, l'hypothèse de linéarité sur laquelle ils se fondent, semble les inscrire dans la même perspective normative. Nous présentons dans cette section une

analyse critique des principaux modèles comportementaux du processus d'internationalisation.

Sous-section 1- Les approches séquentielles : apports et limites

1. ***Modèle Uppsala***

Parmi les nombreux travaux traitant du processus d'internationalisation des entreprises, deux voies peuvent être identifiées : le modèle Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) et les modèles Innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981). Ces travaux insistent sur le caractère essentiellement graduel et progressif de la dynamique d'internationalisation des entreprises.

Prenant appui sur la théorie behavioriste, ces modèles analysent l'internationalisation comme un processus d'apprentissage comportant plusieurs étapes par lesquelles passe l'entreprise. Le caractère graduel du processus d'internationalisation de l'entreprise peut principalement être attribué, d'une part, au manque de connaissances de la firme, et d'autre part, à l'incertitude associée à la décision d'internationalisation (Andersen, 1993).

Le modèle Uppsala (U-model), développé initialement par l'école suédoise (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977), conçoit l'internationalisation comme un processus unidirectionnel d'apprentissage et d'engagement progressifs sur quatre étapes :

- Stade 1 : L'absence d'une activité régulière à l'export.
- Stade 2: Une activité d'exportation étayée par la mise en place d'un réseau de représentants indépendants (agents).
- Stade 3 : L'établissement d'une filiale de vente à l'étranger.
- Stade 4 : La mise en place d'unité de fabrication à l'étranger.

Le développement international résulte d'une série de décisions incrémentales (Johanson et Vahlne, 1977). Autrement dit, les marchés sont pénétrés avec successivement une plus grande distance psychologique et le comportement international de l'entreprise dans un marché unique est une conséquence d'un plus grand apprentissage et engagement organisationnels successifs.

Deux concepts essentiels se référant au propriétaire-dirigeant de la PME semblent sous tendre ce modèle: celui de l'apprentissage et celui de distance psychologique[39]. Pour expliquer l'exportation vers de nouveaux marchés, Johanson et Vahlne (1977) font l'hypothèse que les entreprises pénètrent de nouveaux marchés avec, successivement, une distance psychique plus importante. Les déterminants de la distance psychique peuvent être la langue, l'éducation, la culture, les pratiques commerciales et le développement industriel (Johanson et Vahlne 1977). La distance psychique peut être également le résultat de différences perçu entre le milieu d'affaire local de l'entreprise, et celui des marchés étrangers.

Le modèle de Johanson et Vahlne (1977) fait référence également à deux autres éléments fondamentaux : la connaissance et l'engagement marché. Ces deux éléments constituent l'aspect statique du modèle, alors que les décisions et les actions d'engagement y représentent l'aspect dynamique (Johanson et Vahlne, 1990). L'engagement marché renvoi à l'importance des ressources engagées et au degré d'engagement de l'entreprise. Le montant des ressources engagées est la taille de l'investissement que l'entreprise engage dans le marché. Le concept est large et il peut inclure l'investissement dans le marketing, l'organisation, le personnel et d'autres domaines. Le degré d'engagement de l'entreprise peut être le nombre de ressources qui sont mis en un seul marché.

La connaissance du marché est aussi cruciale pour l'expansion internationale de l'entreprise dans la mesure où elle constitue souvent la base pour la prise de décisions d'engagement vis à vis des opportunités. L'entreprise se base alors sur ses connaissances par rapport aux marchés pour l'évaluation des différentes alternatives d'affaires (Johanson et Vahlne 1977).

Dans la version révisée du modèle, Johanson et Vahlne (2009) expliquent que la structure de base est toujours la même, avec des légères changements. Le concept de reconnaissance des opportunités a été alors ajouté comme la principale partie de la connaissance. Il y a un lien étroit entre l'engagement et la connaissance du marché. L'abondance de connaissances entant que ressource intangible induit plus d'engagement vis à vis du marché.

L'engagement du marché et la connaissance du marché sont censés influer sur les décisions concernant l'engagement de ressources aux marchés étrangers et la performance des activités en cours. Les activités actuelles et les décisions d'engagement affectent à leur tour

[39] La distance psychologique se définie selon les auteurs (Johanson et Vahlne, 1977) comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales.

l'engagement et la connaissance du marché (Johanson et Vahlne 1990). Ainsi, selon le modèle Uppsala, les entreprises, en particulier les PME, choisissent souvent des marchés étrangers avec une faible distance psychique pour initier leur processus d'internationalisation, avant qu'elles commencent à viser d'autres marchés avec plus de distance psychique. Autrement dit, les entreprises, notamment les PME privilégient des pays partageant un environnement similaire à celui de leur pays d'origine.

De ce fait, les auteurs considèrent que la préférence spatiale pour les marchés qui sont à proximité a tendance à diminuer avec la réduction de l'incertitude liée à la connaissance des marchés. Le schéma séquentiel de l'internationalisation suggère aussi que le degré d'internationalisation est concomitant à la taille de l'entreprise (Johanson et Vahlne, 1977).

Les fondements théoriques de ce modèle sont essentiellement puisés dans la théorie comportementale de l'entreprise (Cyert et March, 1963) et la théorie de la croissance (Penrose, 1959). La première théorie considère que la prise de décision dans l'entreprise est caractérisée par la connaissance limitée. La deuxième théorie considère que la croissance de l'entreprise résulte de sa capacité à combiner, à développer ses ressources et à accumuler sa connaissance expérientielle.

2. *Les modèles d'innovation*

Les travaux de l'école suédoise ont été complétés par les apports du modèle de l'internationalisation par l'innovation (I-Model), considérant chaque étape comme une innovation de l'entreprise. Cette fois, la perspective d'innovation a été retenue dans différents modèles pour expliquer l'internationalisation des entreprises. On trouve parmi ces modèles, ceux de Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) et Reid (1981). Dans ces modèles, chaque étape est considérée comme une innovation de l'entreprise. Les seules différences se situent au niveau du nombre d'étapes, dans la description de chacun des stades et au niveau du mécanisme initiateur du comportement de l'internationalisation des PME.

Les modèles d'innovation ne font pas la même description du processus de l'engagement à l'international. Dans le modèle de Bilkey et Tesar (1977), l'exportation est considérée comme une forme particulière de l'internationalisation, développée en six étapes et résultant d'un facteur externe (commande spontanée). Reid (1981) quant à lui, la caractérise dans son modèle comme une activité précoce du développement de la PME, engendrée par des agents internes.

Pourtant, ces modèles, rapprochant l'internationalisation de l'entreprise par une perspective d'innovation, demeurent très proches de l'école d'Uppsala dans la mesure où ils en gardent les deux grands principes, à savoir, l'implication graduelle des firmes et l'existence de la distance psychologique, surmontées par les connaissances acquises via l'expérience sur les marchés étrangers.

Par ailleurs, malgré l'existence de quelques différences relatives au nombre et à la nature des étapes, ces modèles se rejoignent sur l'idée que le processus d'internationalisation de l'entreprise peut être résumé en trois phases clés (Leonidou et Katiskeas, 1996):

- La phase de pré-engagement : firmes intéressées seulement par le marché national ; firmes impliquées dans le marché national mais envisagent sérieusement d'exporter ; firmes ayant déjà exporté par le passé et ne le faisant plus.
- La phase initiale : firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des firmes ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger.
- La phase avancée : firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger ; firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Les apports évidents de ces modèles et le nombre important de travaux y adhérant ne les exemptent pas cependant de certaines limites (Dalli, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Torres, 1997 ; Ageron, 1999 ; Gankema, Snuif et Zwart, 2000 ; Etrillard, 2002). Les trajectoires évolutives de l'internationalisation décrit par les modèles séquentiels ont reçu ainsi des critiques pour leur déterminisme, mais les critiques les plus sévères ont commencé avec l'émergence des entreprises appelées ***Born globals*** ou les entreprises nouvelles internationales (ENI) (Rennie, 1993; Oviatt et McDougall, 1994; Knight et Cavusgil, 1996).

Sous-section 2- L'approche par les réseaux

L'approche par les réseaux s'est développée dans le domaine de l'internationalisation depuis les années 1980, suite à la reconnaissance du rôle important des réseaux dans la facilitation des activités d'internationalisation (Johanson et Mattsson, 1988). La littérature suggère que la théorie des réseaux peut offrir une perspective importante pour l'analyse du processus d'internationalisation des entreprises, en particulier les PME dont le développement semble être dépendant des relations avec d'autres acteurs.

Le réseautage peut être un moyen d'acquisition des connaissances sur les opportunités internationales, et peut donc motiver les PME à accéder aux marchés internationaux (Andersen et Buvik, 2002; Ellis, 2000; Sharma et Johanson, 1987).

Dans cette approche théorique, le marché est décrit comme un système de relations entre plusieurs acteurs (Consommateurs, fournisseurs, concurrents, institutions publiques ou privées). Cela faisant, la nature des relations établies avec d'autres partenaires sur le marché influence les actions stratégiques de l'entreprise, lesquelles actions ne sont alors que rarement limitées à l'entreprise seule (Axelsson et Easton, 1992).

Par «réseau», les partisans de cette approche réintègrent le contexte inter-organisationnel (Johanson et Mattsson, 1988; Johanson et Vahlne, 1990; Johanson et Vahlne, 1993) et les liens personnels, basés sur l'amitié et la confiance, que le propriétaire-dirigeant établit avec son entourage (Axelsson et Easton, 1992). Johnsen et Johnsen (1999) rapportent le réseau à une collection d'acteurs qui peut inclure des personnes, des départements, des entreprises et leurs liens stratégiques avec d'autres (la famille, la communauté,…) ainsi que des alliances commerciales ou financières. Le réseau semble alors être décisif pour l'identification des opportunités tout au long du processus d'internationalisation des entreprises. Ce constat a été approuvé dans plusieurs études notamment dans le contexte des PME (Chetty et Stangle 2010; Agndal et Chetty 2006).

Le réseau de relations peut être constitué des fournisseurs, clients, concurrents, distributeurs, agents ou encore des institutions externes. La littérature identifie trois principales sources de réseautage pour l'internationalisation des PME, à savoir, les établissements publics, les associations professionnelles et les relations personnelles.

La présence de plus en plus remarquable des PME sur le marché international a donné plus d'intérêt à cette approche qui stipule que l'internationalisation est un processus de prise de position dans des réseaux plutôt qu'un processus de décision séquentiel. Autrement dit, l'internationalisation est conçue comme le processus par lequel l'entreprise mobilise ses réseaux de partenaires à l'étranger pour développer sa position sur le marché international (Johanson et Mattsson, 1988, 1992; Axelsson et Johanson, 1992). Dans ce sens, le développement international de l'entreprise s'explique principalement en termes de la structure des réseaux industriels, composés des acteurs, des activités et des ressources qui sont liés les uns aux autres.

Les PME n'ont généralement pas les ressources suffisantes pour réussir s'internationaliser ou innover (Chetty et Stangle, 2010), il semble qu'elles tablent sur leurs réseaux relationnels pour s'approprier des ressources et moyens externes. Les relations de réseau fournissent à la PME une diversité de connaissances essentielles pour l'identification nouvelles opportunités sur les marchés internationaux. Les réseaux peuvent faciliter également le choix du marché. Etant contraints par le manque de ressources, les PME choisissent leur marché export par le biais de leurs réseaux (Hynes 2010).

Dans la révision de leur ancien modèle de processus d'internationalisation, Johanson et Vahlne (2009) considèrent que l'internationalisation est mieux comprise comme un sous-produit des efforts d'une entreprise pour améliorer sa position dans ses réseaux.

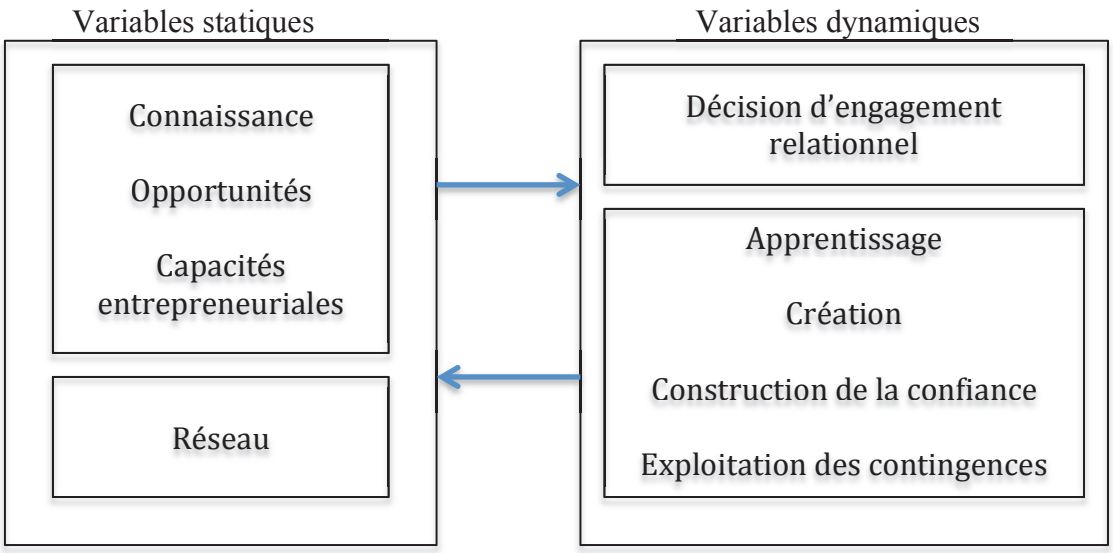


Figure 3-1: La version récente de l'U-modèle
Source : Johanson et Vahlne, 2009 ; p.1424

Les auteurs font valoir que les difficultés rencontrées par les entreprises impliquées dans des projets d'internationalisation, ainsi que les avantages qu'elles peuvent en tirer, sont moins une question de la spécificité des pays étrangers ; elles sont plutôt une question de spécificité des relations. Pour reprendre leur idée: *« markets are networks of relationships in which firms are linked to each other in various, complex and, to a considerable extent, invisible patterns. Hence insidership in relevant network(s) is necessary for successful internationalization » (Johanson et Vahlne, 2009; p. 1411).*

Le modèle révisé de Johanson et Vahlne (2009) décrit le contexte d'entreprise comme un environnement de réseaux dans lequel l'entreprise est au centre d'une toile de relations lui permettant d'améliorer son apprentissage, sa confiance et son engagement.

Dans l'ensemble, ces relations doivent être avantageuses pour les participants dans les relations dyadiques, sinon ils chercheraient à former d'autres relations. Les décideurs sont caractérisés par une rationalité limitée et se comportent en conformité avec les idées de Cyert et March (1963), et ce, en cherchant à évaluer toutes les alternatives. Ainsi, les partenaires agissent pour améliorer ou défendre les relations existantes. L'importance des réseaux est mise en avant par la pertinence de l'information fournie à travers et dans les relations d'affaires.

Sous-section 3- Les inconsistances théoriques des approches comportementales

Les modèles comportementaux du processus d'internationalisation ont fourni une explication descriptive basée sur des observations empiriques. Pour surmonter le manque de connaissance et les ressources limitées, le modèle Uppsala se base sur les interactions de la connaissance et d'engagement, alors que l'approche par les réseaux défend la formation et le développement des relations.

Le modèle Uppsala considère l'internationalisation comme un processus de planification rationnelle et délibérée à travers lequel les entreprises cherchent à optimiser les résultats et minimiser les risques, compte tenu des connaissances limitées. Par contre, dans l'approche par les réseaux, le processus d'internationalisation est plutôt émergent, découlant des interactions entre les différents acteurs du réseau.

La perspective comportementale de l'internationalisation des entreprises a suscité beaucoup d'intérêt dans le débat scientifique, mais elle a été souvent critiquée soit pour son caractère prescriptif, soit pour le réductionnisme qui la caractérise. Les modèles séquentiels ont été dépassés par des phénomènes nouveaux que même l'approche par les réseaux n'explique que partiellement (Loane et Bell, 2006; Freeman et al, 2006; Sharma et Blomstermo, 2003; Coviello et Munro, 1997). Des phénomènes comme l'internationalisation précoce ou la diversité des formes d'entrée au marché international ont accentué les avis critiques vis à vis de ces approches.

En effet, la théorie du processus d'internationalisation, incarnée par les modèles Uppsala et le modèle de l'Innovation, décrit le développement international comme étant lent, graduel

et incrémental. Or, la réalité montre que certaines entreprises s'internationalisent tôt et rapidement et deviennent ainsi mondiales, peu de temps après leur création (par exemple, Knight et Cavusgil, 1996; Madsen et Servais, 1997). Ces entreprises affichent également une variété de modes d'entrée mettant ainsi en question la structure séquentielle dont il est question dans l'approche comportementale (Andersson et *al*. 2006).

Ajoutant aussi que ces modèles stratégiques explicatifs de l'internationalisation des PME sont souvent issus de ceux de la grande entreprise ; tout comme l'analyse stratégique en général des PME, souvent renvoyée à une relecture des outils et des stratégies génériques développés pour les grandes entreprises et donc à priori inadaptées. Des critiques sévères ont été adressées également aux modèles séquentiels quant à leur aspect descriptif et peu analytique et aussi pour certaines de leurs caractéristiques principales (linéarité, nombre d'étapes, *etc*.).

Le modèle de l'innovation (I-Model) (Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Crick, 1995; Jeen-Su, Sharkey, et Kim, 1991; Rao et Naidu, 1992), tout comme les modèles intégrés de la décision d'exporter (Dichtl, et al, 1984; Reid, 1981; Wiedersheim-Paul, Olson, et Welch, 1978) mettent l'accent sur l'importance des variables individuelles et organisationnelles et négligent les variables environnementales pour expliquer le processus d'exportation ou la décision d'exporter.

Ceci étant, l'une des principales réserves de l'approche «behavioriste» de l'internationalisation est de limiter le débat au niveau individuel ou organisationnel en ignorant l'analyse des interactions de l'entreprise avec son réseau (Coviello et Munro, 1997; Moen et Servais, 2002). En outre, cette approche considère que les PME ont souvent un comportement d'exportation réactif et non planifié: elles répondent à des commandes à l'export au lieu de mettre en œuvre une stratégie proactive (Bilkey et Tesar, 1977).

Les développements théoriques récents dans le domaine de l'internationalisation indiquent deux tendances. Tout d'abord, des efforts ont été consentis pour améliorer le cadre théorique de l'internationalisation, en faisant appel aux théories de l'entrepreneuriat (Oviatt et McDougall, 2004; Jones et Coviello, 2005). Cette approche se justifie par les chevauchements des origines théoriques des deux domaines et de l'existence même de certains thèmes partagés, comme l'innovation, la prise de risque et la nouvelle entrée sur le marché (Jones et Coviello, 2005).

La deuxième tendance encourage l'étude de l'internationalisation à travers une approche holiste qui se justifie par la reconnaissance de la nature complexe et dynamique de l'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999; Bell et Young, 1998 ; Crick et Jones, 2000; Loane et Bell, 2006; Spence et Crick, 2006).

L'approche par les réseaux présente une lecture un peu générique des processus d'internationalisation des entreprises. Ainsi, ses idées sont compatibles avec d'autres cadres explicatifs, comme celui du modèle Uppsala ou de l'approche par les ressources. Plus récemment, on assiste à une tendance aux approches intégratives mobilisant les idées de plusieurs modèles et approches. Dans ce sens, l'approche par les réseaux a été ralliée à la perspective d'Uppsala dans un cadre intégratif, considérant l'internationalisation comme un processus de connaissance du marché et d'engagement d'une entreprise avec les autres acteurs sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1990, 2003, 2006, 2009).

Tableau 3-1: Analyse comparée du modèle Uppsala et l'approche par les réseaux

	Modèle Uppsala	
Thème principal	Un processus d'internationalisation progressive, avec une interaction entre (1) le développement des connaissances sur les marchés et les activités à l'étranger, et (2) l'engagement de plus en plus de ressources sur les marchés étrangers.	L'internationalis réseaux. l'interr par sa capacité d
Les arguments de base	Le manque d'informations complètes des marchés étrangers induit des risques, qui sont réduits par la connaissance expérientielle.	Les industries s relations d'affai entrée sur le d'entrée. Les ac autres à travers sociaux, admini réseaux offrent des expériences.
Méthode d'internationalisation	La distance psychique : l'exportation commence vers les marchés avec une faible distance psychique et au fur et à mesure s'étende vers d'autres avec une distance plus élevée. Une conception séquentielle du processus d'internationalisation.	(1) L'établissem pays qui sont internationale), ces réseaux (pén les différents pay La croissance d position dans se
Perspective d'internationalisation des PME	La théorie la plus citée de l'internationalisation La plupart des comportements des PME ont été décrits en utilisant cette théorie.	Une approche r PME, en particu

Forces	L'accent est mis sur l'importance du processus d'apprentissage de l'internationalisation.	Focus sur l'internationalisa
Faiblesses	Le manque de pertinence de l'hypothèse de distance psychique. Valable juste au début de l'internationalisation, Caractère déterministe, limitant le choix stratégique des entreprises en termes des modes d'entrée. La non prise en compte des possibilités de croissance externe, des alliances ou d'autres modes d'entrée: (franchise, licence, *etc.*) La non explication de l'internationalisation rapide, Plus pertinent pour les industries manufacturières.	Il n'explique pa du mode d'entré Limité aux petit industrielles qu marchés éloigné
Liens avec la perspective entrepreneuriale	La prise en compte de l'importance de l'identification de l'opportunité à chaque étape d'internationalisation. Le manque d'explication sur la manière d'identifier, d'évaluer et d'exploiter les opportunités.	Considère que l des opportunité Le manque d'e d'évaluer et d'ex

Source : Chandra, Y. (2007, p. 37)

Récemment, Johanson et Vahlne (2009), Schweizer et *al*. (2010), soulignent également que les entreprises ne suivent pas forcément un modèle d'internationalisation basé sur la distance psychique, contrairement à ce qu'ils défendaient dans leur première œuvre (Johanson et Vahlne, 1977).

Ils soutiennent cependant que la connaissance préalable et le capital social peuvent toujours expliquer l'internationalisation rapide des entreprises et la variété de leurs formes d'entée (Johanson et Vahlne, 2009). Dans ce sens, la croissance internationale se poursuit au sein des réseaux d'entreprise et le processus est piloté par la connaissance des opportunités à l'étranger plutôt que par des efforts pour surmonter les incertitudes concernant les conditions institutionnelles dans ces marchés.

Ces derniers ont intégré de nouveaux concepts, comme les capacités entrepreneuriales et l'effectuation dans la version revue de leur premier modèle. L'effectuation de Sarasvathy (2001) a été utilisée comme outil important d'analyse de l'internationalisation de l'entreprise. Cependant, sa discussion se concentre beaucoup plus sur les réseaux organisationnels que sur la création d'opportunité entrepreneuriale, en ignorant l'importance des différentes capacités entrepreneuriales et comportements proactifs (Andersson et Evangelista, 2006).

Par ailleurs, l'approche par les réseaux et aussi celle d'Uppsala n'expliquent pas le raisonnement des exportateurs ni la logique de leurs conduites. Pour utiliser les termes de Ellis et Pecotich (2001), l'internationalisation apparait encore sans sens et sans raison.

L'importance que nous donnons à l'étude de ces deux approches dans notre analyse théorique vient du fait qu'elles ont été principalement développées dans le contexte particulier des PME. Elles proposent une explication descriptive du processus d'internationalisation des PME, compte tenu de leurs ressources limitées. Or, nous pensons que l'internationalisation est un phénomène complexe influencé par des facteurs divers reliés les uns aux autres d'une manière compliquée.

Section II- Relecture de l'internationalisation rapide des PME au prisme de l'entrepreneuriat

Les avis critiques qui ont été adressés aux principaux modèles issus des approches comportementales ont ouvert la voie à l'apparition d'une nouvelle perspective mieux explicative du processus d'internationalisation rapide. Sur le plan pratique, cette perspective

est étroitement liée à l'émergence d'un phénomène nouveau, des petites entreprises naissent internationales et d'autres s'internationalisent en peu de temps après leur démarrage.

Nous traiterons dans cette section, le processus d'internationalisation rapide sous l'angle de l'entrepreneuriat et y présenterons ses principaux éléments entrepreneuriaux.

Sous-section 1- Le phénomène des PME à internationalisation rapide

Les années 90 ont connues l'apparition d'une nouvelle ligne de travaux scientifiques dont l'objet principal est le processus d'internationalisation précoce des entreprises. Une multiplicité de termes a été apportée pour faire référence à ce phénomène, par exemple *Born Globals* (Rennie 1993; Knight et Cavusgil, 1996; Madsen et Servais 1997), high technology start-ups (Jolly et *al*. 1992), International New Ventures (Oviatt et McDougall 1994), Global Smaller Firm (Dimitratos et *al*. 2010), Instant Exporters (McAuley 1999) et Early Internationalizing Firms (Rialp et *al*. 2005). Toutefois, les termes d'INVs et born-globals restent les plus couramment utilisés dans la littérature pour designer le phénomène.

Quel que soit l'appellation utilisée, l'accent dans ces études a été généralement mis sur ce que les principales théories de l'internationalisation ne parviennent pas à expliquer, à savoir, le comportement des entreprises qui s'internationalisent dès le démarrage de leurs activités (McDougall et *al*. 1994). L'engouement académique manifesté pour le phénomène d'internationalisation rapide se justifie par deux principales raisons : d'un coté, l'impact économique qu'il représente sur la croissance générale des exportations des petites entreprises (Rennie, 1993 ; Cavusgil, 1994). D'un autre coté, la particularité même de ce processus d'internationalisation rapide mettant en question l'universalité des modèles traditionnels d'internationalisation par étape des PME.

Les termes de *international new ventures (INV)* ou *de Born global firms*[40] sont apparus dans la littérature académique à travers les travaux de certains auteurs comme McDougall, (1989), Cavusgil (1994), Knight et Cavusgil (1996), Madsen et Servais (1997), Harveston (2000), Aspelund et Moen (2001), Andersson et Wictor (2003), Knight et Cavusgil (2004) et Zahra, Korri et Yu (2005). Toutefois, Oviatt et Mc Dougall (1994) ont été les premiers à l'introduire et le définir explicitement : « *Une entreprise qui, depuis sa création, tend à obtenir un avantage*

[40] La terminologie « Born global » est apparue pour la première fois en 1993 avec Rennie lors de son rapport dans « McKinsey and Co » (1993) sur l'importance des exportations des PME australiennes. Il présentait très précisément les « Born global » comme des entreprises qui « ont commencé à exporter, en moyenne, seulement deux ans après leur création et réalisent 76% de leur chiffre d'affaires à l'exportation » (Rennie, 1993 : 46)

compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays » (Oviatt et McDougall, 2004, p.31). Ainsi, la définition souligne l'aspect stratégique de l'internationalisation et montre que l'on peut être international tant par l'utilisation de ressources (matérielles, humaines, financières, temps,...) que par le commerce de biens ou services dans plusieurs pays. En 1997, ils proposent une autre définition aux INV: « *entreprises dont on peut observer des liens avec l'étranger (par exemple, efforts de ventes, investissements) dans une courte période de temps conventionnellement acceptée après sa formation*» (Oviatt et McDougall, 1997, p.92). Ils précisent que l'on peut considérer cette courte période comme inférieure à 6 ans**.**

La figure ci après, présente les différents types des INVs distinguées selon le nombre d'activités coordonnées et le nombre de pays étrangers pénétrés (Oviatt et McDougall, 1994). Ainsi, les INVs inclus 4 types de start-up : exportation/importation, géographiquement centré, multinational et global.

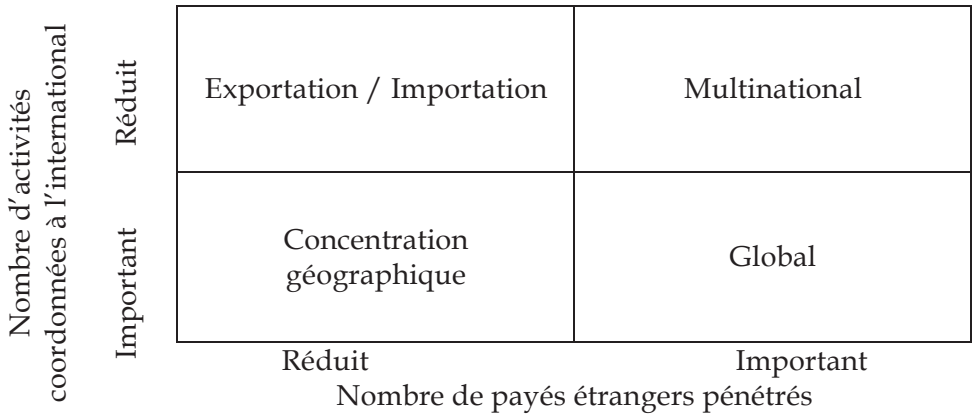


Figure 3-2: Typologie des INVs (International New Ventures)
Source : Oviatt et McDougall, 1994 ; p.59

Au-delà de toute typologie, deux mesures ont été utilisées pour désigner ces entreprises. Tout d'abord, le temps écoulé entre la création de l'entreprise et le démarrage de son activité d'exportation. Pour ce faire, sont considérées les entreprises ayant commencé l'exportation en moins de 6 ans de leurs démarrages (McDougall et *al*, 2003; Zahra et *al*, 2000). Ensuite, La vitesse de croissance internationale de l'entreprise (Autio et *al*, 2000) ou encore le non-respect du principe de distance psychique dans le choix des marchés internationaux.

L'émergence de *l'internationalisation précoce* a déclenché le débat sur la validité et la pertinence des approches classiques de l'internationalisation, pour les raisons principales

suivantes : 1) il s'agit des entreprises qui n'attendent pas de réaliser une certaine croissance ou maturité sur le marché local avant d'aborder l'international ; 2) les concepts de distance psychique ou celui de l'entrée progressive ne sont pas significatifs dans ce cas ; 3) les étapes décrites dans les modèles séquentiels ne semblent pas respectées. La théorie des INVs a enrichi le débat sur le développement international des entreprises et en particulier les jeunes PME, ce qui a permis également de répondre à certaines questions qui sont restées sans réponse dans les approches classiques. Or, comme le souligne Chandra (2007), des ambiguïtés quant à la nature révolutionnaire ou évolutionnaire des processus de développement international subsistent encore.

Il est considéré que les INV opèrent souvent dans des environnements à dimensions de problèmes (Andersson, 2011; Sarasvathy, 2004) : une incertitude Knightienne (Knight, 1929), une ambiguïté d'objectifs (March, 1976) et *l'enactment* Weickien (Weick, 1979). Ces trois éléments peuvent influencer la façon avec laquelle les propriétaires-dirigeants décident par rapport au développent international de leurs entreprises.

Sous-section 2- Le courant de l'Entrepreneuriat International

Les développement théoriques récents de l'internationalisation reflètent une tendance bien claire à l'intégration d'autres champs de recherche et plus particulièrement l'entrepreneuriat (Jones et Coviello, 2005; Rialp et *al*. 2005; Styles et Gray, 2006). Les deux domaines de recherche puisent leurs fondements théoriques dans les mêmes théories comme la RBV, la TCT, la théorie du capital social, *etc.* L'intégration apparaît encore légitime du fait qu'il s'agit de deux champs de recherche qui partagent certaines questions fondamentales, comme l'innovation (Schumpeter, 1934; Simmonds et Smith, 1968; Lee et Brasch, 1978; Ibeh et Young, 2001), la prise de risque (Knight et Cavusgil, 2004; Morgan et Katsikeas, 1997; Leonidou, 1995), et la nouvelle entrée (Lumpkin et Dess, 1996; Schumpeter, 1934). Jones et Coviello (2005) avancent que l'internationalisation et l'entrepreneuriat sont unifiés par deux éléments fondamentaux : 1) le processus comportemental associé à la création de valeur par l'exploitation de l'opportunité (Johanson et Vahlne, 2003; Von Hayek, 1945) ; et 2) le temps à travers lequel le processus comportemental prend place (Covin et Slevin, 1991; Stevenson et Harmeling, 1990).

Sur le plan pratique, c'est le phénomène d'internationalisation précoce qui a suscité, sans nul doute, l'émergence de *l'entrepreneuriat international* en nouveau champ récemment développé à la croisée des domaines de « l'International Business » et de « l'entrepreneuriat » (McDougall et Oviatt, 2000). L'entrepreneuriat international met en exergue une dimension

jusqu'alors ignorée dans beaucoup de travaux sur le processus d'internationalisation rapide des PME : la nature en partie entrepreneuriale de ce processus. L'apparition de petites entreprises qui cherchent dès leur création ou peu de temps après, à construire un avantage concurrentiel à travers le développement à l'international, a donné donc naissance à une prolifération de travaux empiriques dont l'objectif est de caractériser les comportements et les spécificités de ces entreprises. Ainsi, la recherche dans le domaine est partagée entre deux catégories de travaux, une axée sur la nature entrepreneuriale des processus de l'internationalisation et l'autre se concentre sur l'analyse comparative de l'entrepreneuriat dans différents contextes nationaux.

L'objet d'investigation divise aussi la recherche dans le domaine entre deux volets (*cf.* Dimitratos et Jones, 2005; Lu et Beamish, 2001; Williams et Lee, 2009): un volet des « born globals », et un autre sur les activités de l'EI des entreprises établies. La revue de la littérature sur l'EI réalisée par Keupp et Gassmann (2009)[41] indique que la majorité des recherches empiriques dans le domaine met l'accent sur le processus d'internationalisation précoce des petites nouvelles entreprises et plus particulièrement de celles à forte intensité technologique (*cf.* Bell, 1995; Coviello et Munro, 1995; Crick, 2009; Dimitratos, Lioukas, et Carter, 2004; Knight, 2001; Knight et Cavusgil, 2004; Li et Liao, 2010; Nummela, Saarenketo, et Puumalainen, 2004; Weerawardena, Mort, Liesch, et Knight, 2007).

Dans le même travail de méta-analyse les auteurs soulignent la nécessité d'études en entrepreneuriat international qui soient ancrées dans les cadres théoriques de l'entrepreneuriat. Plus récemment, dans un travail de la même nature, Jones et *al*. (2011)[42] soulignent la nécessité d'intégrer la perspective cognitive entrepreneuriale combinée avec une approche dynamique de réseaux, des connaissances et des capacités organisationnelles. Cependant, l'orientation entrepreneuriale internationale des entreprises déjà établies ou des simples entreprises exportatrices reste moins explorée.

Contrairement aux approches de l'internationalisation par étapes, McDougall et *al*. (1994) mettent davantage en avant la personne du dirigeant-propriétaire et les ressources ainsi que les compétences distinctives pour expliquer la dynamique de l'internationalisation rapide.

---

[41] Le travail des auteur intitulé : « *The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field », Journal of Management*, *35*(3), 600–633. Il s'agit d'un examen de 179 articles publiés dans 16 revues se rapportant tous à l'entrepreneuriat international

[42]Ce travail a été fait avec Coviello, intitulé : « *International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis », Journal of Business Venturing*, *26*(6), 632–659.

L'entrepreneur démarre souvent l'internationalisation avant même la création de l'entreprise et commence à tisser des liens à l'international pendant la gestation de l'entreprise. Par ailleurs, Sapienza et *al*. (2006), soulignent que la principale différence entre les deux perspectives tient au fait que la théorie de l'internationalisation progressive ne tient pas compte de la valeur de l'expérience passée et de la connaissance ou des ressources personnelles (comme les réseaux sociaux) comme un facteur atténuant l'aversion au risque de l'entreprise pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers.

Dans le modèle intégrateur proposé par Zahra et George (2012), l'entrepreneuriat international est conçu comme multidimensionnel (le degré, la vitesse, et l'étendue). Ce modèle met en avant trois ensembles de facteurs d'influence sur l'entrepreneuriat international. Les facteurs organisationnels influencent de manière significative le processus d'internationalisation d'une entreprise et sont donc modélisés comme des antécédents de l'entrepreneuriat international. Des facteurs stratégiques et environnementaux sont intégrés comme modérateurs potentiels de la relation entre les facteurs organisationnels et les dimensions de l'entrepreneuriat international.

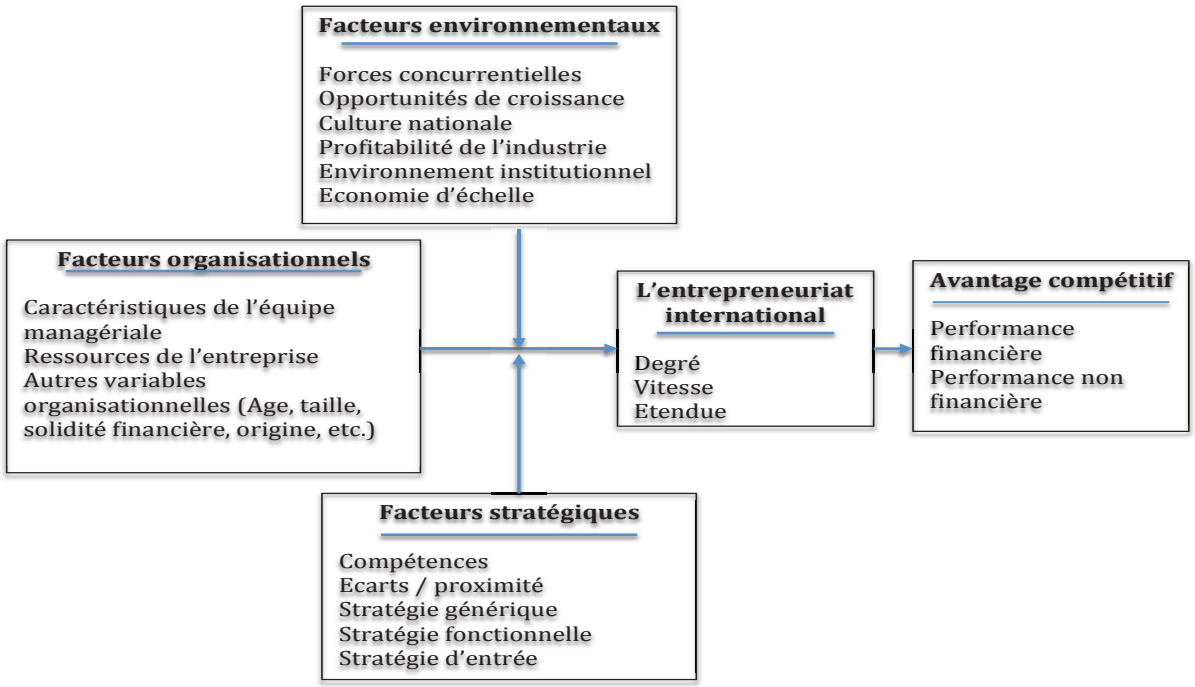


Figure 3-3: Modèle intégrateur de l'entrepreneuriat international
Source : Zahra et George, (2002)

La théorie de l'internationalisation par étapes se concentre sur le processus d'internationalisation, une fois qu'il a commencé et explique pourquoi le processus

d'internationalisation tend à se dérouler d'une manière incrémentale et graduelle (Johanson et Vahlne, 1977, 1990), en mettant à jour le mécanisme récursif d'apprentissage sur les marchés étrangers. Cette théorie met en avant simplement la réaction de l'entreprise à la réception d'une commande non-sollicitée mais n'explique pas comment le processus commence véritablement (Autio, 2005). Inversement, les différents travaux aussi bien empiriques que théoriques des tenants du courant de l'entrepreneuriat international expliquent principalement comment l'internationalisation précoce des jeunes entreprises est possible. C'est dans ce sens que la complémentarité entre ces deux approches est mise en avant dans plusieurs autres travaux. Sarasvathy et *al*. (2013) évoquent trois caractéristiques des activités d'internationalisation qui appellent à des théories de l'entrepreneuriat en général et celle de l'effectuation en particulier: l'incertitude liée au contexte international, les ressources limitées, la dynamique des réseaux. A l'instar de la recherche en entrepreneuriat, les conclusions de l'entrepreneuriat international restent pour la plupart contradictoires et peu cumulatives (Andersson et *al*. 2004).

Sous-section 3- Les éléments entrepreneuriaux du processus d'internationalisation rapide des PME exportatrices

Les jeunes entreprises internationales sont distinguées par leur orientation entrepreneuriale et par l'identification d'opportunité y associée (Dimitratos et *al*. 2010). Largement acceptée comme moyen d'expliquer la diversité des performances affichées des PME (Rauch, Wiklund, Lumpkin, et Frese, 2009), le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) a été rapidement adopté dans le domaine de l'entrepreneuriat international (Keh, Nguyen, et Ng, 2007; Su, Xie et Li, 2011) pour expliquer l'internationalisation rapide des entreprises nouvellement crées (Knight, 2001; Oviatt et McDougall, 1994; Phillips McDougall, Shane et Oviatt, 1994 ; Moen et Servais, 2002; Rennie, 1993). Certains chercheurs stipulent que les entreprises qui ont eu une internationalisation rapide ont une forte OE internationale (par exemple Haverston et *al.* 2000).

La pertinence théorique et pratique du concept pour le domaine de l'entrepreneuriat international a été reconnue par les chercheurs dès les premières années du développement du champ. Les dimensions généralement associées à l'OE (l'innovation, la prise de risque et la proactivité) ont été intégrées dans la définition de l'EI proposé par McDougall et Oviatt (2000, p 903.) : « *...a combination of innovative, proactive and risk-seeking behaviour that crosses national borders and is intended to create value in organizations* ».

Le concept d'opportunité a été également intégré comme élément central de théorisation dans les travaux de McDougall et Oviatt (2000, p. 540): l'entrepreneuriat international est la découverte, *l'enactment*, l'évaluation et l'exploitation des opportunités – au-delà des frontières national- de développement de nouveaux produits et services. Cette définition est inspirée en partie des idées de Shane et Venkataramane (2000) mettant ainsi l'opportunité au centre de toute explication des processus entrepreneuriaux. En outre, cette définition permet d'éloigner l'entrepreneuriat international de toute limitation à la seule création de nouvelles entreprises internationales. Il est claire aussi la présence du concept Weickien de *l'enactment* pour montrer que les entrepreneurs interprètent leur environnement différemment et qu'ils peuvent voir l'opportunité là où d'autres ne peuvent pas la voir. Cette définition est applicable aussi sur plusieurs niveaux (individuel, organisationnel, groupe, *etc.*) et permet d'une part, de considérer le comportement entrepreneurial dans les différentes phases de développement de l'entreprise et non seulement sa création, et d'autre part, de mettre l'accent sur la capacité de l'entrepreneur à interpréter l'environnement différemment, ce qui redonne de l'importance à l'entrepreneur dans la compréhension du développement de l'entreprise (Andersson, 2000).

Le concept d'opportunité est aussi présent dans la définition de Zahra et George (2002, p: 262): « *...the process of creatively discovering and exploiting opportunities that lie outside a firm's domestic markets in the pursuit of competitive advantage.* ». Les auteurs conçoivent alors l'entrepreneuriat international comme un processus de découverte et d'exploitation des opportunités à l'étranger. L'entrepreneuriat international est considéré également comme phénomène qui concerne aussi bien les nouvelles entreprises que les entreprises déjà établies.

Des modèles récents (*cf.* Jones et Coviello, 2005 ; Johanson et Vahlne, 2009 ; Chweizer et *al.*, 2010) incluent de façon explicite les éléments de l'entrepreneuriat dans la conceptualisation du processus d'internationalisation. En outre, ils soulignent que ce n'est pas seulement le processus d'internationalisation de la nouvelle entreprise qui peut être analysé comme entrepreneurial, mais aussi tout processus qui mène à une nouvelle entrée sur le marché international.

Johanson et Vahlne (2009) et Schweizer et *al*. (2010) reconnaissent que les entreprises ne suivent pas un modèle d'internationalisation progressif conforme au concept de distance psychique. Toutefois ils soutiennent que l'idée de base du modèle est toujours d'actualité et que l'internationalisation précoce peut s'expliquer par les connaissances préalables et le

réseau de l'entrepreneur fondateur (Johanson et Vahlne, 2009). Dans ce sens, les capacités entrepreneuriales sont rajoutées explicitement dans leur modèle entrepreneurial du processus d'internationalisation. En fait, les auteurs affirment que le nouveau modèle rejette la rationalité prédictive en faveur d'une prise en considération de l'incertitude, de la contingence. Cependant, leur discussion se concentre toujours plus sur les réseaux organisationnels que sur la création d'opportunités entrepreneuriales, en ignorant l'importance des différentes capacités entrepreneuriales et comportements proactifs (Andersson et Evangelista, 2006).

Alors que les approches comportementales se focalise essentiellement sur le processus d'internationalisation, une fois qu'il est amorcé et explique en plus pourquoi le processus d'internationalisation tend à se poursuivre d'une manière incrémentale et graduelle (Johanson et Vahlne, 1977, 1990), la perspective de l'entrepreneuriat international explique l'initiation précoce de l'internationalisation. Les approches comportementales se fondent sur le mécanisme d'apprentissage récursif relatif aux marchés étrangers et met en avant l'influence du réseau d'affaires (Johanson et Valhne, 2009). Cependant, cette approche n'explique pas comment le processus démarre réellement, le point de départ de la théorie étant la réaction de l'entreprise à une commande non sollicitée (Autio, 2005).

Tableau 3-2: Les principales différences entre l'approche processuelle de l'internationalisation et celle de l'entrepreneuriat international (adapté d'Autio, 2005)

Caractéristiques	Approche processuelle de l'internationalisation	Approche de l'entrepreneuriat international
Approches théoriques mobilisées	Approche behavioriste, théorie de la croissance de la firme	Entrepreneuriat, approche par les ressources
Focalisation	Processus d'internationalisation	Initiation de l'internationalisation
Émergence de l'idée d'internationalisation	Après la croissance sur le marché domestique	Pendant la période de gestation de l'entreprise
Posture stratégique	Réactive, en réaction à une commande non-sollicitée	Proactive, recherche d'opportunités
Accès aux ressources et contrôle	Internalisation	Propriété sélective, mobilisée à travers les réseaux
Vitesse d'engagement sur les marchés étrangers	L'engagement est lent en raison du besoin d'intégrer la connaissance spécifique de	L'engagement est rapide car les ressources sont mobiles et peuvent être recombinées sur

	chaque marché	chaque localisation
Dépendance par le chemin suivi (« path-dependency »)	Chaque entrée sur un marché étranger crée une voie spécifique de croissance	L'internationalisation précoce crée une dépendance pour la croissance internationale sur l'ensemble des marchés
Sélection des modes d'entrée	Progression séquentielle allant des modes d'entrée à faible contrôle (exportation) à des modes d'entrée à fort contrôle (filiale) pour chacun des marchés	Pas de séquence prédéterminée, les entreprises préfèrent des modes de gouvernance alternatifs comme les alliances
Sélection des marchés étrangers	Dans un premier temps, sélection et ciblage des marchés/pays suivant la distance psychique Chaque marché / pays est distinct et comporte des barrières à l'entrée	Sélection basée sur les opportunités de développement (taille du marché potentiel) Ciblage des pays en fonction des opportunités offertes et non selon la proximité (géographique, culturelle)
Objectifs de l'entreprise	Survie, profitabilité à long terme La croissance implique l'internationalisation de l'entreprise	Création de valeur, croissance L'internationalisation est nécessaire pour la croissance

Source : Cabrol et Nlemvo (2013, p.120)

De plus, les objectifs fondamentaux des entreprises sont différents selon les deux perspectives (Autio, 2005 ; Sapienza et *al.* 2006). Pour l'approche comportementale, la survie est le principal objectif des entreprises, ces dernières se développant par petits pas, de manière incrémentale, afin d'éviter ou de réduire l'incertitude sur les marchés étrangers, tout en minimisant les risques (Eriksson et *al.* 1997 ; Johanson et Vahlne, 1977, 1990). À l'inverse, la perspective de l'entrepreneuriat international met en évidence la recherche d'opportunités pour le développement de l'entreprise ainsi que la création de valeur, ces deux éléments orientant le choix de s'internationaliser ainsi que l'engagement de ressources.

Bien que les définitions les plus récentes du concept d'EI se concentrent moins explicitement sur les éléments de l'OE et plus sur les opportunités et les acteurs qui les identifient et les exploitent (Oviatt, Maksimov, et McDougall, 2011), la centralité de l'OE pour la manifestation de l'EI est néanmoins largement reconnue (*i.e* Joardar et Wu, 2011; Jones et Coviello, 2005; Weerawardena, Mort, Liesch, et Knight, 2007). La notion de l'OE suggère que

certaines entreprises sont plus disposées que d'autres à chercher en permanence des opportunités et des solutions en dehors du domaine de leurs activités actuelles (McDougall, Shane, et Oviatt, 1994; Lumpkin et Dess, 1996).

Section III- Fondements d'une approche *constructiviste* de la dynamique entrepreneuriale dans le contexte des PME précocement exportatrices

Cette section présente une compréhension constructiviste et systémique de la formation de l'OE dans le contexte des PME à internationalisation rapide, par l'examen des logiques d'identification des opportunités d'exportation. Le but est donc de développer une première esquisse du cadre d'analyse, selon laquelle le matériau empirique et le premier niveau d'interprétation peuvent être structurés.

Nous présentons successivement les apports des sciences de la complexité pour la conceptualisation de la dynamique entrepreneuriale liée aux processus d'internationalisation rapide des PME, puis les concepts majeurs de la théorie de la structuration. Nous terminerons avec la présentation du cadre conceptuel de la recherche et la définition de ses principaux concepts.

Sous-section 1- Une approche systémique de la dynamique entrepreneuriale

Les développements théoriques sur la dynamique entrepreneuriale méconnaissent ou sous-estiment le rôle des interactions internes et externes à l'organisation à de nombreux égards. En reconnaissant que l'OE ou encore l'opportunité d'exportation sont des formations sociales qui n'existent pas en dehors des interactions des acteurs entre eux et avec l'environnement, il devient illusoire de considérer que ces concepts peuvent être séparés ou observés indépendamment, ni considérés comme étant prédéterminés. Les comportements dans les organisations ne sont pas seulement indéterminés mais aussi multidirectionnels (Beriot, 1992).

Dans les sciences de la complexité, la création de l'ordre résulte d'un ensemble de dynamiques non linéaires en mouvement par des interactions co-évolutives entre des agents hétérogènes. Originalement dérivée des sciences de la nature et de la théorie des systèmes, la complexité a été adoptée dans les sciences sociales dans un paradigme d'émergence (Sawyer, 2005).

Dans les études sur les «systèmes adaptatifs complexes[43]», les activités de modélisation sont concentrées sur la façon dont des événements microscopiques, comme les particules, les molécules, les gènes, les neurones, les agents humains, ou les entreprises, s'auto-organisent dans des structures globales émergentes (McKelvey, 2002). Les micro-états en sciences des organisations désignent des processus comportementaux discrets et aléatoires (McKelvey, 2002). Dans ce sens, les processus organisationnels consistent en un ensemble d'évènements multiples.

Les systèmes complexes sont constitués d'éléments hétérogènes, non décomposables et en interdépendance non-linéaires entre eux et avec leur environnement (Anderson, 1999; Simon, 1996). Les interactions entre les différents éléments du système sont associées à la présence de boucles de rétroactions positives et négatives qui le conduisent toutes à la fois vers la stabilité et l'instabilité. Ces boucles qui existent entre les parties du système, existent également entre le système et son environnement. La relation du système à l'environnement est donc double : l'environnement ne se résume pas à un réservoir de ressources, il est aussi en partie créé à travers des interactions avec l'organisation. Ainsi, l'organisation s'adapte à un contexte qu'elle contribue à créer. Alors que les autres paradigmes conceptualisent l'organisation et l'environnement comme des entités distinctes et analytiquement séparables, le paradigme de complexité les considère comme étant inextricablement liées et constitutives d'une même réalité (Mathews et *al.* 1999). Il en résulte que le système connaît à la fois un degré d'autodétermination et un degré de dépendance.

Mis à part quelques travaux (Bygrave, 1989), l'utilisation de la complexité et de la théorie du chaos dans la recherche en entrepreneuriat est assez récente (McKelvey 2004, Fuller et Warren, 2006). Toutefois, ces travaux ont pu remettre le concept d'émergence comme une description centrale des processus entrepreneuriaux. L'émergence prend place tout au long du processus d'interactions et n'est pas seulement le résultat de ce processus (Schindehutte et Morris, 2009).

Cette perspective se traduit par une idée principale: l'émergence organisationnelle implique des activités qui évoluent d'une manière non-linéaire et interdépendante. Ainsi, l'attention

[43] Les systèmes adaptatifs complexes apprennent rapidement de l'expérience et adaptent leurs comportements aux circonstances qui les entourent (Anderson, 1999; Houchin et MacLean, 2005). L'adaptabilité est la capacité d'un système à s'adapter aux changements dans l'environnement sans mettre en danger ses caractéristiques organisationnelles fondamentales.

bascule des actions et des activités isolées à une dynamique récursive entre complexité interne et externe (Steyaert, 2007).

Des études récentes des sciences de la complexité ont généré un aperçu de l'émergence d'innovations et d'inventions (Fleming et Sorenson, 2001; Garud et Karnøe, 2003); la croissance de l'organisation entrepreneuriale (Lichtenstein, 2000; Lichtenstein et *al,* 2006.); les groupes et équipes stratégiques émergents (Carley, 1999); l'émergence d'entreprises innovantes dans des industries dynamiques (Malerba et al, 1999.); et les vecteurs des processus émergents en entrepreneuriat (Lichtenstein, 2000; McKelvey, 2004) ; l'internationalisation des entreprises (Chiva, Ghauri et Alegre ; 2013) ; l'entrepreneuriat international (Etemad, 2004), la stratégie entrepreneuriale (Schindehutte et Morris, 2009).

L'entrepreneuriat en tant que processus complexe, ne peut pas s'expliquer en dehors de la dynamique de l'individu et le contexte (Gartner, 1985; Scott et Anderson, 1994; Solymossy, 1997). L'entrepreneuriat est un événement contextuel et le résultat de nombreuses influences (Gartner, 1988).

Pour une modélisation de la création d'entreprise, Bruyat (1993) utilise un concept aussi central dans la pensée complexe, à savoir, la « dialogique » proposé par Morin (1989). La dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagonistes) sans que la dualité se perde dans l'unité. Ainsi, pour Bruyat (1993) *« l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/creation de valeur. »* (Bruyat, 1993, p : 57). Le système entrepreneurial défini par Bruyat est un système capable d'apprendre et de créer et il s'inscrit également dans une dynamique à travers laquelle il est susceptible de se transformer.

Sous-section 2- Les prémisses épistémologiques de la perspective *structurationniste*

1. ***Fondements théoriques du structurationnisme***

La théorie de la structuration a été développée par Anthony Giddens, visant ainsi à faire intégrer l'action humaine dans les théories structuralistes dominantes. L'élément de base de la théorie de la structuration est fondamentalement l'interaction réciproque des acteurs humains et les structures sociales. Les acteurs humains sont activés et contraints par les

> *« In seeking to come to grips with problems of action and structure, structuration theory offers a conceptual scheme that allows one to understand how actors are at the same time the creators of social systems, yet created by them. . .. It is an attempt to provide the conceptual means of analyzing the often delicate and subtle interlacing of reflexively organized action and institutional constraint » (Giddens, 1991: 204).*

structures sociales qui sont aussi le résultat des actions antérieures des acteurs. Giddens décrit la contribution de la théorie de la structuration comme suit:

Giddens (1984) considère que l'action et la structure sont des dimensions complémentaires de la structuration des systèmes sociaux. Il rejette le dualisme action – structure en faveur d'une dualité récursive entre les deux concepts, en considérant que la structure –au sens large- peut être comprise comme l'ensemble des règles et des ressources établi et reconstruit dans un processus d'interactions.

La dualité des structures signifie pour l'auteur que nous ne pouvons pas parler de l'action sans se référer à la structure et vice versa. Les propriétés structurelles de tout système social sont conceptualisées comme des éléments à la fois facilitateurs et contraignants. Elles fournissent le contexte dans lequel l'action se déroule. Les structures émergent aussi et se maintiennent à travers l'action. Les conséquences inattendues des actions jouent un rôle important dans la structuration des systèmes sociaux.

Selon Giddens (1984), la « structure » consiste en un ensemble de règles et de ressources présentant trois dimensions :

- Une dimension sémantique qui permet aux acteurs d'attribuer un sens à leurs propres actions et à celles des autres acteurs ;
- Une dimension politique qui se traduit par des rapports de domination ;
- Une dimension normative de légitimation de l'action.

La construction du système social s'opère au travers des interactions sociales dans lesquelles les agents vont essayer intentionnellement et de manière réflexive d'engager des actions. La

notion de réflexivité renvoie à la capacité des agents de piloter et de rationaliser l'action, les processus et les contextes, en tenant compte de ce qui s'est passé, de ce qui se passe et de ce qui va se passer ou ce qui doit être fait. Ce faisant, la compétence des acteurs qui attribuent une signification aux évènements et aux actions, qui agissent en connaissance de cause en évaluant régulièrement les conséquences de leurs actes et celles des autres, est reconnue (Weick, 1995).

La perspective constructiviste défend la thèse que les structures n'existent pas en dehors des actions et des interactions des individus dont elles résultent. Plus fondamentalement, la structure est non seulement le produit des activités récurrentes des individus mais elle est également la condition de ces activités, à la fois structurante et structurée, médium et résultat des conduites des acteurs. Ce que les approches classiques désignent comme structure, valeurs, culture, stratégie, font partie d'un ensemble de traits structurels que les gens adoptent, ignorent ou combattent lors de leurs interactions (Bouchikhi, 1998).

2. *Le structurationnisme dans la sphère des sciences des organisations*

Le *constructionnisme* offre une approche ontologique plus réflexive et subjective, présentant ainsi une alternative philosophique aux approches positivistes et post-positivistes ayant longtemps dominé les champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat.

La richesse de la théorie de la structuration est d'un intérêt particulier à la recherche sur l'organisation en ce qu'elle permet d'expliquer les interactions sociales complexes (Bryant et Jary, 2001; Clark, 1990; Clark et *al.* 1990; Wilson et Huff, 1994 ; Bouchikhi, 1993 ; Sarason et *al.* 2006). Dans cette perspective, l'accent est mis sur les interprétations subjectives que font les acteurs individuels dans l'entreprise de leur monde phénoménal, des événements qui les entourent.

Pozzebon (2004) note un accroissement significatif du nombre de publications en management stratégique utilisant ce corpus théorique et ce, depuis la fin des années 90. Par ailleurs, Bouchiki (1993) stipule que la théorie de la structuration fournie une représentation alternative des processus entrepreneuriaux. Jack et Anderson (2000), considèrent que la perspective *structurationniste* permet de reconnaître l'influence des structures sociales sur l'activité entrepreneuriale.

Le basculement d'un dualisme déterminisme versus volontarisme vers une perspective constructiviste fourni un cadre théorique solide confirmant à la fois l'influence des facteurs

endogènes (l'entrepreneur) et des facteurs exogènes (conditions environnementales) et offrant une perspective plus réaliste des processus entrepreneuriaux dans lesquels l'entrepreneur, l'environnement, la chance et le résultat même sont inter-reliés dans un cadre complexe (Bouchiki, 1993).

Le *constructionnisme* permet d'avoir une autre compréhension de la façon dont les entrepreneurs ou les entreprises interprètent et influencent leur monde. En d'autres termes, cette perspective conduit à l'examen du processus de construction des versions particulières de la réalité dans les petites entreprises et la façon avec laquelle l'apprentissage se produit. Dans le même ordre d'idée, la théorie de structuration a été mobilisée comme cadre d'analyse pour l'étude de la dynamique des processus entrepreneuriaux (*Cf.* Bouchikhi, 1993 ; Chiasson et Saunders, 2005 ; Sarason et *al.* 2006).

Bouchikhi (1993) propose un modèle constructiviste pour comprendre la performance des processus entrepreneuriaux sans pour autant donner une définition claire de ces derniers. Pour ce faire, il s'appuie sur la théorie de la structuration élaborée par Giddens (1984) et considère le processus entrepreneurial comme un processus d'émergence[44]. Chiasson et Saunders (2005) proposent de réconcilier plusieurs approches de génération d'opportunités par la théorie de structuration et ainsi dépasser la dichotomie formation-reconnaissance qui caractérise la recherche à ce niveau.

Du moment où la recherche en entrepreneuriat commence à s'intéresser aux liens entre les individus (entrepreneurs) et les systèmes sociaux (opportunités), il s'avère que les principes de la théorie de la structuration sont particulièrement applicables aux processus entrepreneuriaux. A ce niveau, Sarason et *al.* (2006) ont proposé une analyse *structurationniste* de la théorie entrepreneuriale de Shane et Venkataraman (2000). Il en ressort que les structures sociales influencent les entrepreneurs dans tous les stades des processus entrepreneuriaux (la découverte, l'évaluation et l'exploitation des opportunités). La découverte se concentre sur la façon dont le sens est créé et communiqué, indiquant que l'entrepreneur n'est pas tellement concerné par la découverte d'une opportunité mais plutôt par la création de nouvelles interprétations des ensembles existants de relations. L'évaluation de l'opportunité se concentre sur les évaluations normatives et les ensembles de critères. Contrairement à ce que certains travaux peuvent laisser croire, l'évaluation des

[44] « *Structuration theory provides an alternative representation of the entrepreneurial process. The outcome is determined neither by entrepreneur nor by contexte, but emerges in the mere process of their interaction* » (Bouchikhi, 1993, p. 557).

opportunités n'est pas un instant, un moment particulier entre des périodes de stabilité, mais plutôt un processus continu et complexe qui se concentre sur les évaluations normatives et les ensembles de critères. L'exploitation des opportunités se concentre sur la capacité de contrôler les ressources en vue d'atteindre les objectifs associés à une action entrepreneuriale.

Sous-section 3- Formalisation d'un cadre d'analyse pour l'étude des interactions OE-Opportunité d'exportation-engagement export

1. ***Problématique***

Dans ce qui précède, nous avons essayé de présenter une discussion théorique des principales dimensions stratégiques et entrepreneuriales du processus d'internationalisation. En fait, le processus d'internationalisation rapide des jeunes entreprises est bien particulier et peut être bien approprié pour explorer la question de la construction de la dynamique entrepreneuriale et ses mécanismes générateurs.

Nous proposons de conceptualiser la dynamique entrepreneuriale dans le contexte des jeunes petites entreprises exportatrices comme un système social complexe soumis à de multiples tensions et composé d'un ensemble d'interactions récursives. L'objectif est d'illustrer comment le cadre systémique complexe, enrichi par des considérations *structurationnistes*, peut être mobilisé pour analyser la formation de l'OE de six cas d'entreprises en particulier.

Ceci nous conduit à formuler la problématique de recherche suivante :

Quels sont les liens entre la logique d'identification des opportunités d'exportation et la formation de l'OE de la PME à internationalisation rapide ?

A travers cette problématique, nous essaierons de comprendre la formation de stratégie – l'OE en particulier- dans le contexte des PME à internationalisation rapide, de manière à rendre plus explicite la place que peuvent y avoir la logique d'identification des opportunités et la perspective internationale auxquelles nous souhaitions nous intéresser.

Bien qu'elle soit encore large et générale, notre problématique peut être déclinée en une série de questions auxiliaires qui précisent encore les objectifs et les directions de cette recherche :

- Quels sont les facteurs qui facilitent ou restreignent l'internationalisation rapide de la jeune PME marocaine?

- Sous quelle forme se produit l'OE dans la jeune PME exportatrice? Est-ce une fonction du dirigeant-fondateur ou d'un collectif plus large ?
- Comment la PME précocement exportatrice détermine ses opportunités d'exportation ?
- Quelle est l'influence de la logique d'identification des opportunités d'exportation sur son OE et sur son engagement export ?

Le *structurationnisme* est utilisé comme cadre théorique pour expliquer les liens entre l'OE de l'entreprise (action) et l'opportunité d'exportation (structure). Nous considérons que pour comprendre la dynamique entrepreneuriale des PME précocement internationalisées, il faut tenir compte de la structure et de l'action, permettant de comprendre comment la nature et la logique d'identification des opportunités d'exportation façonne l'OE de l'entreprise exportatrice et la façon dont celle-ci redéfinie et développe la logique d'identification des opportunités. Ainsi, le travail se focalise pour l'essentiel, sur la compréhension des mécanismes de formation de l'OE exportatrice en intégrant les interrogations sur la nature des opportunités saisies.

2. *Délimitation de l'objet d'analyse*

L'application de la théorie de la structuration au domaine de l'entrepreneuriat, soutient que les entrepreneurs affectent et sont affectés par les processus entrepreneuriaux. Le mécanisme de cette co-création implique l'interaction récursive et continue entre l'entrepreneur et l'opportunité, formant ainsi un cycle d'interdépendance agent / structure en constante évolution.

La plupart des travaux en entrepreneuriat a porté soit, sur l'entrepreneur soit, sur la nature de l'opportunité, sans pour autant accorder suffisamment d'attention aux propositions de certains théoriciens dans le domaine (*Cf.* Shane et Venkataraman, 2000), rappelant la nécessité d'examiner les processus entrepreneuriaux articulant à la fois l'entrepreneur et l'opportunité.

Toutefois, il est important de noter qu'il existe une importante différence entre la théorie de la structuration et la conceptualisation de Shane et Venkataraman (2000). Ces derniers conceptualisent le lien entre deux construits distincts, à savoir, l'action entrepreneuriale (subjective) et l'opportunité (objective). Or, dans l'approche *structurationniste*, les deux construits sont conçus comme intimement inter-reliés, en considérant que mêmes leurs attributs sont fonction de l'effet de l'un sur l'autre. Ainsi, la dualité et l'interdépendance de

l'entrepreneur et l'opportunité sont considérées. Comme l'indique la figure 3-4, l'entrepreneur est influencé par les sources d'opportunité identifiées et les processus structurés de la création. De même, les sources d'opportunité et les processus de structuration sont construits et reconstruits dans les actions de l'entrepreneur.

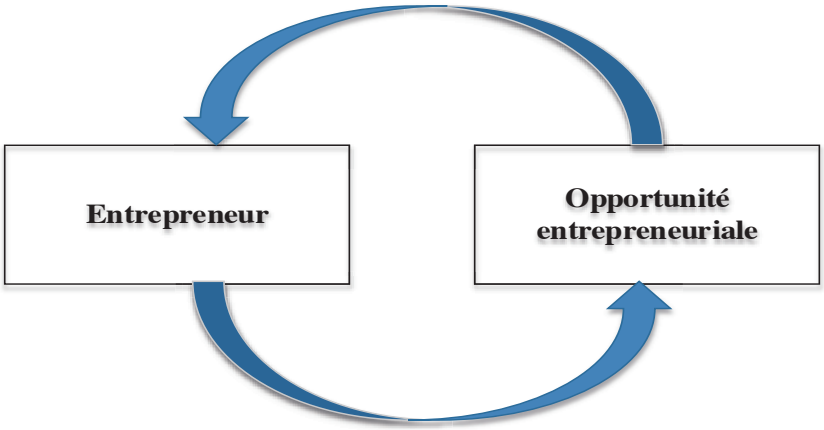


Figure 3-4: La dualité entre entrepreneur et opportunité entrepreneuriale

Cette conception permet de développer une compréhension plus complète des processus entrepreneuriaux qui reflètent l'interaction dynamique de l'individu-opportunité ou encore entreprise-opportunité. L'entrepreneur est considéré comme un agent réflexif s'engageant dans une action volontariste qui, par ses actions dans des systèmes sociaux économiques, contribue à l'émergence des opportunités sur le marché. Les sources d'opportunités sont des caractéristiques existantes qui fournissent le cadre pour l'émergence des projets entrepreneuriaux. L'acte de l'entrepreneuriat se produit au moment où l'entrepreneur précise, interprète, et agit sur les sources d'opportunité. Il s'agit d'un processus dynamique par lequel les sources d'opportunité sont sollicitées par l'entrepreneur et elles l'affectent aussi.

Dans le contexte de la PME, il est impossible de comprendre la formation des stratégies sans considérer le rôle majeur du propriétaire-dirigeant et l'importance des autres individus participant à ce processus. Dans une perspective constructionniste, les individus sont considérés compétents et volontaristes et capables de faire une différence, mais ils le font rarement seuls (Bouchiki, 1993). Cela veut dire que tout au long du processus, l'entrepreneur fait face à une série de problèmes, certains d'eux sont résolus d'une manière rationnelle[45] - la rationalité est limitée dans le temps et l'espace - mais en dehors de ces choix rationnels de

[45] La rationalité renvoie ici à un raisonnement en termes de relation moyens – fins

l'entrepreneur, d'autres acteurs et facteurs semblent entrer en jeu d'une manière attendue ou inattendue : consommateurs, concurrents, employés, conditions économiques générales, développement technologiques, *etc.* Le résultat du processus entrepreneurial est une composition émergente de toutes ces forces. Ainsi, les actions des décideurs au sein de la PME interagissent avec un ensemble de phénomènes complexes, ce qui augmente l'incertitude quant aux résultats finaux.

Contrairement à la majorité des travaux sur l'internationalisation de l'entreprise, prenant comme unité d'analyse unique soit l'entreprise, le marché, nation, industrie, région, *etc.* Notre recherche, à travers laquelle nous conceptualisons l'internationalisation comme un processus entrepreneurial, examine les processus d'identification des opportunités d'exportation de l'entreprise et la formation de son orientation entrepreneuriale. Par conséquent, notre cadre conceptuel se focalise sur la variété des formes d'expression et de manifestation des activités entrepreneuriales, en fonction de la logique d'identification des opportunités d'exportation et des types de configuration organisationnelle dans les PME marocaines à internationalisation rapide. Ces relations sont traitées sous forme de dialogique (Bruyat, 1994). Nous considérons alors que la formation de l'OE de la petite et moyenne entreprise est essentiellement un processus d'interactions récursives entre le propriétaire-dirigeant et le système social dans lequel ce dernier peut créer ou découvrir des opportunités.

La figure 3-5 suivante indique que la relation interactive entre l'entreprise et l'opportunité est conceptualisée donc comme une dualité dans laquelle l'OE de la jeune PME et l'opportunité ne peuvent pas exister indépendamment, et par conséquent, ne peuvent pas être comprises séparément et distinctement l'une de l'autre. Les opportunités d'exportation sont ainsi considérées à la fois comme résultantes et déterminantes des actions entrepreneuriales affichées par l'entreprise. L'exploitation de l'opportunité implique également un ensemble de choix et/ou actions stratégiques formant ainsi l'OE de l'entreprise.

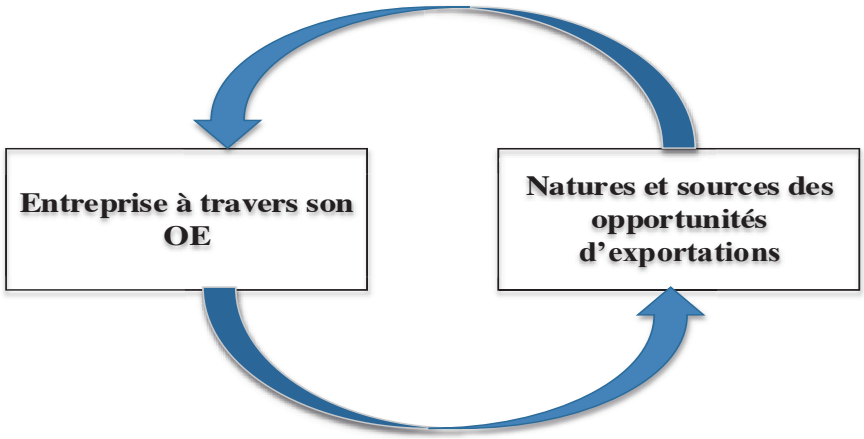


Figure 3-5: La dualité entre OE et le processus d'identification des opportunités d'exportation

Dans cette optique, le comportement stratégique de la jeune PME à travers son OE permet de saisir ou construire l'opportunité et réciproquement l'opportunité conditionne la manifestation de l'OE et façonne l'intensité de ses différentes dimensions. Sur un autre niveau, ces deux éléments peuvent influencer le degré d'engagement export de l'entreprise, qui pourra à son tour les façonner tout comme les autres caractéristiques organisationnelles à travers un effet d'apprentissage.

L'OE peut être définie comme une orientation stratégique qui reflète la volonté de l'entreprise de s'engager dans des comportements entrepreneuriaux (Wiklund, 1998). Elle consiste également en une stratégie dans laquelle l'entrepreneuriat devient la «logique dominante» (Verstraete, 2001; 2002). A l'instar de certaines recherches antérieures, dans le cadre de notre travail, nous considérons aussi le construit de l'OE défini par Miller (1983), à partir de l'interrelation de trois dimensions de base, à savoir, l'innovation et la proactive et la volonté de prendre des risques contrôlés. Autrement dit, l'OE est l'ensemble des comportements qui démontrent, au sein d'une entreprise, dans quelle mesure l'entreprise est portée à prendre des risques concernant les affaires, à favoriser le changement et l'innovation pour obtenir un avantage compétitif et à concurrencer agressivement les entreprises rivales (Covin et Slevin, 1988). Elle influence fortement les « processus, pratiques et activités de prise de décision » (Lumpkin et Dess, 1996). Nous retenons également des travaux de Lumpkin et Dess (1996) la distinction entre le processus (l'OE et ses différentes composantes) et le résultat (la nouvelle entrée, c'est-à-dire la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service). Comme le souligne Fayolle (2010) cette séparation devient communément admise aujourd'hui dans le champ de l'entrepreneuriat.

Les opportunités d'exportation sont définies comme des situations dans lesquelles de nouveaux biens, services, matières premières, marchés et processus organisationnels peuvent être introduits, au-delà des frontières nationales, par de nouveaux moyens ou fins. Cela recouvre l'opportunité de créer une nouvelle entreprise (Gartner, 1990 ; Low et MacMillan, 1988) et aussi de créer ou de développer un nouveau produit et/ou marque, ou d'entrer sur un marché international (Davidsson, 2004). Le terme « logique » désigne un ensemble interne cohérent des idées qui forment une base claire pour agir sur le monde (Sarasvathy, 2001).

L'opportunité est donc toute possibilité d'élargir le marché d'export – par la conquête de nouveaux marchés- ou d'augmenter de manière significative le volume de produits et services vendus à l'étranger ou d'accélérer le processus d'internationalisation de l'entreprise. Il résulte de ces différentes variantes une augmentation du degré d'engagement export de la PME, soit en termes d'intensité d'activité exportatrice soit en termes d'ampleur du marché d'exportation ou encore en termes de vitesse d'internationalisation. Pour la nature de l'opportunité, nous nous référons aux travaux fondateurs des deux principales approches, à savoir, celles de la découverte et de la création, comme Baumol (1996), Shane et Venkataraman (2000), Sarasvathy et Venkataraman (2002), Eckhardt et Shane (2003), sarasvathy et Dew (2005), Smith et *al*. (2009), Shane (2012), Venkataraman et *al*. (2012).

Nous mobilisons aussi la logique d'actions du processus à partir des travaux de Sarasvathy (2001, 2008), Sarasvathy et Dew (2005), Gabrielsson et Politis (2011), et notamment à partir d'une échelle de mesure proposée par Chandler et *al*. (2011), basée sur : 1) une série d'expérimentation, 2) raisonnement en termes de perte acceptable plutôt que le calcul des gains espérés, 3) la flexibilité et l'adaptabilité aux contingences, et 4) des pré-engagements et des alliances stratégiques plutôt que des études de marchés.

Comme nous ne nous intéressons qu'aux PME à internationalisation rapide, nous nous penchons sur des entreprises qui ont déjà amorcé le processus d'exportation et qui font preuve encore d'une certaine régularité de l'activité exportatrice. A l'instar de l'approche majoritairement adoptée pour caractériser le degré d'engagement export, nous mobilisons trois critères clés, à savoir, l'intensité des activités d'export, l'étendue de son champ d'application et la vitesse d'internationalisation.

Tableau 3-3: Dimensions de l'entrepreneuriat international

Degré d'internationalisation	Vitesse	Etendue	
		Pays	Régions
- McDougall (1989) - McDougall et *al*. (1994) - Brush (1995) - Bloodgood et *al*. (1996) - McDougall et Oviatt (1996) - Karagozoglu et Lindell (1997) - Reuber et Fischer (1997) - Burgel et Murray (1998) - Zahra et *al*. (2000a) - Zahra et *al*. (2000b)	- Reuber et Fischer (1997) - Zahra et *al*. (2000b) - Roberts et Senturia (1996) - Fontes et Coombs (1997) - Lindquist (1997) - Burgel et Murray (1998)	- Zahra et *al*. (2000a) - Roberts et Senturia (1996) - Burgel et Murray (1998)	- Reuber et Fischer (1997) - Roberts et Senturia (1996)

Source : Zahra et George, (2002)

L'intensité se réfère au pourcentage de l'activité développée sur les marchés étrangers (par exemple, le chiffre d'affaires à l'étranger rapporté au chiffre d'affaires global de l'entreprise), l'étendue reflète la diversification géographique (nombre de marchés, distance spatio-culturelle,...) et la vitesse de l'internationalisation est analysée par le nombre d'années écoulées entre le démarrage de l'entreprise et sa première entrée sur les marchés étrangers. Le degré d'engagement d'une entreprise sur les marchés étrangers varie en fonction de ces trois dimensions. Plus l'intensité, la vitesse et l'étendue de l'activité à l'international sont élevés, plus grand sera l'engagement à l'international de l'entreprise.

3. Vers une approche systémique de la formation sociale de l'OE dans le contexte des PME à internationalisation rapide

L'entrepreneuriat, en tant que processus complexe, ne peut pas s'expliquer en dehors de la dynamique de l'individu et du contexte (Gartner, 1985; Scott et Anderson, 1994; Solymossy, 1997). L'entrepreneuriat est un événement contextuel et le résultat de nombreuses influences (Gartner, 1988).

Young (1998) considère que le contexte social influe sur les résultats économiques. Cela faisant que les actions économiques entre les acteurs ne se produisent pas dans le vide mais sont conditionnées par des structures continues de relations sociales. L'enracinement de l'entrepreneuriat dans le contexte social a été mis en avant par Aldrich et Zimmer (1986) qui l'ont conçu comme étant canalisé et facilité, ou contraint et inhibé par la position des personnes dans un réseau social.

D'après les perspectives du *structurationnisme* et de la complexité, l'analyse n'est possible que si nous considérons les multiples réalités, ainsi que les différentes relations récursives qui ont lieu dans une organisation et tous les produits des échanges sociaux entre les acteurs organisationnels. Nous suggérons alors que ces deux perspectives peuvent fournir un cadre utile pour la compréhension de la façon dont l'OE, l'opportunité d'exportation et l'engagement export des PME interagissent et co-évoluent. Comme indiqué dans la figure 3-6, nous considérons donc que ces trois éléments constituent un système complexe.

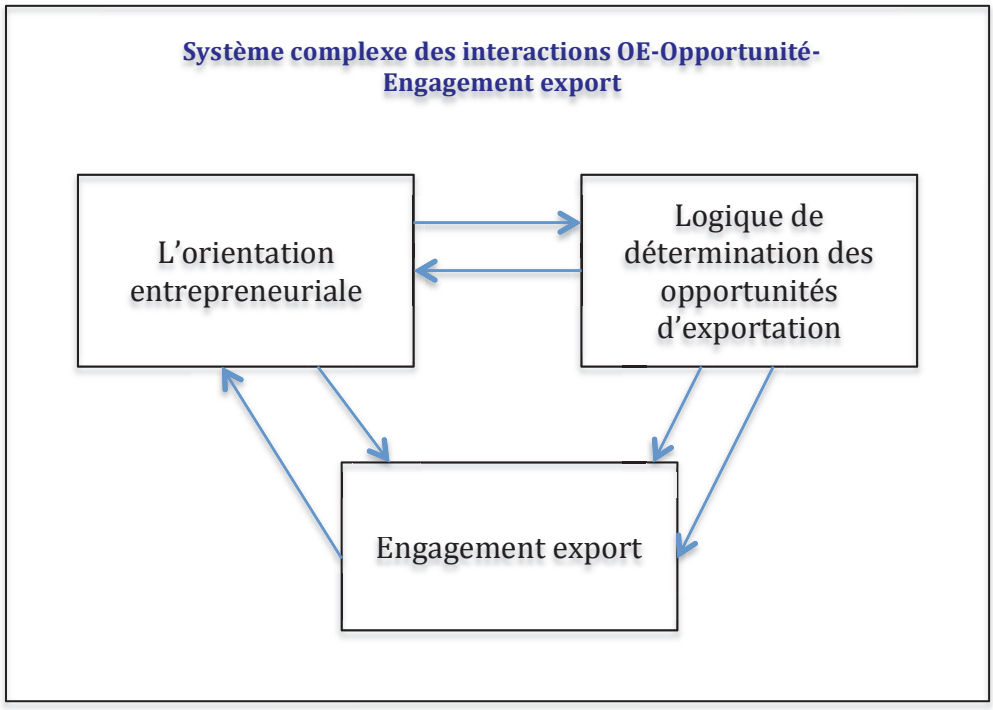


Figure 3-6: Conception préliminaire des interactions OE – Opportunités d'exportation – Engagement export

Une approche de la science de la complexité se pencherait sur le processus organisationnel à un niveau plus général, plutôt que de se concentrer sur des activités spécifiques d'organisation. Cela permet d'une part, de mettre en avant la nature sociale construite de l'OE, et d'autre part, de faire un examen des mécanismes générateurs de l'OE de la jeune PME exportatrice dans son contexte organisationnel et en relation avec la logique d'identification des opportunités d'exportation.

La recherche suggère que les organisations peuvent afficher différentes configurations des dimensions de l'OE afin d'adapter leurs stratégies organisationnelles à l'environnement externe (Kreiser et *al*, 2002;. Lumpkin et Dess, 1996). Dans ce sens, la relation avec la logique d'identification des opportunités doit être analysée en prenant en compte le rôle unique de

chaque dimension (pro-activité, l'innovation, la prise de risque). Conformément à ce point de vue, notre étude conceptualise l'OE comme consistant en trois dimensions uniques : la pro-activité, l'innovation et la prise de risque. La manifestation et l'intensité de ces dimensions peuvent être influencées en partie par l'identification de l'opportunité qu'elles influencent aussi à leur tour.

La mise en avant des interactions multiples permet d'illustrer l'émergence d'une opportunité d'exportation, considérée comme une activité relationnelle où plusieurs actions s'interfèrent en permanence dans une dialogique qui se forme à partir des conversations, des expériences et des événements antérieurs.

Notre objectif est de comprendre les interactions des différents éléments du système entre eux et avec l'environnement, afin de présenter un cadre conceptuel qui nous permet de clarifier comment ils sont liés les uns aux autres et co-évoluent. Dans la lignée des travaux de Chiva et *al*. (2013), nous nous intéressons plus à la façon dont ces relations fonctionnent et se développent, et moins à leur point de départ.

Conclusion du troisième chapitre

Le présent chapitre a pour objet de spécifier l'objet de recherche et de dresser les contours d'un cadre conceptuel articulant la dimension stratégique et entrepreneuriale du processus d'internationalisation rapide des PME. Ainsi, étant intéressé par la nature complexe et dynamique du processus d'internationalisation rapide, nous avons essayé de mettre en avant l'incapacité explicative des modèles comportementaux.

Dans ce sens, il y a eu plusieurs efforts pour améliorer le cadre théorique de l'internationalisation, en faisant appel aux théories de l'entrepreneuriat (Oviatt et McDougall, 2004; Jones et Coviello, 2005). Cette approche se justifie par les chevauchements des origines théoriques des deux domaines et de l'existence même de certains thèmes partagés, comme l'innovation, la prise de risque, la nouvelle entrée sur le marché (Jones et Coviello, 2005). L'entrepreneuriat international se voyait alors apparaître comme domaine de recherche mettant en exergue la nature entrepreneuriale du processus d'internationalisation rapide.

La littérature sur les entreprises précocement internationalisées semble plus concentrée sur les divers aspects de ces entreprises, notamment les facteurs qui favorisent leur émergence, cependant, la relation entre la précocité de l'internationalisation et les types de comportement international reste encore peu explorée.

Bien que les définitions les plus récentes du concept de l'entrepreneuriat international se concentrent moins explicitement sur les éléments de l'OE et plus sur les opportunités et les acteurs qui les identifient et les exploitent (*Cf.* Oviatt, Maksimov, et McDougall, 2011), nous constatons aussi l'absence des travaux explorant les liens entre ces deux concepts fondamentaux de l'entrepreneuriat dans le contexte des PME à internationalisation rapide.

Il nous semble alors que l'étude des liens entre ces deux concepts dans le contexte des PME précocement exportatrices peut permettre de clarifier, à la fois, les processus entrepreneuriaux et le processus d'internationalisation. Un cadre d'analyse constructiviste et systémique est explicité pour l'étude de la formation sociale complexe de l'OE de la jeune petite entreprise en relation avec la logique d'identification de l'opportunité d'exportation et son engagement export.

Notre objectif était de comprendre les interactions des différents éléments du système entre eux et avec l'environnement, afin de présenter un cadre conceptuel qui nous permettra de

clarifier comment ils sont liés les uns aux autres et co-évoluent. A l'instar d'un précèdent travail de Chiva et al (2013), nous nous sommes intéressés plus à la façon dont ces relations fonctionnent et se développent, et moins à leur point de départ.

Contrairement à la majorité des travaux sur l'internationalisation de l'entreprise, prenant comme unité d'analyse unique par exemple, l'entreprise, le marché, nation, industrie, région, *etc.* cette recherche, à travers laquelle nous conceptualisons l'internationalisation comme un processus entrepreneurial, examine les processus d'identification des opportunités d'exportation de l'entreprise et la formation de son orientation entrepreneuriale.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nous avons essayé, à travers cette première partie de notre recherche, d'amorcer une réflexion théorique sur la question de construction de l'OE. Ainsi, l'intérêt d'explorer une telle question dans le contexte des PME orientées export dès le démarrage a été mis en avant. Pour se démarquer de la tradition dominante dans la littérature sur le concept d'OE – traitant l'effet déterminant des composantes internes et externes de l'entreprise ou encore les caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME – nous avons mis l'accent sur le rôle potentiellement important de la logique d'identification des opportunités d'exportation.

A ce stade, les composantes clés de notre cadre d'analyse ont été explicitées. L'objectif étant de présenter un cadre conceptuel qui nous permet de clarifier comment ils sont liés les uns aux autres et co-évoluent. A l'instar d'un précèdent travail de Chiva et al (2013), nous nous sommes intéressés plus à la façon dont ces relations fonctionnent et se développent, et moins à leur point de départ. Le concept d'OE a été alors introduit comme un mode particulier de stratégie caractérisant les entreprises entrepreneuriales. Par ailleurs, malgré la reconnaissance de l'intérêt pratique et scientifique de la notion d'OE, il est clair que le débat sur ses antécédents et ses conséquences est loin d'être conclu (Walter, Auer, et Ritter, 2006 ; Cherchem et Fayolle, 2008; Rauch et *al*, 2009 ; Miller, 2011).

La littérature abondante des travaux issus des perspectives classiques présentées semble peu explicative de la complexité des processus qui concourent à la formation de la stratégie. Nous avons essayé de montrer en quoi le contexte des PME à internationalisation rapide peut être fertile pour la recherche sur certaines questions de l'entrepreneuriat organisationnel, en particulier celle relative à la formation de l'OE. La discussion du processus de formation de l'opportunité a été également faite dans l'objectif de voir comment la relier à la formation de l'OE dans le contexte des PME à internationalisation rapide. Ce lien entre l'OE et l'opportunité dans le processus d'internationalisation des PME a fait l'objet du troisième chapitre. Il nous semble alors que l'étude des liens entre l'OE et l'identification des opportunités dans le contexte des PME à internationalisation rapide peut permettre de clarifier, à la fois, les processus entrepreneuriaux et le processus d'internationalisation.

Notre projet est de dégager un modèle systémique du processus de construction de l'OE de la jeune PME exportatrice en privilégiant les principales articulations, quitte à renoncer à explorer certains aspects particuliers. Ainsi, un cadre d'analyse constructiviste et systémique

est explicité pour expliquer le phénomène en question.

S'intéresser à la formation des stratégies selon la perspective constructiviste implique de tenir compte de tous les éléments qui participent à ce processus. Il s'agit des individus qui constituent l'entreprise, des contraintes de l'environnement et de leurs interactions. L'unité d'analyse dans la perspective constructiviste étant le processus, cette perspective reconnait autant la dynamique que 1'importance des éléments qui la constituent.

DEUXIEME PARTIE: EXPLORATION EMPIRIQUE DES PROCESSUS ENTREPRENEURIAUX DANS LES PME AGRO-INDUSTRIELLES A INTERNATIONALISATION RAPIDE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'entrepreneuriat et la PME sont deux réalités différentes, mais ils sont aussi bien réconciliables (Carrier, 1991; 1996). L'entrepreneuriat est un comportement centré sur l'opportunité (Stevenson et Gumpert, 1985), et aussi sur les ressources (Schumpeter, 1934; Wiklund, 1998b; Hitt et *al*, 2001) qui peut caractériser la grande comme la petite entreprise. Mais, souvent les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel se focalisent sur les entreprises de grande taille, alors que les entreprises de petite taille peuvent être également entrepreneuriales, et ce, au-delà de la phase de création et de démarrage, en étant sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités (Messeghem, 2001). Miller considère que l'OE peut se manifester dans différents types d'organisations et que les conclusions de ses recherches s'appliquent bien aux PME aussi.

Les entreprises nouvelles et internationales jouent aussi un rôle de catalyseur dans la compétitivité des exportations (Autio *et al.* 2000 ; Zahra *et al.* 2000). Ces entreprises sont de plus en plus nombreuses dans la plupart des pays de l'OCDE (Rialp *et al.* 2005 ; Zahra, 2005 ; Aspelund *et al.* 2007). L'importance du rôle entrepreneurial et du dynamisme qu'elles impulsent est plus apparente dans les petits pays « ouverts » comme ceux de la Scandinavie, mais se montre aussi dans nombre d'économies de plus grande taille comme les États-Unis (Bloodgood, Sapienza et Almeida 1996 ; Shrader, Oviatt et McDougall 2000), le Japon (Lu et Beamish 2001), le Royaume-Uni (Coviello et McAuley 1999 ; Burgel et Murray 2000) et la France (Moen et Servais 2002).

Souvent associées à l'innovation, au dynamisme et à l'adaptation face aux mutations et au développement des marchés, les jeunes PME à forte croissance se présentent désormais comme vecteur potentiel de création de richesse et d'emplois dans toutes les économies. Ce constat a amené les pouvoirs publics à encourager la création et le développement des PME par divers moyens. Cette orientation a été concrétisée par la création de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) à côté d'autres organismes spécialisés de promotion des activités d'exportation comme Maroc Export, le CNCE, la Maison d'artisan, le SMAEX, rajoutés au Conseil National du Commerce Extérieur (CNCE). Cependant, la dynamique entrepreneuriale au Maroc présente encore certaines limites importantes, et l'observation du phénomène des jeunes entreprises en révèle les fragilités et montre qu'il n'a toujours pas la vigueur nécessaire pour contribuer significativement à l'amélioration du positionnement compétitif du pays.

Par ailleurs, hormis que les dernières années au Maroc ont été marquées par un mouvement en faveur de l'entrepreneuriat innovant qui s'est traduit par la création du Centre Marocain de l'Innovation (CMI). Néanmoins, cela reste difficile d'affirmer les retombées positives de ce mouvement pro-entrepreneurial sur la création et le développement d'entreprises innovantes à fort potentiel de croissance.

La capacité d'innovation des jeunes entreprises marocaines reste globalement insuffisante. Certes, les actions publiques se sont dernièrement réorientées vers les PME innovantes mais les outils mis en place n'ont pas produit tous leurs effets. Les statistiques disponibles sur le site du CMI[46] montrent que, depuis sa création, l'organisme a retenu 21,1% des dossiers au titre du programme INTILAK, réservé aux entreprises de moins de deux ans, et autour de 17,9% des dossiers au titre du programme TATWIR, réservé aux entreprises de plus de deux ans. Ces chiffres confirment l'existence d'un problème sérieux dans le système marocain de soutien à l'innovation.

Il est difficile de rendre compte de l'ampleur du phénomène des jeunes entreprises au Maroc, mais l'analyse des mouvements de créations et de disparitions des entreprises révèle un renouvellement profond des structures productives, avec l'observation d'une montée de projets entrepreneuriaux innovant orientés export.

A l'issue de notre cadrage théorique, nous proposons donc de lier l'internationalisation rapide des PME marocaines aux deux concepts clés de la recherche en entrepreneuriat, à savoir l'identification de l'opportunité et l'orientation entrepreneuriale internationale. Ainsi, le travail se focalise, pour l'essentiel, sur la compréhension des mécanismes de formation de l'OE de la PME à internationalisation rapide en intégrant les interrogations sur sa logique d'identification des opportunités d'exportation.

Pour guider cette exploration empirique, la recherche s'attache à répondre à plusieurs niveaux d'interrogations qui précisent encore les objectifs et les directions de cette recherche : Quels sont les facteurs susceptibles d'augmenter ou de restreindre l'internationalisation rapide des PME marocaines? Comment et sous quelle forme l'OE se produit dans PME à internationalisation rapide? Est-ce une fonction du dirigeant-fondateur ou d'un collectif plus large ? Comment la jeune PME exportatrice détermine ses opportunités d'exportation ? Quelle est l'influence de la logique d'action entrepreneuriale sur son OE et sur son engagement export ?

[46] http://www.cmi.net.ma/Donnees_Statistiques.html

Dans cette deuxième partie nous essaierons d'apporter des éléments de réponse à cette série de questions. Trois temps rythment nos propos dans cette partie. Dans un premier temps (chapitre IV), nous présentons la posture constructiviste pragmatique qui a orienté de manière générale toute notre démarche de connaissance au cours de notre recherche. Nous détaillerons également les choix méthodologiques retenus et la stratégie d'accès au réel. L'objectif est donc de présenter les différents aspects qui caractérisent la fondation de notre design de recherche par l'intégration des considérations non seulement épistémologiques mais aussi contextuelles justifiant notre cadre théorico-conceptuel et nos choix méthodologiques.

Les deux derniers chapitres sont consacrés à l'analyse des données collectées au sein des six cas de recherche, et sur la base du protocole préalablement défini. Le cinquième chapitre consiste à présenter les résultats de l'étude de contextualisation et de réaliser une analyse intra-cas pour décrire et comprendre les faits dans chaque cas.

Après avoir décrit dans un premier temps les phénomènes dans leur diversité, nous reviendrons dans le sixième et dernier chapitre sur des descriptions plus fines et des explications plus puissantes. Cette analyse des résultats a comme objectif principal de reconstituer les mécanismes en jeu, qui prennent une portée générale et affinent la définition des aspects transversaux. Les résultats dégagés seront finalement comparés à la théorie dans la discussion des résultats. A ce niveau nous utilisons une stratégie de consolidation de l'explication (Yin, 1994), dans laquelle la théorie et les résultats empiriques sont discutés ensemble.

CHAPITRE IV- CONSIDERATIONS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, c'est la présentation de notre stratégie méthodologique d'accès au réel qui nous intéresse au premier chef. Toutefois, une discussion d'ordre méthodologique n'a de sens et ne se justifie que dans un cadre épistémologique bien identifié. Il est donc indispensable de commencer par brosser une vision plus large.

Nous présentons la conception de notre étude empirique et les méthodes utilisées pour la production, le traitement et l'analyse des données (section II). Avant de se lancer dans la conduite de l'étude, nous décrivons brièvement notre positionnement épistémologique qui constitue la base justificative de notre stratégie de recherche (section I).

Section I - Considérations épistémologiques : une posture constructiviste pragmatique

Les choix méthodologiques et la stratégie d'accès au réel utilisée sont conditionnés en partie par les objectifs de la recherche ainsi que l'ensemble des choix épistémologiques qu'adopte le chercheur. Par conséquent, le positionnement méthodologique et épistémologique demeure une étape importante dans le déroulement d'une recherche puisqu'il conditionne la production des connaissances.

Témoin d'un regard particulier porté sur le monde, le positionnement épistémologique suggère un certain nombre de réflexions quant à la manière d'aborder son étude. Le questionnement épistémologique initial qui, selon Avenier (2012), ne se limite pas à une réflexion méthodologique, vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées.

« *Il s'agit ainsi de définir, en cohérence avec la conception de la connaissance sous-jacente à la recherche : l'objectif de la recherche, la stratégie de recherche, ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées.* » (Avenier, 2012 ; p : 14)

Pour toute recherche scientifique en sciences de gestion, le chercheur est amené à répondre clairement à un certain nombre de questions fondamentales pouvant porter aussi bien sur les données elles-mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus.

Guba et Lincoln (1994) suggèrent les trois suivants: (1) le questionnement ontologique, qui concerne le réel existentiel et ce qu'on peut en savoir ; (2) le questionnement épistémique, à savoir ce qu'est la connaissance et la nature de la relation entre le chercheur et le réel connaissable ; et (3) le questionnement méthodologique, qui se rapporte à la manière dont la connaissance est élaborée (*Cf.* figure 4.1).

La prise de position du chercheur par rapport à ces questions est influencée, selon Avenier (2012), par les grands courants de pensée auxquels se réfèrent les chercheurs de la communauté à laquelle il appartient, appelés paradigmes épistémologiques.

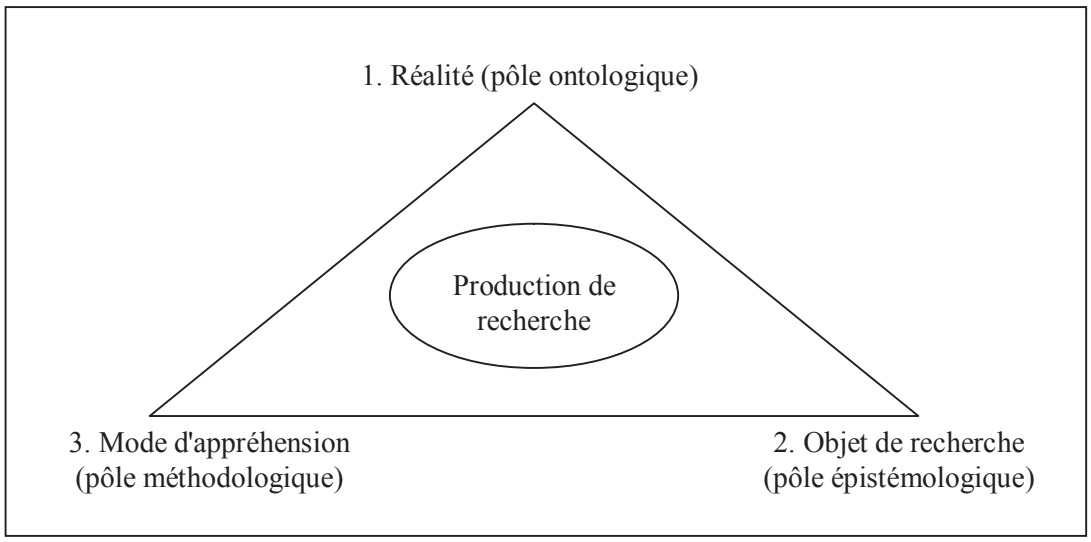


Figure 4-1: Tripode de la production de recherche (basée sur Guba et Lincoln, 1994).

Sous-section 1- Le questionnement ontologique

La complexité du monde social est apparente, à la fois dans ce que nous y voyons (dans un sens objectif) et dans ce que nous y percevons (dans un sens subjectif), et donc aucune vision du monde ne peut s'imposer comme unique et universelle, mais à la limite cohabite avec d'autres multiples visions. Dans un sens, nous reconnaissons l'indépendance de la réalité des esprits.

Nous souscrivons au point de vue d'Avenier (2012) qui considère que les organisations sociales peuvent être considérées comme des artefacts au sens de Simon, dans le sens où celles-ci n'émergent pas comme un phénomène naturel. Les organisations de type entreprise ou administration sont créées sous l'impulsion d'un certain nombre d'individus, en vue de

certains buts, dans un certain contexte qui impose diverses contraintes sur le fonctionnement de cette organisation.

« *Il en résulte que les phénomènes organisationnels sont façonnés, au sens d'influencés plutôt que déterminés, par les actions d'êtres humains capables de concevoir des actions intelligentes pour tenter d'atteindre leurs objectifs dans leur contexte d'action.* » (Avenier, 2012 ; p: 20)

D'autre part, nous croyons que dans ce monde les phénomènes et les objets ne peuvent pas être décrits ou compris sans prendre en compte le sens que leur donnent les acteurs. Cela veut dire que les trajectoires ou modèles observables dans le monde des organisations ne sont que partiellement "réels" étant donné la référence à la perception des acteurs de leurs propres pensées et actions qui sont subjectives et construites dans un contexte social spécifique. En fait, les acteurs sont enclins à raconter de manière intentionnelle ou non leur histoire à partir de leurs propres perceptions qui comportent des biais. Ainsi, les discours sont représentatifs de l'appréciation des individus sur une situation particulière, à un instant donné et par rapport à une position occupée à un moment de leur histoire personnelle.

En ce sens, nous nous situons entre un réalisme critique et un constructivisme, une ontologie qui nous amène à privilégier un constructivisme pragmatique qui, selon Rispal (2002), se concentre sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de sa relation au monde. Marqué par des sensibilités différentes, *contextualiste*, *structurationiste*, réaliste critique (Giddens, 1987 ; Pettigrew, 1985, 1987, 1990 ; Piaget, 1968, 1970 ; Bouchikhi, 1990, 1995, 1998), le constructivisme propose de dépasser les oppositions irréductibles qui ont souvent marqué le champ des sciences sociales entre les tenants de l'objectivisme et du subjectivisme, entre la prééminence de la structure sur l'action et inversement.

Sans nier la possibilité d'existence d'un réel en soi, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique postule seulement l'existence de flux d'expériences humaines. Il se base essentiellement alors sur une hypothèse phénoménologique[47] et téléologique[48] de la réalité connaissable.

[47] L'hypothèse phénoménologique permet de rendre compte de trois caractéristiques du « réel » ou de l'expérience connaissable : (a) l'irréversibilité du temps : le concept d'action implique celui de temporalité, (b) la dialectique de la cognition (synchronique et diachronique / organisé et organisant), (c) la récursivité de la cognition (interdépendance entre le phénomène perçu et sa connaissance construite) (Le Moigne, 1995 : 74).

[48] L'hypothèse téléologique invite à prendre en compte la finalité du sujet connaissant et la capacité de l'esprit humain connaissant à élaborer les fins en référence auxquelles s'exercera la raison (Le Moigne, 1995 : 51).

Avenier (2012) affirme que le constructivisme pragmatique ne nie pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qu'il lui accorde, mais il conteste seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit.

Toutefois, comme nous avons souvent tendance à parler des paradigmes constructivistes pour designer la pluralité des conceptions épistémologiques au sein du même paradigme, il nous semble nécessaire de préciser notre positionnement constructiviste pragmatique (comme il a été conceptualisé par Le Moigne (1995) dans le prolongement des travaux de von Glasersfeld (1988)) au détriment d'un constructivisme subjectiviste moniste au sens de Guba et Lincoln (1989). L'approche pragmatique comme Watson (2013a, p. 21) l'a décrit *« provide us with knowledge which is better than rival pieces of knowledge, or is better than what existed previously – in terms of how effectively it can guide human actors as they strive to deal with the realities of the world ».*

En fait, malgré les similitudes des hypothèses fondatrices d'ordre épistémique, ces deux paradigmes constructivistes adoptent des positions fondamentalement différentes au niveau ontologique. Tandis que le constructivisme pragmatique ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique et se rattache au pragmatisme, le constructivisme postmoderne formule une hypothèse d'« *ontologie relativiste* ».

Sous-section 2- Le questionnement épistémique

A ce niveau le chercheur se trouve confronté une difficulté concernant sa relation avec le terrain et donc à un problème d'intersubjectivité. Dans le cadre de la recherche, le chercheur entre en effet dans une double interaction, d'un côté, avec l'objet de son étude ce qui pose des problèmes de distanciation et dans autre côté, avec les acteurs sur le terrain qui entrent dans une relation transactionnelle pour construire une connaissance.

Compte tenu des considérations ontologiques développées ci-dessus, il nous semble difficile d'affirmer, à l'instar des positivistes radicaux, que les données mesurent une réalité indépendante à la fois du chercheur et du répondant. A cet égard, Avenier (2012, p : 35) explique que : *« Un chercheur peut prendre comme hypothèse de travail que ce qu'il étudie existe indépendamment de lui. Mais, dans ce cas, il ne peut pas prétendre que son expérience du réel étudié porte sur l'intégralité de ce réel (elle ne porte peut-être que sur certains aspects, tout comme lorsqu'on*

étudie une situation de gestion, on n'est jamais assuré d'avoir pris en considération toutes les facettes de la situation) ».

De ce point de vue, l'objectivité et la subjectivité ne sont pas forcements opposés. Cela veut dire dans notre recherche, nous aurons tendance à interpréter nos observations objectives à partir de nos propres compréhensions subjectives. Le chercheur se trouve en fait borné par ses croyances subjectives tout au long du chemin de construction de la connaissance, et ce depuis le choix de ses questions de recherche, passant par la définition de l'échantillon, des variables et méthodes d'analyse jusqu'à la conclusion et les implications tirées.

Bien que la reconnaissance de la double subjectivité, du chercheur et des acteurs, liée à la recherche qualitative ne résout pas les problèmes sous-jacents à cette approche, elle nous aide surtout à reconnaître la nature des données qualitatives et les difficultés associées à leur utilisation. Dans notre recherche, reposant en grande partie sur la mesure d'attitudes et d'éléments perceptuels, et même si nous ne nions pas l'existence d'une quelconque réalité indépendamment du sujet observateur, nous ne pouvons pas affirmer que nos données sont "froides" (Girin, 1996). Nous croyons que les phénomènes organisationnels peuvent être minutieusement décrits et analysés, mais les résultats de ces analyses ne peuvent pas être une vérité absolue dans le sens où ils ne permettent que de se prononcer sur la façon dont les acteurs interrogés perçoivent leurs réalités et donc leurs mondes subjectifs.

Sous-section 3- Le questionnement méthodologique

La question renvoie surtout aux finalités profondes du projet de recherche. Nous concernant, il ne s'agit pas d'identifier des lois pour prédire des comportements mais de comprendre un phénomène dans sa complexité. La visée compréhensive des questions de recherche que nous nous posons ainsi que notre positionnement ontologique, nous poussent à privilégier une approche qualitative basée sur les études de cas multiples. Notre démarche est fortement ancrée dans le contexte spécifique des jeunes petites entreprises exportatrices et les défis auxquels elles sont confrontées.

L'évolution de la problématique et des questions de recherche avec le recueil et l'analyse des données (Giordano, 2003) est un phénomène qui caractérise les recherches qualitatives, en particulier, celles fondées sur « la théorie enracinée » (Strauss et Corbin, 1990): « *Les activités de collecte et d'analyse des données se déroulent de manière quasi- simultanée avec, de plus, de fréquents aller-retour à la littérature pour chercher à expliquer les faits nouveaux observés* » (Giordano, 2003, p.31). L'étude empirique a changé le propos de la recherche. Parti d'une

interrogation sur les déterminants de l'OE des PME exportatrice, la recherche s'est focalisée sur la place des logiques d'identification des opportunités d'exportation dans la formation de l'OE des PME à internationalisation rapide. Si les deux questions de recherche sont en partie liées, elles sont suffisamment distinctes pour ouvrir un champ théorique différent.

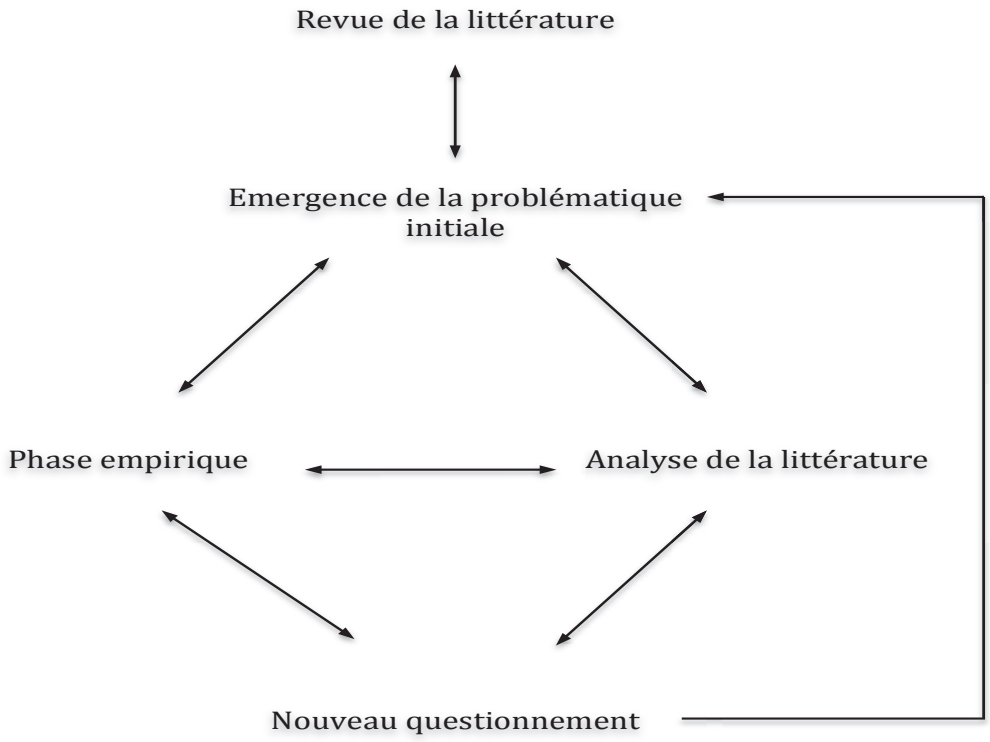


Figure 4-2: Démarche de réflexion

Section II- Méthodologie et opérationnalisation de la recherche

Sous-section 1- Démarche générale de la recherche

1. Une approche qualitative

L'objectif principal étant de mieux comprendre les mécanismes générateurs de l'OE des jeunes petites entreprises exportatrices, d'acquérir de nouvelles connaissances sur leurs logiques d'identification des opportunités d'exportation. La volonté d'analyser les processus de formation de l'OE au travers des actions et interactions sociales et l'évolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation implique de déployer un ensemble d'outils qui relève plutôt du domaine qualitatif pour faire émerger à partir des observations une structure capable de représenter et d'expliquer le phénomène étudié. Ainsi, l'ancrage théorique retenu et la faiblesse des travaux réalisés jusqu'alors dans cette perspective nous

ont donc conduits à considérer que la démarche qualitative était la plus pertinente pour atteindre nos objectifs.

De manière générale, les études qualitatives permettent la compréhension, en profondeur, d'un phénomène, en tenant compte des éléments de contexte et des conditions de réalisation. Elles sont utilisées afin d'avoir une meilleure compréhension des interactions complexes, sur des processus tacites (Marshall et Rossomon, 2010; Brunetto et Farr-Wharton, 2007). La démarche qualitative permet de générer plusieurs informations de différentes perspectives.

Ellonen (2007) affirme que les méthodes qualitatives fournissent des informations riches et détaillées sur le fonctionnement de l'organisation. Bien qu'elles puissent être mises en œuvre pour servir différents objectifs – test / exploration – les approches qualitatives demeurent fréquemment utilisées pour l'exploration en raison de leurs pertinence compte tenu de la finalité de la recherche (Baumard, Imbert, 1999). Les données qualitatives recueillies aident selon Miles et Huberman (1994: 1) à *« préserver les flux, de voir précisément les événements qui conduisent à des conséquences, et de tirer des explications fructueuses»*

2. *Un raisonnement abductif*

L'approche que nous avons retenue est celle de l'exploration hybride consistant en de fréquents allers et retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche (Charreire et Durieux, 1999 : 69). Ainsi, la démarche suivie est construite progressivement sur le mode d'un basculement régulier entre la revue de la littérature et les résultats des analyses empiriques.

Nous employons une approche ancrée *(Grounded approach),* ce qui nous permet selon les termes de Finch (2002, p :57) de : *« undertake empirical research which is informed by prior theoretical understanding, but which is not so determined or constrained by this understanding that the potential for making novel insights is foregone ».*

La connaissance de la littérature permet dans un premier temps de préciser les contours de la recherche puis de donner du sens aux observations qui en retour appellent à de nouveaux approfondissements théoriques. Le raisonnement est ainsi qualifié d'abductif. Koenig (1993 : 7) pose une définition de l'abduction qui a un sens pour la recherche en sciences de gestion : *« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent*

effectivement les choses. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ».

Alors que l'induction confère à la découverte une constance *a priori*, l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle, nécessite d'être testé par la suite. Le résultat d'un tel raisonnement ne s'apparente pas à une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses, qui par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides. Ces propositions ne sont pas pour autant certaines comme celles élaborées de manière déductive. Elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou incertaines.

Cette approche reconnaît ainsi la nécessaire évolution du design de recherche initial en fonction des contingences et émergences issues du terrain (Thiétart, 1999 ; p: 4). Le principe de l'abduction (Johansson, 2003) est un processus par lequel un fait inattendu ressort de l'analyse des données du cas.

Les conclusions finales que nous proposons sont le résultat des interactions consécutives entre le cadre théorique et les observations empiriques de notre étude de cas qui, en utilisant la terminologie de Stake (1994), est une étude de cas instrumentale donnant un aperçu d'un problème et permet d'affiner une théorie.

Sous-section 2- La contextualisation, une démarche pour renforcer la légitimité des résultats des recherches qualitatives

1. De l'importance épistémologique du contexte

La diversité des paradigmes épistémologiques est un élément essentiel pour expliquer le caractère fragmenté et peu cumulatif des connaissances scientifiques dans les sciences sociales de façon générale et les sciences du management plus particulièrement. Buchanan et Bryman (2007), considèrent que les recherches qualitatives et interprétatives semblent de plus en plus caractérisées par une « inventivité » méthodologique en ce qui concerne les démarches d'investigation empirique, de conceptualisation et de construction théorique.

La légitimité de l'utilisation de méthodes qualitatives est liée à la définition même de l'objet de recherche et à la faculté que se donne le chercheur de laisser advenir ou émerger d'autres significations que celles directement liées au focus. Or, les choix conceptuels et méthodologiques, ne peuvent pas être présumés par le seul choix épistémologique (Guba et Lincoln, 1994) ou seulement par des considérations techniques et théoriques liés à l'objet de

recherche (Buchanan et Bryman ; 2007). Ces choix doivent être inscrits dans un système global de recherche où plusieurs facteurs (théorique, épistémologique, organisationnel, historique, éthique et personnel) sont combinés d'une manière cohérente dans la poursuite des objectifs particuliers dans un contexte donné. Dans ce sens, la démarche de contextualisation aide à révéler l'influence du contexte sur la construction de l'objet de la recherche et sur la méthode d'approche.

Le concept de contextualisation s'inscrit dans le courant théorique de l'approche systémique et plus précisément dans le prolongement du modèle des interactions en contexte (Bru, 1991). Elle insiste sur la nécessité d'étudier les comportements organisationnels dans le contexte de leur actualisation. Une définition générique du contexte est fournie par Dey (2001), qui le définit comme « toute information susceptible d'être utilisée pour caractériser la situation d'un phénomène». Il désigne alors les circonstances accompagnant un phénomène et sa mise en relation avec des éléments constitutifs de son environnement (Mucchielli, 2005).

Plus précisément, le contexte traduit « *l'ensemble des circonstances qui accompagnent un évènement, il devient un élément incontournable des recherches de type qualitatif qui insistent sur le fait que les sujets ne sont pas réduits à des variables mais sont considérés comme un tout* » (Pourtois et Desmet, 2004, p. 37).

La contextualisation suppose que le travail du chercheur se situe sur le terrain réel des acteurs (Bronfenbrenner, 1977, cité par Pourtois et Desmet, *op.cit.*), qu'elle s'associe une validité de contexte (caractéristiques du contexte social et culturel des acteurs), et une validité phénoménologique (signification de la situation pour les acteurs).

Young (1998) considère que le contexte social influe sur les résultats économiques. Ceci implique que les actions économiques entre les acteurs ne se produisent pas dans le vide mais sont conditionnées par des structures continues de relations sociales. L'enracinement de l'entrepreneuriat dans le contexte social a été mis en avant notamment par Aldrich et Zimmer (1986) qui l'ont conçu comme étant canalisé et facilité, ou contraint et inhibé par la position des personnes dans un réseau social.

Permettant de cadrer et de pré-objectiver les analyses du chercheur, la contextualisation devient alors un élément, à la fois épistémique et méthodologique, fondamental doté d'une importance particulière dans le paradigme compréhensif et les recherches de type qualitatif (Pourtois et Desmet, 2004). *« La contextualisation permet aux recherches en management,*

d'intégrer le contexte et ses spécificités, de la définition de la problématique jusqu'à la formulation des conclusions et recommandations managériales » (Louitri et Sahraoui, 2014, *Op. cit.* p : 89)

La méthodologie de contextualisation tel qu'a été développée par DeRose (1992 ; 1995 ; 1999 ; 2002), Cohen (1999, 2000), Lewis (1996), et Williams (1992) permet ainsi de résoudre les différents paradoxes soulevés par les recherches en affirmant que les conditions réelles de la connaissance sont avant tout une question contextuelle qui relève des caractéristiques même de cette connaissance.

Le contexte organisationnel renvoie méthodologiquement, à la recherche du cadre interprétatif commun à l'ensemble concerné par la recherche. Le contexte phénoménologique (Parrini-Alemanno, 2007) met la lumière sur la perception qu'ont les acteurs du milieu et de ses éléments. Dans ce sens, la pluralité des facettes du contexte offre une perspective méthodologique de traitement de l'information utile pour la compréhension de la réalité de la situation à étudier (Parrini-Alemanno, 2007). Dès lors, la signification et la contextualisation deviennent deux facettes du même processus témoignant de l'effort permanent des acteurs pour comprendre leur environnement, notamment dans les organisations.

Par la mise en exergue des dynamiques contextuelles en jeu, la démarche de contextualisation permet de (re)construire l'objet de la recherche et sa méthode d'approche et ainsi de favoriser l'émergence et le recadrage d'une situation pertinente pour le problème.

Cette notion de « contexte », étroitement liée au paradigme compréhensif, a reçu beaucoup en sciences humaines et sociales. Toutefois, l'analyse qualitative et contextuelle des problématiques organisationnelles semble occultée par le quantitatif confirmatoire qui domine largement la recherche en sciences de gestion au Maroc.

Louitri et Sahraoui (2014) reviennent sur l'importance de la méthodologie de contextualisation pour la génération de connaissances qui soient en phase avec le contexte et qui expliquent de manière tangible le comportement organisationnel au Maroc. Selon les auteurs, cette contextualisation passe par la prise en compte des particularités du contexte local tout au long du processus de construction et d'interprétation des connaissances.

Dans la continuité de leurs travaux, nous soutenons l'idée d'une prise en considération plus explicite des facteurs contextuels dans la dynamique des processus entrepreneuriaux des PME exportatrices. Le présent texte explique pourquoi et en quoi les questions de contexte

peuvent être pertinentes dans une recherche qualitative pour consolider le cadre d'analyse et d'interprétation des résultats.

2. *Méthode de conduite de la démarche de contextualisation*

Les processus organisationnels sont fondamentalement dynamiques et ne sont pas directement observables. Nous sommes donc contraints de recourir à de multiples collectes d'informations pour étudier ces processus. L'étude de contextualisation a été alors mise en œuvre à travers des recherches documentaires et des entretiens semi-directifs avec des experts (professionnels et institutionnels) en matière de développement international des PME marocaines. Nous avons utilisé un guide d'entretien assez détaillé à travers lequel nous souhaitions cadrer leurs perceptions des leviers des comportements stratégiques manifestés par les PME à d'exportation. Ces entretiens de contextualisation étaient structurés autour des comportements de l'entreprise en matière de poursuite active des opportunités d'exportation et la place que peut y avoir l'orientation entrepreneuriale.

L'analyse documentaire a été basée essentiellement sur les rapports publics publiés par la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) et le Conseil National du Commerce Extérieur (CNCE). Sept entretiens semi-directifs ont été menés avec différents experts institutionnels et professionnels dans les principaux établissements marocains en rapport avec l'exportation (*cf.* Tableau 4.1).

Tableau 4-1: Profil des experts interviewés lors de l'étude de contextualisation

Interviewé	**Fonction**	**Etablissement**
C#1	Chef département Agro-Industrie	Maroc Export
C#2	Ex-président	Fédération des PME-PMI / CGEM
C#3	Chef département Métiers Mondiaux	Maroc Export
C#4	Directeur	ASMEX
C#5	Secrétaire général	Maroc Export
C#6	Chef département Etudes et Veuille	Maroc Export
C#7	Consultant	Cabinet de conseil

A l'issue de cette étude contextualisation, le cadre théorico-conceptuel de la recherche a été

affiné afin d'orienter plus précisément la démarche sur le terrain. Nous avons ainsi pu délimiter la collecte des données par rapport à l'objet étudié et son contexte. Nous avons également retenu des éléments évoqués par les experts institutionnels et professionnels, auxquels nous n'avions pas pensé auparavant.

Sous-section 3- Stratégie de recherche

1. L'étude de cas multiples

Nous nous intéressons aux « choses », mais aussi aux relations et interactions (Venkataraman et *al.* 2012). Le souci de compréhension qui guide ce travail de recherche nous mène alors vers une approche qualitative où l'étude de cas semble être la stratégie de recherche la plus adaptée.

L'étude de cas est déjà largement reconnue par la communauté scientifique pour sa contribution aux recherches de type exploratoire et à la compréhension de facteurs difficilement mesurables, de même que pour son action synergique avec d'autres stratégies de recherche (Roy, 2009). Des qualités particulières sont fortement reconnues à la méthode des cas que ce soit pour la richesse des détails qu'elle fournit, les modes de collecte des données systématiques qu'elle exige ou encore pour sa capacité à permettre l'émergence d'une création théorique.

Plusieurs écoles de pensée ont développé et analysé la méthodologie de l'étude de cas. Ainsi les travaux menés par Yin (1994, 2003) et Stake (1995) ont contribué à la reconnaissance de l'étude de cas pour expliquer les liens complexes d'un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle. L'étude de cas est ainsi défini comme: *« une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (Roy, 2009, p. 207).*

Il s'agit alors d'une méthode d'enquête qui permet au chercheur une compréhension holiste d'un phénomène dans son contexte de vie réelle. Ainsi, deux perspectives de l'étude de cas semblent se dégager selon des considérations épistémologiques. D'une part, une perspective positiviste matérialisée par les travaux de Yin (1994, 2003) et Stake (1995) partant d'un souci de reproductibilité des résultats issus de la recherche pour proposer une démarche analytique déductive de l'étude de cas.

D'autre part, des auteurs comme Merriam (1998) et Eisenhardt, (1989) semblent prévaloir une perspective plutôt constructiviste en considérant que l'étude de cas permet de découvrir et d'interpréter plutôt que de valider ou vérifier. De ce point de vue, l'approche inductive de l'étude de cas permet l'émergence de propositions théoriques et réussit donc à expliquer certains phénomènes non résolus par les théories existantes (Roy, 2009).

A la différence de l'approche de Yin de mise en évidence qui commence avec la «théorie» pour le développement de «propositions théoriques» avant la collecte des données, l'approche de la théorie ancrée (Eisenhardt, 1989; Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1998) évite délibérément la pré-spécification de toute proposition théorique.

Le choix du design de la recherche est basé selon Yin (2003) sur trois conditions (le tableau 4.2): (1) la nature de la question de recherche posée, (2) l'accessibilité et le contrôle qu'a le chercheur des événements réels, et (3) le focus sur des événements historiques vs contemporaines.

Tableau 4-2: Situations pertinentes pour différentes stratégies de recherche

Stratégie	**Forme de la question de recherche**	**Contrôle des évènements réels**	**Focus sur des événements contemporains**
Expérience	Comment, pourquoi ?	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, quand, combien ?	Non	Oui
Analyse documentaire	Qui, quoi, quand, combien ?	Non	Oui/non
Histoire	Comment, pourquoi ?	Non	Non
Etude de cas	Comment, pourquoi ?	Non	Oui

Source : Yin (2003)

L'étude de cas nous semble la stratégie de recherche la plus appropriée pour notre recherche pour différentes raisons: (1) les questions de recherche que nous nous posons sont relatives au comment et au pourquoi de la formation et/ou l'évolution de l'OE des jeunes entreprises internationales ainsi que leurs logiques d'identification des opportunités d'exportation ; (2) Pour répondre à ces questions, exige une posture d'ouverture excluant tout contrôle de notre part sur les comportements ou les événements réels ; (3) nous nous intéressons à des

événements relativement contemporains puisque il s'agit des jeunes entreprises (en moyenne 10 ans d'existence) dans lesquelles les évènements étudiés sont dans la plupart encours. En outre, l'étude de cas est utile pour explorer les boucles de causalité récursives qui sont assez complexes.

Les données qualitatives recueillies dans les études de cas sont réputées riches, complètes, holistiques au sens où elles aident le chercheur à reconstruire des expériences vécues. Elles offrent, en principe, une manière plus précise de comprendre les phénomènes organisationnels par rapport aux méthodes statistiques.

Les études de cas sont particulièrement pertinentes pour analyser des processus organisationnels (Eisenhardt, 1989 ; Gartner, 2007) et afin de prendre en compte la réflexivité de l'acteur (Fletcher, 2006). Les études de cas sont utilisées chaque fois que le chercheur, quel que soit son domaine d'intervention, « *a le désir de comprendre un phénomène social complexe* » (Yin, 2009, p. 4).

Par ailleurs, les spécialistes qualitatives (Glaser et Strauss, 1967; Miles et Huberman (1994) ; Maxwell, 1996, 1998; Eisenhardt, 1989; et Yin, 1989, 1998) soulignent l'importance des études de cas multi-sites que ce soit pour la mise en évidence des théories existantes ou la construction de nouvelles explications théoriques des phénomènes étudiés. Dans notre étude de cas, les résultats empiriques sont sensés plutôt argumenter des interprétations intelligentes et intéressantes sans pour autant vouloir vérifier la véracité d'aucune théorie. Ces nouvelles interprétations de la formation de l'OE et de la logique d'identification des opportunités d'exportation devraient mener à une meilleure compréhension du phénomène des entreprises nouvelles et internationales.

L'objectif de cette recherche est d'étudier les processus entrepreneuriaux dans le cas des entreprises à internationalisation rapide. En conceptualisant l'internationalisation comme un processus entrepreneurial, la présente recherche examine la formation de l'OE de l'entreprise et les processus d'identification des opportunités d'exportation.

Dans chaque cas nous avons essayé alors de dresser les contours des activités entrepreneuriales au sein de l'entreprise en termes d'innovation, prise de risque et de pro-activité, nous informant sur son OE. Nous essayons aussi de reconstituer les processus qui l'ont conduit à déterminer ses opportunités d'exportation. Par conséquent, l'unité d'analyse dans cette étude est l'entreprise – opportunités d'exportation. Par conséquent, nous avons

opté pour une démarche d'étude de cas multiple avec des unités d'analyse intégrées (la conception de type 4 comme le montre la figure 4.3)

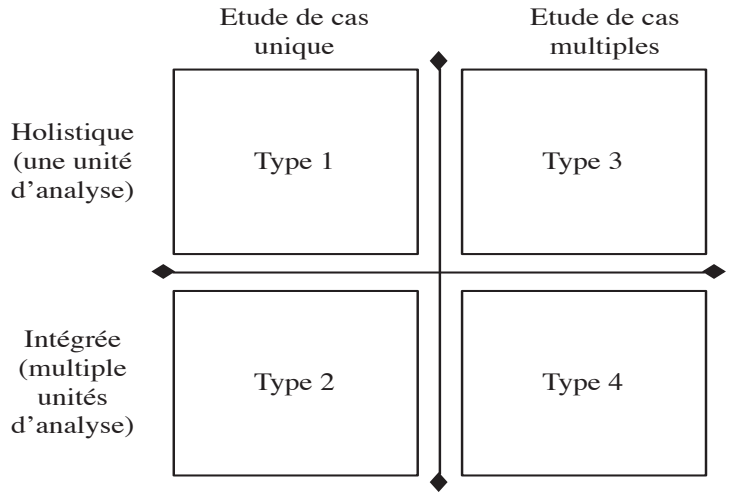


Figure 4-3 : Design types de l'étude cas

Source: Yin (2003, p.40)

Notre projet de recherche est ancré dans une analyse contextuelle et nous prenons en compte différentes variables individuelles, organisationnelles et environnementales. Nous approfondissons également notre analyse par l'intermédiaire d'entretiens d'experts au regard des activités des entreprises étudiées.

Pourtant, malgré l'examen de différentes sources d'information et l'utilisation de plusieurs procédés méthodologiques, la méthode des cas fait face à de nombreuses critiques et ses résultats prêtent à des discussions quant à leur caractère plus ou moins généralisable, leur représentativité ou leur validité. Les plus fréquentes critiques portent, notamment, sur l'inconscience des biais des résultats, le choix erroné des cas, le peu de profondeur dans l'étude de cas, l'absence de vérification de la validité et de la fiabilité ainsi que sur une fausse interprétation ou une généralisation des résultats (Roy, 2009).

2. *Le choix et modalités d'accès au terrain d'investigation*

Bien que les approches qualitatives ne prétendent aucunement à une représentativité globale d'un phénomène, différents éléments doivent être pris en compte de manière à construire un échantillon pertinent par rapport à la problématique posée. Le choix des terrains de recherche ainsi que celui concernant les études de cas s'est donc fait en tenant compte de plusieurs éléments, que nous explicitons ci-dessous.

En raison de la complexité des liens que nous voulons explorer, le présent travail se concentre particulièrement sur le contexte des PME agro-industrielles ayant connu une internationalisation rapide afin d'y examiner les différents facteurs de contingence.

Le choix d'un seul secteur d'activité a été fait pour neutraliser l'effet sectoriel et pouvoir cerner la variété des comportements entrepreneuriaux des PME appartenant au même secteur. Deux justifications pour le choix de l'industrie agro-alimentaire, une pratique et d'autre académique. Sur le plan pratique, l'industrie agro-alimentaire est un secteur stratégique dans le développement économique du Maroc avec plus de 30% de la production totale, toutefois, sa contribution aux exportations reste encore limitée (10%). Sur le plan académique, force est de constater que la production scientifique dans le domaine de l'entrepreneuriat international est dominée par des recherches empiriques conduites sur des entreprises à forte technologie (start-up technologiques) et plusieurs chercheurs soulignent la nécessité des travaux de recherche sur des entreprises appartenant à des secteurs traditionnels à faible technologie (Autio, George, et Alexis, 2011; Coviello, 2006; Coviello et Jones, 2004; Filatotchev, Liu, Lu, et Wright, 2011; Madsen et Servais, 1997).

Concernant l'accès aux entreprises, la difficulté majeure consiste à avoir l'accord des dirigeants-propriétaires sans disposer d'appuis officiels. La négociation d'un terrain de recherche est une étape difficile qui nécessite souvent un relatif "*opportunisme méthodique*" pour convaincre les entreprises d'accepter l'investigation approfondie (Girin, 1989 ; p: 1).

Pour pallier ce problème, nous adoptons une technique de prise de contact indirecte. Ainsi nous demandions à la fin de chaque entretien avec les experts lors de l'étude de contextualisation de nous indiquer quelques entreprises ayant connu une internationalisation rapide et fait preuve de plus d'innovation en termes de produits. Nous sommes en suite entrés en contact avec ces entreprises en s'appuyant sur la recommandation des experts, chose qui nous a permis d'avoir l'accord de majorité des entreprises contactées.

Comment étudier une PME à internationalisation rapide?

Les entreprises à internationalisation rapide[49] initient l'internationalisation de leurs activités quand elles sont jeunes ou dès leur naissance (Oviatt et McDougall, 1994 ; Zahra, 2005). Se pose alors la question de la limite d'âge à partir de laquelle une entreprise peut être considérée comme rapidement internationale. À ce sujet, le seuil de six ans est utilisé de

[49] Nous désignons par ce terme à la fois les entreprises internationales de naissance (born globals) et celles qui le sont peu de temps après leur démarrage (international new ventures).

manière récurrente dans la littérature en entrepreneuriat international (Brush, 1995 ; Shrader *et al.*, 2000 ; Loane et Bell, 2006) afin de déterminer la jeunesse du développement international d'une entreprise. Oviatt et McDougall (1997) soutiennent que si l'internationalisation survient durant cette période, cela préfigure en toute vraisemblance la préexistence de l'idée d'internationalisation dès la création de l'entreprise.

Par rapport au mode d'internationalisation, Oviatt et McDougall (1994) considèrent que l'activité internationale peut s'exercer dans de multiples pays et sur différentes dimensions de la chaîne de valeur d'une entreprise. Cependant, la majorité des recherches en entrepreneuriat international se concentre sur l'internationalisation par les ventes ou « *outward internationalisation* ». Seule une minorité de recherches porte sur l'internationalisation par la captation de ressources ou « *inward internationalisation* » (Jones, 1999). Oviatt et McDougall (1997) reconnaissent d'ailleurs que l'internationalisation par les ventes est plus caractéristique du phénomène d'internationalisation.

Les PME à internationalisation rapide sont généralement rares mais elles existent depuis que la mondialisation s'est accrue. Cela signifie également un intérêt croissant pour ces entreprises parce qu'elles ont démarré l'exportation dès leur création ou peu de temps après. L'entrepreneur a un rôle important dans l'internationalisation précoce de ce genre d'entreprise. Nous suggérons donc que l'une des personnes les plus importantes à interviewer est l'entrepreneur.

Au Maroc, ces entreprises opèrent dans différentes industries et elles sont de plus en plus présentes dans le secteur agro-industriel. De fait, la nécessité d'innover et de favoriser la prise d'initiative est reconnue comme étant une capacité clé du succès des exportateurs marocains. Cependant, parmi tous les secteurs, l'agro-industrie est confrontée à la tâche la plus difficile liée au fait de la prédominance des modèles d'affaires traditionnels basés sur la vente en vrac. Après l'ouverture internationale de l'économie marocaine, ce comportement a démontré une grande défaillance. Toutefois, cette situation est en train d'évoluer avec l'apparition des nouvelles entreprises exportatrices de produits à forte valeur ajoutée. Ce constat rend l'industrie agro-alimentaire attrayante pour cette recherche.

Les entreprises affichent des comportements entrepreneuriaux différents malgré qu'elles appartiennent toutes à la même industrie. La comparaison de ces entreprises peut nous permettre d'identifier plusieurs configurations (Eisenhardt, 1989). En outre, en se limitant

sur un seul secteur d'activité, nous avons pu mette en vigueur l'importance d'autres facteurs pour expliquer différents schémas de formation de l'OE.

Toutes les entreprises étudiées correspondent bien à la définition adoptée des PME à internationalisation rapide. Les principaux informant ont été les dirigeant-propriétaires ainsi que les membres de l'équipe de management.

3. Logique d'échantillonnage théorique pour la sélection des cas

La sélection des cas diffère complètement entre l'approche quantitative et qualitative. Miles et Huberman (1994) font valoir que le choix des cas est généralement pris pour des raisons conceptuelles, non pour des motifs de représentativité statistique. A la différence des recherches quantitatives faites avec des échantillons décontextualisés, les recherches qualitatives se font souvent avec un nombre réduit de cas, nichés dans leurs contextes propres et étudiés en profondeur.

D'une part, cela signifie que l'inclusion de plusieurs cas ne modifie pas le degré de généralisation des résultats de l'étude de cas parce que la généralisation se fait d'un cas à un autre et pas à un univers plus vaste (Miles et Huberman, 1994). D'autre part, le choix des cas pour des raisons conceptuelles permet la mise en œuvre d'une logique de réplication qui rend les résultats plus robustes et dignes d'interprétation (Yin, 2003). Il s'agit, selon Miles et Huberman, 1994), d'un échantillonnage séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle.

Deux types de réplication sont envisageables, littérale et théorique. Le premier implique des résultats similaires entre les cas, tandis que le second suppose des résultats contrastés des cas pour des raisons théoriques (Yin, 2003: 47). La théorisation enracinée de Glaser et Strauss (1967) postule que l'échantillonnage qualitatif vise essentiellement une représentativité théorique plus progressive.

Les cas ont été sélectionnés de sorte qu'ils soient particulièrement appropriés pour comprendre les relations complexes et entre les différents construits (Eisenhardt et Graebner, 2007). Cela faisant, plusieurs critères se sont conjugués pour nous orienter dans la sélection de six PME agro-industrielles, principalement en raison de leurs résultats en matière d'innovation et de croissance internationale (Ghauri et Grønhaug, 2005; Yin, 1989).

Premièrement, il a été décidé de se concentrer sur les entreprises de l'agro-industrie, car cela nous permettra de contrôler les différences liées au type d'industrie. Dans ce sens,

l'entreprise devait avoir pour activité principale la fabrication et/ou la transformation des produits agro-alimentaires. Nous avons ainsi exclu de cette étude toute entreprise exportatrice du vrac et qui ne procédait à aucune forme de transformation ou d'industrialisation.

Par la suite, nous avons décidé d'étudier des jeunes entreprises ayant entamé une internationalisation précoce. Ces entreprises sont généralement caractérisées par un dynamisme élevé et une innovation en termes de produits et/ou marché plus importante. Enfin, les entreprises ont été choisies en fonction de l'existence d'une certaine dynamique entrepreneuriale et la manifestation d'une poursuite active des opportunités d'exportation. C'est un choix que nous pensons utile pour le développement d'un cadre conceptuel pertinent à la compréhension de ce type de processus (Yin, 2003 ; Eisenhardt et Grebner, 2007).

Parmi les PME à internationalisation rapide, nous distinguons celles qui ont mis moins de six ans pour exporter de celles qui ont été orientées export dès leur création. Cette limite nous permet de différencier les entreprises internationales de naissance de celles qui développent leur activité internationale dans un court laps de temps après leur naissance (maximum six ans) tout en étant considérées comme des entreprises nouvelles ou jeunes. La précocité de l'internationalisation, même parmi les jeunes entreprises, est très importante car elle conditionne la vitesse et l'ampleur de l'internationalisation (Autio, 2005).

Parallèlement à ces critères distinctifs, d'autres éléments devaient être remplis pour tous les cas. Ainsi, toutes devaient faire preuve d'un certain dynamisme entrepreneurial traduit par une croissance rapide en termes de gammes de produits et de marchés export.

Là aussi l'identification des entreprises de ce profil représente un vrai défi, car généralement les entreprises se connaissent beaucoup plus par la croissance de leurs chiffre d'affaires ou de l'effectif d'employé, et non pas par leur orientation stratégique ou dynamiques entrepreneuriales. De ce fait nous nous sommes basées sur les entretiens experts que nous avons effectués dans une phase de contextualisation, en plus d'autres informations complémentaires pour faire un premier repérage des entreprises qui répondent à nos critères de choix.

Ainsi, nous avons retenu six entreprises ayant connu une internationalisation rapide. Nous présentons de manière synthétique dans le tableau 4.3 les caractéristiques de chacune des études de cas réalisées.

Tableau 4-3: Eléments descriptifs des études de cas

	Nombre d'informant	*Nombre de marché d'export*	*CA à l'export*	**Effectif**	**Activité**	**Année de**
SMG	4	6	86%	19	Fabrication et l'exportation de plats cuisinés typiquement marocains prêts à être consommés	20
TNI	5	11	100%	33	Fabrication des sauces tajine de cuisine marocaine	20
FAN	4	8	90%	22	Fabrication de la barbe à papa et le pop-corn	20
MBO	4	13	100%	10	Production d'huile d'argan cosmétique et alimentaire biologique	20
CAN	5	17	50%	72	Cosmétique bio	19
AFI	5	21	80%	75	Fabrication d'alimentation infantile (baby food	20

Sous-section 4- Production et analyse des données

1. *Triangulation des données*

Plusieurs sources d'information sont fréquemment utilisées dans les études de cas. Yin (1994) répertorie six : la documentation, les enregistrements / archives, l'entretien, l'observation directe, l'observation participante et la simulation. Sur l'ensemble de ces options, le corpus des données empiriques a été construit par triangulation (Eisenhardt, 1989) : (1) observations in situ, (2) entretiens semi-directifs et (3) documents internes et externes. Ces sources de données ont des portées et limites différentes comme le montre le tableau synthétique 4.4.

Tableau 4-4: Caractéristiques des sources de données dans les recherches qualitatives

Source	Description	Forces	Faiblesses
Observation directe	Observation des réunions, des activités quotidiennes, le travail en usine, *etc.*	Réalité, contextuelle	Cout élevé en termes du temps, la sélectivité, la réflexivité.
Entretiens	Interviews ouvertes avec des informant, des interviews ciblées et structurées	Ciblée, perspicace	Biais dû à des questions mal construites, le biais de réponse, des inexactitudes dues à un mauvais rappel, réflexivité
Documentation	Lettres, notes de service, procès-verbaux de réunions, documents administratifs, revue de presse, *etc.*	Stabilité, discrétion, exactitude, une large couverture	Récupérabilité, une sélectivité biaisée, biais de reporting, difficulté d'accès
Documents d'archives	Notes de service, résultats des études réalisées, listes de noms, dossiers personnels, *etc.*	Précise et quantitative	Inaccessibilité
Sites web	Sites web ou des articles en ligne relatives aux entreprises étudiées	Discrétion, stabilité, perspicacité dans les opérations techniques, disponibilité	Biais de sélectivité

Source: Basé sur Yin (2003).

Néanmoins, l'utilisation de multiples sources d'évidence permet de développer des lignes convergentes d'investigation et constitue alors un élément essentiel pour pallier aux limites

liées à chaque source (Yin, 2003 ; p. 98). Ce processus, appelé triangulation des données, diminue les problèmes liés à la validité de l'étude de cas.

Pour enrichir l'analyse, nous adoptons une démarche pluraliste qui inclue le point de vue de différentes personnes dans chaque entreprise. Enfin, nous articulons chaque configuration par rapport aux autres dans le cadre d'une démarche comparative. Pour atteindre ces objectifs, nous recueillons des données provenant de sources différentes : (1) des entrevues semi-directives dans chaque entreprise ; (2) d'autres sources de données primaire et secondaire ; (3) des entretiens supplémentaires avec des experts.

La triangulation nous fournit une compréhension approfondie du phénomène étudié. Dans cette étude, plusieurs types de triangulations ont été utilisés. Une triangulation théorique qui consiste en l'utilisation de plusieurs perspectives théoriques pour l'interprétation des données (Ellonen, 2007). La triangulation des données a été réalisée en utilisant des données de différentes nature, primaires et secondaires. Les entretiens ont été également conduits avec des acteurs de différents niveaux hiérarchiques et différentes fonctions dans chaque entreprise, mais aussi en prenant en considération les avis des experts interviewés.

2. *Réalisation des entretiens et choix des répondants*

Les données primaires de l'analyse ont été recueillies à partir d'entrevues en profondeur avec les fondateurs, directeurs généraux et les membres des staffs dirigeants. Les entrevues étaient semi-structurées et ont commencé avec des questions ouvertes.

Libéré de la contrainte d'accès au terrain, nous sommes entrés en contact avec les acteurs clés qui sont impliqués dans le fonctionnement et le développement de l'entreprise. Par ce procédé, nous avons fait plusieurs entretiens par cas permettant ainsi de disposer d'une vision aussi exhaustive que possible des processus entrepreneuriaux.

Le recueil d'informations au cours des interviews est le plus souvent réalisé au cours d'entretiens ouverts. Ceux-ci sont donc, *a priori*, peu structurés. Le guide d'entretien, dans notre recherche, a été structuré autour des axes suivants : la formation et les expériences préalables de(s) fondateur(s), le contexte de démarrage de l'entreprise, le processus d'internationalisation, caractéristiques entrepreneuriales de l'entreprise, ainsi que les faits marquant du développement international de l'entreprise.

L'objectif des entretiens était de caractériser les processus, les comportements et les événements relatifs à notre cadre conceptuel, y compris la formation de l'OE, l'identification d'opportunités d'exportation et le rôle des connaissances, expériences, le réseau, les ressources, la nature de l'activité, le marché local, *etc.* De nouveaux thèmes et concepts ont émergé et ont été soigneusement enregistrés et pris en compte dans l'analyse.

Nous avons cherché de nous assurer de la crédibilité des entretiens en utilisant les informations des uns comme point de départ aux entretiens des autres dans chaque entreprise. De même, nous avons essayé de vérifier la solidité des données, en posant plusieurs fois les mêmes questions à des individus différents. Cette méthode comparative nous conduit également à évaluer la capacité de transposition et de généralisation des informations d'une étude de cas à une autre.

Au cours de chacune des études de cas, différents acteurs impliqués dans le management de l'entreprise ont été interviewés pour permettre la complétude et la triangulation. Ce choix des répondants a été motivé par des questions conceptuelles. Nous avons interviewé les individus qui prennent part aux décisions concernant le lancement de nouveaux produits ou l'exportation vers de nouveaux marchés. Ainsi, les personnes interviewées sont sélectionnées en fonction de leur implication dans la gestion stratégique de l'entreprise ou dans ses processus entrepreneuriaux. Cela veut dire qu'elles doivent être principalement les membres du staff dirigeant qui sont d'une part, le dirigeant(s) et/ou propriétaires, ce qui permettra de cerner son profil et ses caractéristiques individuelles, et d'autre part, d'autres chefs ou responsables de services comme celui de production ou commercial afin de mieux caractériser les processus entrepreneuriaux de l'entreprise. Au total 27 entretiens d'une durée moyenne de 2h chacun, variant selon la richesse de l'échange avec les personnes interviewées, ont été alors réalisés dans cette phase.

Le risque d'une quelconque rationalisation *a posteriori* des acteurs (Eisenhardt, 989) a été contrôlé par l'utilisation de différentes sources de données permettant de donner une version intersubjective des phénomènes évoqués.

Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des personnes concernées. Le jour même où le lendemain de l'interview, les notes ont été reprises pour en améliorer la lisibilité et ajouter quelques compléments qui n'ont pas été transcrits immédiatement. Le plus rapidement ensuite, ces interviews sont retranscrites de manière intégrale. En plus de cet enregistrement, des notes sont prises au même temps, ce qui a permis un gain de temps et une conservation

de la richesse des échanges. La confidentialité est évidemment assurée et les enregistrements seront supprimés après leur retranscription.

Afin de renforcer la validité de la recherche (Baumard et *al*. 1999 ; Chabaud et Ngijol, 2010), tous les entretiens ont été effectués en ayant recours aux mêmes thèmes, dans le même ordre et avec la même méthode d'introduction ou de reformulation.

Les entretiens de contextualisation ont été également ré-exploités pour approfondir notre analyse. Le fait qu'il s'agit des acteurs en contact direct et permanent avec les entreprises exportatrices, cela nous a permis de les interroger sur le développement export des PME marocaines d'une manière holistique, sur les caractéristiques de celles qui se montrent entrepreneuriales et sur leurs manières de déterminer les opportunités d'exportation. Ainsi, ces échanges avec les experts nous ont permis entre autres de nous orienter vers l'importance de certains aspects et variables dans le déroulement des processus étudiés.

3. Analyse de documents

Par ailleurs, nous utilisons également des données secondaires sur les marchés ou sur les industries des entreprises étudiées afin de mieux comprendre le contexte général de l'étude (niveau d'intervention dans la filière, évolution de la taille du marché, position concurrentielle, *etc.*) ainsi que le fonctionnement et l'évolution des entreprises. Les documents sont collectés sur le site d'observation où se déroule le cas. Ils regroupent des articles de presse, ainsi que des notes de travail ou le site d'internet. Mais l'essentiel des informations provient des entretiens avec les membres du management de chaque entreprise.

La consultation des sites web des entreprises et des articles de presse les concernant nous a permis ainsi de collecter suffisamment d'informations factuelles sur les cas retenus afin de nous préparer aux entretiens avec les dirigeants et leurs collaborateurs ainsi que nos visites in situ. Dans la limite de l'accès autorisé aux archives et documents internes, cette analyse accompagnait également les entretiens et l'observation de manière à faciliter triangulation des sources des données. Les données peuvent être aussi complétées par des notes prises lors des entretiens (observations).

4. *Analyse et interprétation des données*

L'analyse des données qualitatives est une entreprise continue et itérative (Miles et Huberman, 1994). Le chercheur se déplace constamment entre la collecte des données et les autres activités analytiques des données (présentation, condensation et élaboration) dans un processus cyclique et interactif (figure 4.4).

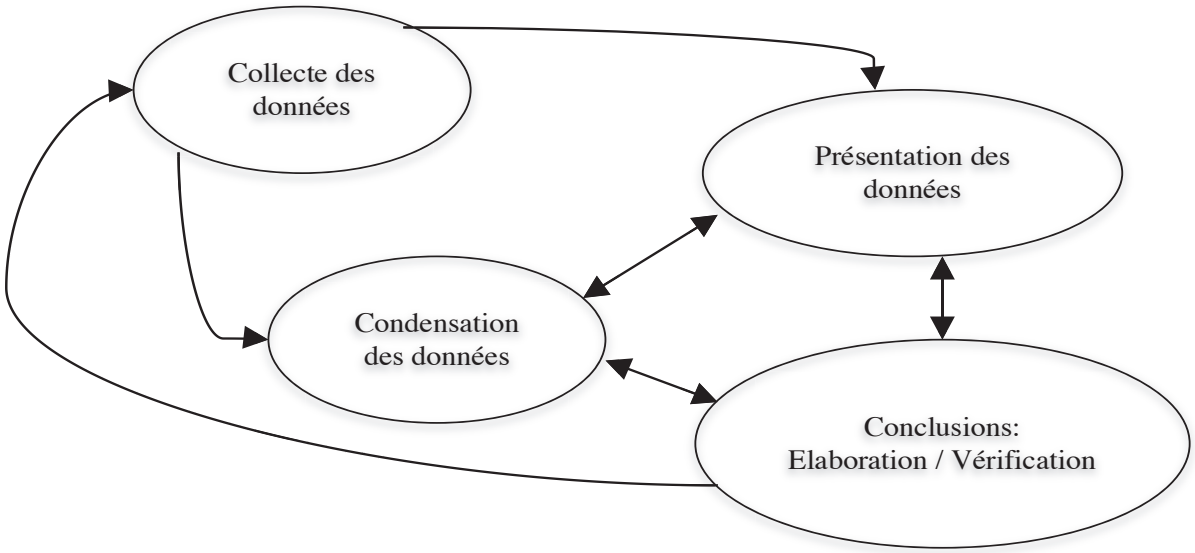


Figure 4-4: Composantes de l'analyse des données : modèle interactif

Source: Miles et Huberman (1994, p: 12)

Les analyses ont pour objectif principal de comprendre les comportements dans un contexte spécifique; la construction explicative se définit comme une représentation simulée de la réalité et un ensemble de propositions logiques raisonnées. L'analyse consiste à réduire pour catégoriser et mettre en relation les données afin d'aboutir à une description, une explication ou une configuration du phénomène. Le choix des outils pour l'étude dépend de l'objet de la recherche et des données recueillies.

Pour éviter de se retrouver submergé d'un grand volume de données, notre analyse des cas a été fondée sur un minimum de structuration préalable. Ainsi, les questions et le cadre d'analyse de départ ont guidé la recherche et nous ont facilité la démonstration. Ce cadre d'analyse initial a été alors utilisé dans l'analyse de chaque cas étudié mais aussi pour obtenir une comparabilité inter-cas. Dans ce sens, Bouchikhi (1990 : 16) souligne qu'il s'agit de repérer des stades de construction, de mettre en évidence les interdépendances entre stades successifs et de montrer comment les configurations structurelles émergent de

l'influence simultanée et complexe d'une multitude de phénomènes dont une bonne partie échappe à l'explication causale simple.

Nous avons suivi les recommandations de Miles et Huberman (1994) pour une analyse progressive des données au cours même de leur production. Cette approche nous a permis alors de collationner les principaux résultats obtenus et de réfléchir sur les données qu'il paraît encore nécessaire de collecter. Des résumés intermédiaires par entretien et aussi par cas ont été systématiquement rédigés afin de synthétiser nos connaissances relatives à chaque rencontre ou à chaque cas et indiquer ce qui nous reste encore à découvrir.

Miles et Huberman (1994) considèrent que le résumé intermédiaire permet de : i) passer en revue les résultats, ii) examiner avec soin la qualité des données qui les sous-tendent et iii) établir l'ordre du jour des prochaines vagues de recueil de données.

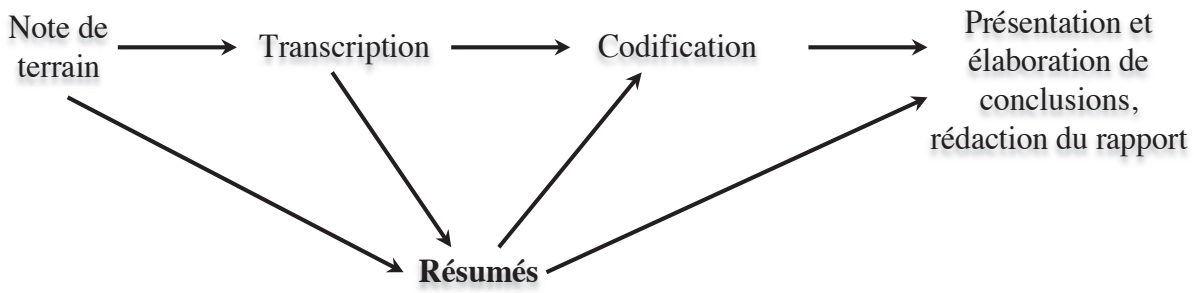


Figure 4-5: La méthode du résumé comme aide à l'analyse

Source : Miles et Huberman (1994 ; p.151)

Plusieurs techniques qualitatives telles que les fiches de synthèse des entretiens et les mémos ont été utilisées pour nous faciliter la condensation des données produites toute en minimisant au maximum possible la perte des informations de base.

Chaque vague de recueil de données a été accompagnée également d'un exercice de codification afin de différencier et organiser les données extraites de différentes sources et les combiner avec les réflexions que nous en avons eues. Les données diffues collectées dans chaque cas ont été alors résumées en un nombre plus réduit d'éléments conceptuels plus synthétiques.

La première phase consiste à réaliser une analyse intra-cas pour décrire et comprendre les faits dans chaque site. Cette dernière a permis d'identifier des processus ou des logiques que

l'on retrouve dans plusieurs cas et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local. L'analyse intra-cas se fait dans un souci d'acquérir une perception solidement fondée de la réalité locale d'un milieu particulier (Miles et Huberman, 1994).

A nouveau, nous utilisons divers outils que proposent Huberman et Miles et qui permettent dans un premier temps de décrire les phénomènes dans leur diversité pour évoluer par la suite vers la compréhension des logiques sous-jacentes. Ainsi, nous avons commencé par des matrices à groupement conceptuel et d'autres explicatives résultantes d'un dialogue continu entre notre background théorique et les évidences empiriques.

Une présentation synthétique des données collectées a été donc élaborée en précisant les tendances observées relativement au processus d'internationalisation et aux processus entrepreneuriaux au sein de chaque entreprise. Nous avons ensuite évolué vers différents types de méta-matrices non ordonnées et ordonnées en fonction des sites, du temps ou des résultats.

Ce traitement permet de suivre l'évolution des différents objets du système organisationnel et d'en faire ressortir les traits saillants. Les différents sous-systèmes (stratégie, opportunité, engagement export) ont été alors examinés pour en identifier les éventuelles concomitances. Cette perspective *configurationnelle* dynamique fait percevoir l'interdépendance des dimensions de l'OE. Elle est basée essentiellement sur un ensemble de données collectées au cours d'entretiens révélant les représentations et les jeux des acteurs, et complétée par des données secondaires affinant ainsi la compréhension de la formation de l'OE des jeunes petites entreprises exportatrices. D'un point de vue méthodologique, la question porte d'abord sur les évolutions des dimensions de l'OE, sans chercher à établir de lien de causalité strict avec celles des logiques d'identification des opportunités d'exportation ou d'engagement export de ces entreprises. C'est progressivement (notamment dans l'analyse inter-cas) que l'attention se tourne vers l'influence perceptible des opportunités d'exportation. Quoiqu'animés par la volonté d'explorer principalement la formation de l'OE, nous croyions parfaitement qu'au-delà de tout lien réducteur de cause à effet, les variables s'autocontrôlent comme dans une boucle (Weick, 1979). Sur ce point, Weick (1979) explique qu'il est souvent difficile de designer la cause de l'effet entre deux événements reliés, et il propose alors d'utiliser des « cartes de causalité » qui résume une série de variables et l'inférence des liaisons entre elles, ordonnant ainsi d'une manière cohérente les données de l'étude terrain.

Une analyse thématique (inter-cas) a été ensuite réalisée pour développer des descriptions plus fines et des explications plus puissantes. Cette analyse des résultats a eu comme objectif principal de reconstituer les mécanismes en jeu, qui prennent une portée générale et affinent la définition des aspects transversaux. L'identification des processus et des résultats qu'on trouve dans de nombreux cas permet d'une part, d'accroitre la *généralisabilité* en confirmant que les événements et processus observés dans tel ou tel milieu bien exploré ne sont pas purement idiosyncrasiques, et d'autre part, de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local de leur génération. En reprenant les mots de Fireston et Herriot (1983), cette analyse inter-sites permet de transcender le « particularisme radical » de chaque cas.

Les résultats dégagés seront finalement comparés à la théorie dans la discussion des résultats. A ce niveau nous utilisons une stratégie de consolidation de l'explication (Yin, 1994), dans laquelle la théorie et les résultats empiriques sont discutés ensemble. Un grand avantage des études de cas est qu'il n'y a pas besoin de verrouiller un modèle ou une hypothèse avant de la comparer avec les résultats empiriques. La lecture théorique et la recherche empirique ont donc eu des processus parallèles, et de nouvelles théories ont été ajoutées à l'étude.

Sous-section 5- La légitimation des résultats produits

La spécificité des approches qualitatives et des positionnements ontologiques qui les sous-tendent, implique que les critères de validité de ces méthodes ne peuvent exactement se fondre dans ceux retenus par les approches scientifiques. Ainsi, la validité se construit dans les diverses méthodes de collecte des données et dans les techniques de triangulation.

1. La validité interne

La validité interne d'une recherche repose sur la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche (Avenier, 2012). La validité interne de la recherche permet de mesurer la pertinence et la cohérence du *design* de la recherche.

Roy (2009) considère que l'inscription de phénomène dans son contexte réel permet à l'étude de cas de limiter le risque d'erreur de mesure des outils de collecte de données et permet l'identification de facteurs inattendus. Merriam (1998) soutient que l'observation de la

construction de la réalité par les personnes constitue la force de la validité interne de la recherche qualitative.

Merriam (1998) propose un ensemble de recommandations pour améliorer la validité interne dans une étude de cas. De ces recommandations découlent : 1) la triangulation pour confirmer les résultats émergés ; 2) retour à plusieurs reprises vers les informants avec les données et les interprétations provisoires et en interrogeant sur la plausibilité des résultats; 3) discussion des résultats de la recherche avec d'autres ; et 4) affiner les hypothèses et orientation théorique avec laquelle nous avons commencé l'étude.

Des spécialistes des recherches qualitatives comme Huberman et Miles (1991) et de la méthode des cas comme Yin (1994) considèrent que la validité interne des recherches qualitatives peuvent être défendue par l'importance (i) du regard critique pour rechercher des explications rivales, examiner les différences et comparer les interprétations, les résultats, (ii) de la précision dans la présentation de la stratégie d'analyse et des outils utilisés et enfin (iii) de la recherche d'une saturation du terrain.

Les perspectives constructivistes semblent considérer - même si les critères de validité sont encore en définition – que cette validité interne doit notamment s'opérer par les acteurs impliqués dans le processus qui a fait l'objet de l'étude. Ce critère autorise à interrompre le recueil et l'analyse des données après une dernière validation (Wacheux, 1996 ; p: 84).

2. *La validité externe*

La validité externe examine les possibilités et les conditions de généralisation des résultats de la recherche. Elle désigne alors la validité de connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle elles ont été élaborées (dans notre recherche, au-delà des cas considérés). Sur ce plan, la faible représentativité des cas à l'ensemble de la population compte parmi les plus sérieux reproches adressés à l'étude de cas (Roy, 2009 ; Yin, 1994). Comme il le rappelle Andersson (2000), la généralisation n'est pas un concept simple, et le sens du concept doit être discuté avant de répondre à la question de généralisation des résultats de quelques cas étudiés. Les concepts de « généralisation statistique » et « généralisation analytique » ont des significations différentes (Yin, 1994), mais ils ne sont pas toujours traités comme des concepts différents dans les discussions scientifiques.

La généralisation statistique est fortement sensible au nombre de cas, et une étude de quelques cas ne semble pas adaptée pour ce genre de généralisation. La généralisation

analytique, cependant, peut être faite sur la base d'études de cas (Yin, 1994). Influencée par Glaser et Strauss (1967), cette étude n'a pas l'intention de tester la théorie, mais de la critiquer, la préciser et la développer (Eisenhardt, 1989; Merriam, 1994). Les connaissances théoriques et empiriques sont considérées simultanément importantes pour la compréhension du phénomène étudié dans cette recherche.

La généralisabilité est un but impropre aux études qualitatives (Denzin, 1983 ; Guba et Lincoln, 1981). Firestone (1993) suggère que les généralisations les plus utiles issues des études qualitatives sont analytiques, elles ne sont pas statistiques ou représentatives d'une population mère.

Dans les recherches qualitatives basées sur les études de cas, l'échantillonnage est théorique et ne repose pas en général sur des critères de représentativité d'une population. Merriam (1998) souligne que les cas individuels sont précisément choisis afin de comprendre en profondeur « le particulier » et non pour trouver ce qui est généralement vrai pour plusieurs. Pourtois, Desmet et Lahaye (2010) font également valoir que *« la validité désigne une opération de cohérence, d'adéquation ou de concordance, permettant de rendre compte au mieux de la réalité »* (p. 142).

En somme, la méthodologie de l'étude de cas est portée par une volonté de comprendre le fonctionnement d'un phénomène à travers une plongée dans ses éléments constitutifs (Mucchielli, 2007). La résolution de ce paradoxe méthodologique réside dans le fait que l'étude de cas habite un espace de recherche dans lequel la contextualisation (Ayerbe et Missonier, 2006; Gagnon, 2005; Stake, 1995) et la complexité (Stake, 1995; Yin, 2003) sont les assises d'un mode de contribution unique au savoir dans un domaine donné (Yin, 1994).

Tableau 4-5: Opérationnalisation des critères de validité et de fiabilité au cours de la recherche

Critères (Yin, 1994: *53)*	**Tactique utilisée**	**Etape de la recherche**	**Recommandé par**
Validité externe *Définir les limites dont les trouvailles de l'étude peuvent être généralisées*	Etude de cas multiples Analyse *inter-cas*	Design de l'étude Analyse des données	Eisenhardt (1989), Yin (1994)

Validité de construit *Appréhender et relater différentes perspectives au lieu de chercher une vérité singulière*	Triangulation des sources	Collecte des données	Patton (2002), Yin (1994)
Validité interne *Etablir des relations causales*	Analyse exhaustive des données de chaque cas Analyse *intra-cas*	Analyse des données	Eisenhardt (1989), Yin (1994)
Fiabilité *Démontrer que l'étude peut être répétée avec les mêmes résultats*	Utiliser un protocole Documenter le processus	Collecte des données	Yin (1994)

Le tableau 4.5 fournit une vue synthétique de nos efforts méthodologiques. Ainsi, les prescriptions d'Eisenhardt (1989) ont été également respectées pour améliorer la qualité de la recherche dans notre étude. L'auteur propose que : « *[...] a strong theory-building study yields good theory, which emerges at the end, not at the beginning, of the study.* » Eisenhardt (1989, p. 548)

Nous avons essayé alors de maintenir une cohérence logique en rapportant soigneusement nos données, ainsi que par l'argumentation du choix des cas et des outils de recueil et d'analyse des données, de sorte à faciliter l'évaluation du processus recherche et ses résultats (*cf.* Eisenhardt, 1989).

3. La fiabilité de la recherche

Étant donné que le comportement humain n'est jamais statique, la fiabilité de toute étude de cas demeure problématique. Fréquemment utilisée par d'autres approches pour évaluer la qualité de la recherche, le critère de fiabilité semble être impropre aux études qualitatives. Merriam (1998) soutient que la fiabilité est impossible, du moins dans le sens traditionnel du terme. Avenier (2012) considère que dans les paradigmes constructivistes, du fait de l'influence que le sujet connaissant exerce malgré lui et à son insu dans le recueil d'informations, la notion de fiabilité d'un instrument de mesure semble ne peut être compatible avec ces considérations épistémologiques. Cette auteure explique que : *« le principe de fiabilité consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche (autrement dit, des données de la recherche) jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce*

cheminement ». (Avenier, 2012 ; p : 40)

Les approches qualitatives n'impliquent généralement pas que le critère d'objectivité soit éludé. Ce critère d'objectivité peut être envisagé comme un « agrément intersubjectif ». « *Si de multiples observateurs sont en mesure d'émettre un jugement collectif sur un phénomène, on peut dire qu'il est objectif* » (Lincoln, Guba, 1985 : 292).

Merriam (1998) fait valoir que les résultats d'une étude qualitative ne peuvent pas être discrédités même si la réplication ne les confirme pas. Dès lors, en recherche qualitative, le chercheur ne demande pas tant à une personne extérieure d'obtenir les mêmes résultats, mais souhaite plutôt qu'au regard des données collectées, cette dernière concoure à ce que les résultats prennent sens (Merriam, 1998). La question importante n'est pas celle de reproductibilité des résultats de la recherche, mais plutôt de leur cohérence avec les données recueillies.

Yin (2003) soutient que les questions sont celles que le chercheur se pose et non posées aux personnes interrogées. Elles servent alors à délimiter les informations qui doivent être collectées. Ces questions appartiennent à ce que Yin (2003) appelle le questionnement de deuxième niveau, et sont plus importantes que les questions de premier niveau qui sont effectivement utilisées dans une interview. En outre, il est utile d'entrecroiser les questions avec les sources potentielles de preuves pour prédéterminer les sources d'informations utiles.

La fiabilité d'une recherche qualitative basée sur l'étude de cas peut être assurée selon (Yin, 2003: 67) par la définition claire du protocole de recherche. Les principales composantes du protocole sont l'objectif de l'étude de cas, les sources de données et leurs processus de collecte. L'échantillonnage multi-sites intensifie la précision, la validité et la stabilité des résultats obtenus (Miles et Huberman, 1994).

Nous avons alors essayé d'assurer cette cohérence dans notre recherche en expliquant (1) le cadre théorique de notre recherche ainsi que celui d'analyse, (2) notre position vis-à-vis de l'objet de recherche, (3) la méthode de sélection des cas et des informants, (4) le contexte social de nos données, et (5) notre utilisation de plusieurs méthodes de collecte de données.

Conclusion du quatrième chapitre

Nous avons essayé à travers ce chapitre de présenter le volet épistémologique et méthodologique de notre recherche. Ainsi, nous avons expliqué les raisons qui nous ont conduits à nous inscrire dans une posture constructiviste pragmatique et à choisir une approche qualitative s'inscrivant dans le contexte des PME marocaines à internationalisation rapide. Pour cela, nous optons pour l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche.

En rappelant la nature exploratoire de notre recherche, nous avons présenté par la même occasion, le cadre général de la démarche de contextualisation que nous avons réalisé pour des fins de recadrage de et de pré-objectivation des résultats de notre recherche.

Dans le chapitre suivant (V), nous aurons l'occasion de présenter les résultats de l'étude de contextualisation avant de revenir dans un deuxième temps sur une présentation descriptive des différents cas étudiés. L'analyse des résultats au cas par cas permettra ainsi de faire une première esquisse singulière du processus d'internationalisation et des activités entrepreneuriales.

Dans le souci de préserver l'anonymat des entreprises étudiées et des personnes interviewées, nous avons choisi d'utiliser des noms fictifs à défaut d'avoir eu l'accord pour qu'ils figurent au sein de ce travail de recherche.

CHAPITRE V- CONTEXTUALISATION ET ANALYSE INTRA-CAS

L'intérêt d'étudier les processus entrepreneuriaux dans le contexte des PME a été plusieurs fois souligné (notamment par Zahra et Pearce, 1994 et Zahra, Ireland, et Hitt, 2000). Le travail que nous présentons s'inscrit dans ce courant de recherche et consiste dans l'exploration de la façon avec laquelle la PME est stratégiquement orientée pour explorer les opportunités d'exportation et mobiliser les ressources nécessaires pour les saisir[50]. Pour conceptualiser l'activité entrepreneuriale d'une entreprise, nous utilisons le construit d'OE largement documenté dans la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel.

En dépit de l'attention qu'a reçu l'OE et des progrès conceptuels et empiriques qui ont été accomplis, les chercheurs reconnaissent souvent les différences et les difficultés de conceptualisation et d'opérationnalisation de ce construit (Covin, Green et Slevin, 2006; Lumpkin et Dess, 1996).

L'entrepreneuriat, en tant que processus complexe, ne peut pas s'expliquer sans la prise en compte des interactions entre l'individu et son environnement (Gartner, 1985; Scott et Anderson, 1994; Solymossy, 1997). L'entrepreneuriat est un événement contextuel et le résultat de nombreuses influences (Gartner, 1988). Ainsi une question importante peut être résumée par: l'activité entrepreneuriale présente-elle des caractéristiques similaires dans des contextes organisationnels et écologiques différents?

Dans ce qui suit, nous présentons les principaux résultats d'une étude de contextualisation conduite sur la nature et les forces explicatives des processus entrepreneuriaux dans les PME exportatrices au Maroc. L'objectif est donc de présenter les différents aspects qui caractérisent la fondation de notre design de recherche par l'intégration des considérations non seulement épistémologiques mais aussi contextuelles justifiant notre cadre théorico-conceptuel et nos choix méthodologiques. Nous présentons ensuite chacun des six cas réalisés dans une approche holiste en soulignant les principaux éléments de notre cadre conceptuel. Pour chacun des cas, nous présentons une première description et analyse des données relatives à la dynamique entrepreneuriale.

Section I- Présentation des résultats de l'étude de contextualisation

Sous-section 1- La dynamique exportatrice des PME au Maroc

1. Profil général des exportations marocaines

Le Maroc a adopté depuis le début du troisième millénaire une stratégie visant une plus grande ouverture sur l'extérieur qui s'est notamment traduite par la signature d'accords de libre-échange avec plus de 55 pays, sont les pays arabes, la Turquie et les Etats-Unis.

L'ouverture économique et la réalisation d'une croissance soutenue deviennent un défi majeur pour l'ensemble des acteurs publics et privés. Les entreprises marocaines doivent nécessairement améliorer leurs avantages compétitifs, d'une part, pour tirer le maximum de profit des opportunités offertes par cette ouverture et, d'autre part, pour faire face aux défis engendrés par la montée en puissance d'économies présentant des avantages comparatifs, notamment les pays asiatiques.

Les PME, une composante principale de l'économie marocaine, sont appelées de plus en plus à jouer le rôle de bras armé économique du royaume et ainsi à améliorer leur contribution aux exportations marocaines et renforcer leur présence sur l'arène internationale. Une contribution à l'exportation qui selon les rapports les plus positifs, ne dépasse guère aujourd'hui les 40% des exportations globales du pays.

Les exportations[51] marocaines ont connu une légère progression depuis le début des années 2000, leur dynamisme reste moins important que celui des importations et leur compétitivité internationale inférieure à celles de plusieurs pays émergents ou de même niveau de développement. Des sous-performances qui s'expliquent par l'inertie et la concentration des produits-marchés d'exportation, le faible niveau technologique de l'offre exportable et le faible niveau d'innovation et de R&D.

Le nombre de produits marocains exportés et le nombre de marchés d'exportation ont enregistré un taux d'accroissement global respectivement de 21% et 24% entre 1998 et 2012. Sur la même période, la valeur moyenne par produit exporté et la valeur moyenne par marché desservi ont connu aussi une tendance haussière de près 50%, comme indiqué dans le Tableau 5.1.

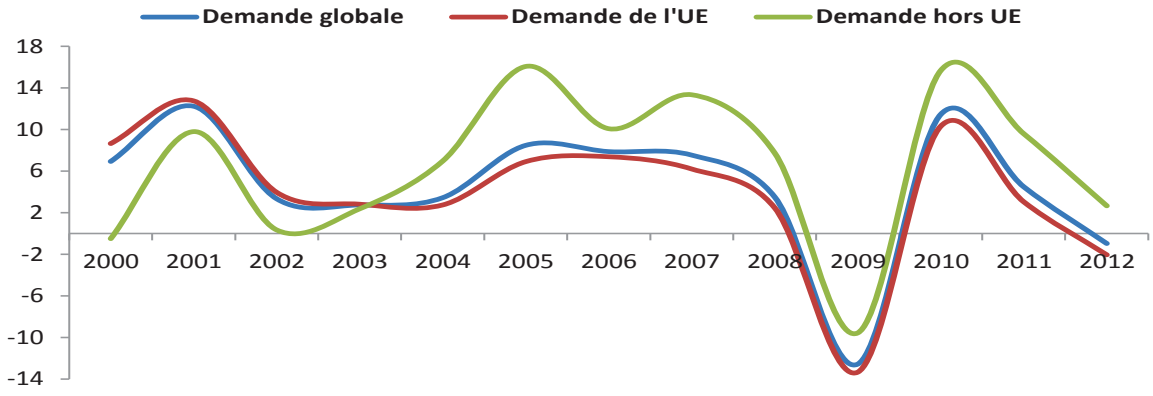
[51] Durant la période 2000-2011, le taux de progression des exportations marocaines a été de 7,5% en moyenne annuelle contre 10,2%pour les importations. En fait, le rythme faible de croissance des exportations par rapport aux importations a connu une progression de 8,5% sur la dernière moitié des années 2000.

Tableau 5-1: profil des exportations marocaines (1998-2012)

Année	Nombre de produits exportés	Nombre de marchés	Nombre de transactions	Valeur moyenne par produit (en MDH)	Valeur moyenne par marché (en MDH)	Valeur moyenne par transaction (en MDH)	Nombre moyen de transactions par produit	Nombre moyen de transactions par marché
1998	2 429	141	11 339	28,2	486,6	6,1	4,67	80,4
1999	2 405	149	11 560	30,6	494,1	6,4	4,81	77,6
2000	2 446	150	11 954	32,2	525,5	6,6	4,89	79,7
2001	2 614	157	13 242	30,9	513,8	6,1	5,07	84,3
2002	2 776	158	14 131	31,1	546,8	6,1	5,09	89,4
2003	2 801	169	14 297	29,9	496,4	5,9	5,10	84,6
2004	2 812	163	14 697	31,3	539,2	6,0	5,23	90,2
2005	2 663	165	14 361	37,3	601,6	6,9	5,39	87,0
2006	2 789	161	15 230	40,2	695,5	7,4	5,46	94,6
2007	2 841	170	16 140	44,2	738,3	7,8	5,68	94,9
2008	2 909	170	17 002	53,5	916,1	9,2	5,84	100,0
2009	2 919	171	17 239	38,7	660,9	6,6	5,91	100,8
2010	2 949	173	17 223	50,7	864,6	8,7	5,84	99,6
2011	2 930	171	16 902	59,7	1 023,4	10,4	5,77	98,8
2012	2 948	175	17 872	62,7	1 056,5	10,3	6,06	102,1
Moyenne	**2 749**	**163**	**14 879**	**40,1**	**677,3**	**7,3**	**5,4**	**90,9**
TCAM 98-2012	*1,4*	*1,6*	*3,3*					
TCAM 98-2007	*1,8*	*2,1*	*4,0*					
TCAM 08-2012	*0,7*	*0,6*	*2,1*					

Source : Office des Changes, calcul DEPF

Ainsi, la DEPF souligne dans son dernier rapport que la part du marché export du Maroc a quasiment stagné depuis l'an 2000, et ce malgré une progression continue de la demande étrangère en volume adressée au Maroc. A contrario, les positions exportatrices des principaux concurrents du Maroc (comme la Chine, l'Inde, la Pologne, le Brésil, la République Tchèque, la Turquie, la Corée du Sud, le Chili, Singapour et la Hongrie) ont connu une amélioration sur la même période. La figure 5.1 montre la progression continue qu'a connue la demande étrangère en volume adressée au Maroc au cours de la décennie 2000-2010.



Source : FMI, Calculs DEPF.

Figure 5-1: Evolution des exportations et de la demande étrangère adressée au Maroc (Indice 100=2005)

Source : FMI, calculs DPEF

L'Union européenne a toujours été le débouché principal des exportations marocaines. Une situation de dépendance stratégique qui aggrave la vulnérabilité de l'économie marocaine. Les nouvelles statistiques renseignent sur l'augmentation considérable du poids des pays hors Union européenne dans les exportations marocaines depuis l'an 2000[52].

La figure 5.2 présente la configuration des exportations marocaines, et met en évidence que le Maroc est moins spécialisé dans les secteurs à fort contenu technologique, comme la mécanique, l'électrique & l'électronique, et l'est plus dans ceux à faible contenu technologique, comme l'agroalimentaire et le textile. Soulignons toutefois que le potentiel des secteurs à fort contenu technologique est en voie de confirmation et de consolidation dans le cadre du plan d'émergence (automobile, aéronautique, off shoring).

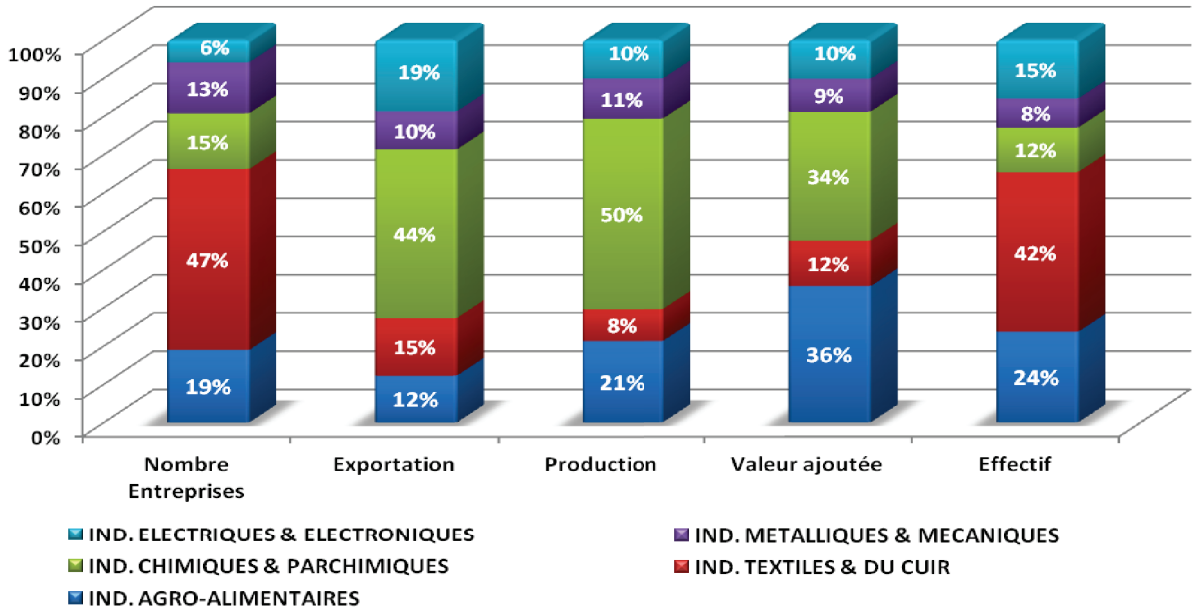


Figure 5-2: Répartition des principales grandeurs économiques relatives aux entreprises exportatrices par grands secteur (exercice 2012)

Source : « L'industrie en graphes », l'observatoire marocain de l'industrie, 2013.

2. *La concentration produit-marché des exportations marocaines*

Une des principales caractéristiques des exportations marocaines réside dans la faiblesse qualitative de l'offre de produits et la structure concentrée du marché d'export. La carte des débouchés d'exportation témoigne encore d'une dépendance stratégique et historique du Maroc aux marchés européens. L'ensemble des rapports publics met en exergue une forte concentration des produits et des marchés caractérisant les exportations marocaines.

[52] Le poids des exportations hors Union européenne a passé de 24,3% à 42,5% entre 2000-2012.

Une étude récente de la DEPF a appuyé le même constat entre 1998-2012 : Il en ressort que 11% des marchés et 2,9% des produits à l'export couvrent 80% des exportations en 2012. Sur la même période, l'étude montre que la croissance des exportations a été, essentiellement, soutenue par l'intensification des ventes des produits d'exportation existants sur les marchés d'exportation déjà explorés, à hauteur de 212%, ou par l'exportation des produits existants vers les marchés déjà explorés mais qui n'ont jamais fait l'objet de l'exportation de ces produits à hauteur de 42%. Cette performance se trouve cependant contrebalancée par la diminution et la disparition des exportations de produits existants sur les anciens marchés.

Le niveau et l'évolution des exportations du Maroc dépendent fortement de l'Union européenne et très particulièrement, de la France et de l'Espagne. Ces deux pays absorbent en effet, deux cinquièmes de la production marocaine destinée à l'export. Cette dépendance vis-à-vis de la demande émanant de ces deux économies est, liée à l'activité et à la conjoncture économique de ces deux pays. Elle s'explique également par des relations historiques avec ces pays.

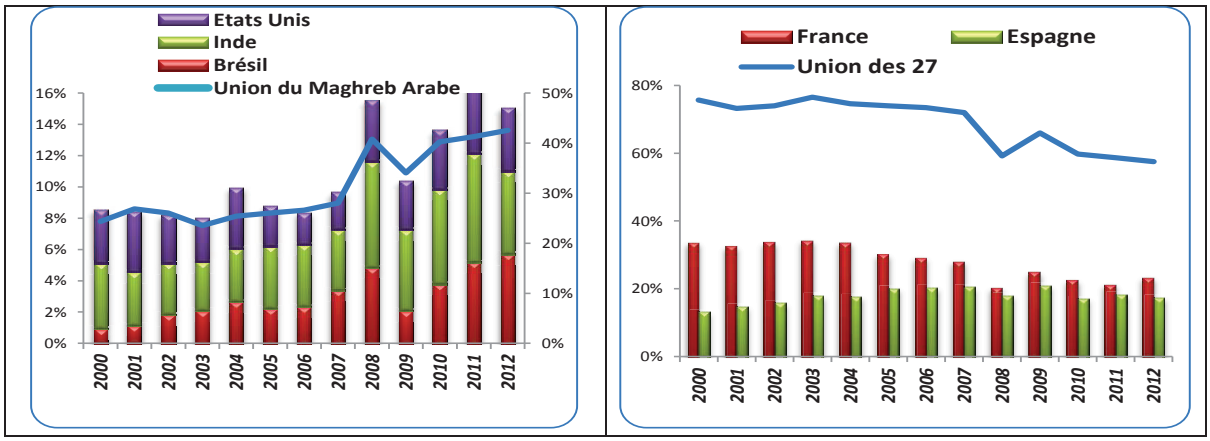


Figure 5-3: Evolution des exportations du Maroc vers les principaux pays partenaires Source : Office des Changes, Calcul DEPF

La conséquence à cela est qu'une grande partie des exportations marocaines dépend de la demande émanant des principaux partenaires commerciaux. La concentration semble caractéristique également des entreprises exportatrices, reflétée par une part très faible des nouvelles entreprises dans les exportations totales (0,02%). Cette part est jugée faible par rapport au niveau de croissance du pays.

Les marchés d'exportations demeurent particulièrement difficiles à pénétrer pour les nouveaux venus puisque seuls 44% des flux d'exportation persistent un an après leur

première apparition[53]. La part des nouvelles entreprises dans les exportations marocaines (0,02%) est jugée très faible par rapport au niveau de croissance du pays.

3. La PME marocaine dans le paysage d'exportation

De plus en plus associée à l'innovation, au dynamisme et à l'adaptation face aux mutations et au développement des marchés, la PME est désormais pensée comme un pilier du développement économique du pays et une clé d'amélioration des exportations. Ce constat a amené les pouvoirs publics à encourager la création et le développement des PME par divers moyens. Cette orientation a été concrétisée par la création, en 2002, de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), avec pour rôle principal le soutien et l'appui aux PME, considérées comme vecteur potentiel de création de richesse et, partant, d'emplois dans notre pays.

D'autres programmes ont été lancés pour promouvoir la compétitivité et améliorer la performance export des entreprises marocaines, particulièrement des PME. Aujourd'hui le cadre institutionnel marocain est composé d'un certain nombre d'organismes spécialisés comme Maroc Export, le CNCE, la Maison d'artisan, le SMAEX et d'autres associations professionnelles comme l'ASMEX (l'ASsociation Marocaine des EXportateurs). Cependant, malgré les programmes lancés pour promouvoir les exportations marocaines et enrichir encore l'offre exportable, en amenant notamment les PME à investir ce créneau, la concentration est toujours de mise dans ce domaine. Le Conseil National du Commerce Extérieur, affirme qu'environ 75% des exportations marocaines sont réalisées exclusivement par une centaine d'entreprises.

Les grandes entreprises qui ne représentent que le quart du tissu industriel exportateur dégagent plus des trois quarts de la production et des exportations et réalisent près de 80%[54] de la valeur ajoutée des exportations.

Cependant, la progression des exportations est plus importante chez les petites entreprises. Une analyse de la DEPF portant sur la période 1986-2004[55] fait ressortir que les petites et moyennes industries font preuve d'un dynamisme très proche de celui la grande industrie. En effet, durant la période étudiée, les petites industries ont fait mieux que la grande industrie en termes d'investissement (10% contre 7%) alors que ces deux catégories

[53] La DEPF « Dynamique des exportations marocaines : marges intensives et extensives », Aout 2014.
[54] La DEPF « Dynamique des exportations marocaines : marges intensives et extensives », Aout 2014.
[55] « Etude comparative de la Petite et Moyenne Industrie et de la Grande Industrie au Maroc » DEPF, mars 2007

d'entreprises ont connu des évolutions comparables sur les autres grandeurs économiques (accroissement annuel de 6% pour la production, 8,5% pour les exportations, 3% pour l'emploi et 7% pour la valeur ajoutée). Le rôle des petites entreprises dans le développement du tissu économique en général et du secteur industriel en particulier se manifeste encore concrètement à travers une forte contribution à la production industrielle et aux exportations de 39%.

A l'image de toutes les exportations marocaines, l'étude révèle une forte concentration de la production et des exportations de la PMI. Cependant, la production est concentrée dans le secteur des agro-industries et celui de la chimie et parachimie qui dégagent, à eux seuls, plus des trois quarts de la production des PMI. La structure de l'offre exportable reste dominée par des produits à faible valeur ajoutée.

En ce qui concerne les exportations, les PMI sont concentrées dans le secteur des industries textiles et cuir qui assurent près de 46% des ventes à l'export des PME, suivies par les industries agroalimentaires qui réalisent près de 40% de ces exportations (*cf.* Tableau 5.2).

Tableau 5-2: Evolution des exportations moyennes par tranche (base 100:1994)

Taille	Nombre entreprises	Expo. moyen 94 (1000dh)	Expo. moyen 03 (1000dh)	Evolution de l'Exp.
Moins de 50	42	2380	17210,6	723
50 à 99	25	5814	33517,68	576
100 à 149	19	8691	37899,84	436
150 à 199	14	18894	46071,71	244
Plus de 200	42	199038	331336,9	166
Total	142	63623	118605,9	186

Source : « Les entreprises à forte croissance du secteur manufacturier au Maroc », Direction des Études et des Prévisions Financières (2006)

4. La dynamique compétitive à l'export du secteur de l'agro-industrie

L'agroalimentaire en général (avec son amont agricole et son aval agro-industriel) demeure un secteur stratégique au Maroc en raison de son rôle socio-économique primordial et de sa contribution à la compétitivité de l'export du pays. Les industries agroalimentaires ont été

identifiées en tant que secteur à fort potentiel de croissance dans le plan Emergence[56].

Selon des statistiques de la DEPF, le secteur de l'agro-industrie compte 1981 entreprises (moyenne de la période 2002-2008) représentant 25% du total des établissements industriels constitués de près 95% de PMI.

De fait, l'agro-industrie est la deuxième branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale. 16 à 17% de la production de cette branche est exportée annuellement[57].

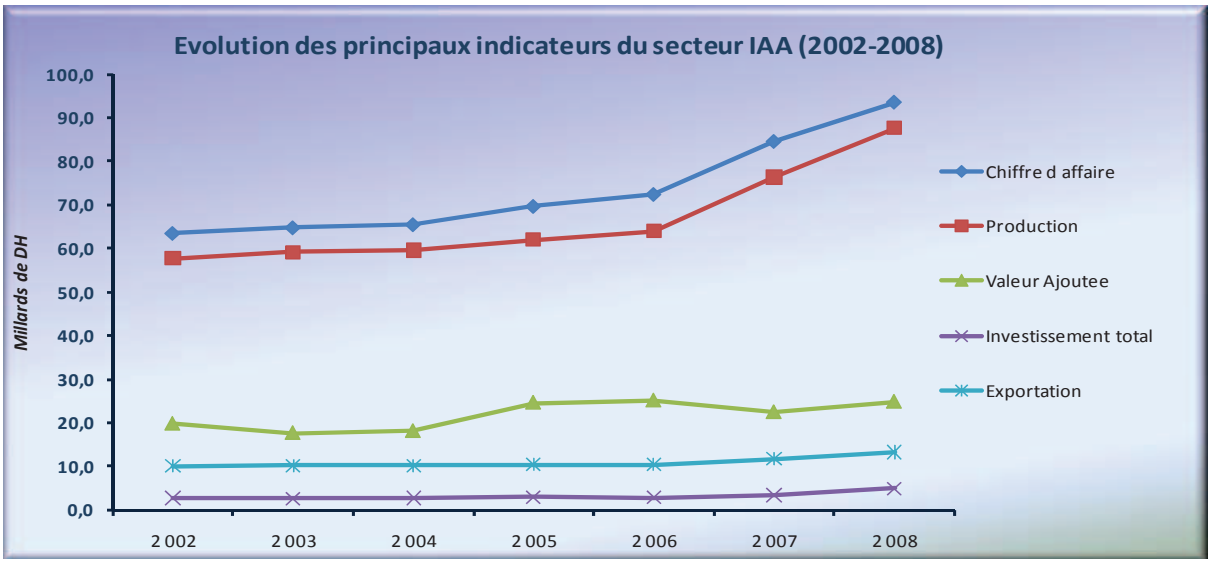


Figure 5-4: Evolution des principaux indicateurs du secteur de l'industrie agro-alimentaire (2002-2008)

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies

Le secteur agroalimentaire est parmi les secteurs à avantages comparatifs. Toutefois, le secteur reste, dans son ensemble, caractérisé par un système productif fragile et structurellement faible, notamment au niveau des exportations.

L'ensemble des faiblesses précitées de l'offre exportable marocaine (le retard technologique, la sous qualification du capital humain, le manque d'innovation et de la qualité, *etc.*) caractérise également l'évolution structurelle de l'agro-industrie. De même, une grande partie des produits exportés sont de faible valeur ajoutée. Par ailleurs, les problèmes de

[56] Le « Plan EMERGENCE », lancé en 2005 et ratifié en février 2009 sous l'appellation du Pacte pour l'Emergence Industrielle, constitue une nouvelle stratégie industrielle visant à canaliser les effets de l'ouverture et à dynamiser la mise à niveau du secteur industriel.
[57] Rapport publié par la DEPF « Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc », novembre 2010

compétitivité externe des entreprises marocaines, en particulier celles de l'agro-industrie, dépendent de la faiblesse de la disponibilité des matières premières et des emballages à des prix compétitifs, de la qualité, du niveau relativement élevé des coûts de production, de la concurrence entre produits frais et produits transformés, ainsi que de l'insuffisance de l'innovation en en termes de produits et de marchés.

Par ailleurs, les exportations agro-industrielles marocaines sont fortement concentrées sur le marché de l'Europe qui en a absorbé en moyenne 49%. La forte concentration de ces exportations sur le continent européen a rendu le Maroc vulnérable vis-à-vis de l'évolution des conditions économiques de l'UE. Cette situation évoque également des opportunités énormes que ces exportations n'arrivent pas encore à saisir, notamment sur les marchés asiatiques et africains. Ainsi, 8 pays (sur les 149 marchés à l'export pour le Maroc) concentrent en moyenne près de 61,7% des exportations, avec une prédominance de la France (22,7%), suivie des Etats-Unis (9,8%) et de l'Espagne (6,6%).

En dépit des politiques de soutien au secteur des exportations de l'IAA, en particulier en termes d'amélioration de la compétitivité de ses filières[58], les performances des exportations du secteur demeurent mitigées en raison de la diversification insuffisante en termes de produits et un manque de diversification géographique qui rend les exportations très sensibles à la conjoncture des partenaires commerciaux. Cette faiblesse provient du fait que la majeure partie des échanges marocains (plus de 50%) s'effectue avec le marché européen.

Sous-section 2- La dynamique entrepreneuriale des PME exportatrices au Maroc

Dans cette section, c'est la présentation et l'analyse des principaux résultats de nos entretiens de contextualisation qui nous intéresse au premier chef. Elle est basée essentiellement sur un ensemble de données collectées au cours d'entretiens révélant les représentations des acteurs professionnels et institutionnels relatives à la dynamique entrepreneuriale des PME exportatrices au Maroc. Ce traitement devrait permettre de cadrer le processus d'internationalisation des PME marocaines et d'en faire ressortir les traits entrepreneuriaux saillants. Ainsi nous essayons d'identifier des concomitances éventuelles des différents sous-systèmes (stratégie, opportunité, engagement export).

[58] Ces politiques ont été davantage affirmées par le Plan Maroc Vert dans le cadre de son premier pilier relatif à la promotion des filières agricoles à fortes valeurs ajoutées.

1. *Facteurs de blocage ou de réussite du processus d'exportation des PME marocaines*

L'agro-industrie est un secteur qui reste représentatif en termes de ventes à l'export mais avec une faible valeur ajoutée, puisque la plupart des produits agricoles exportés sont vendus en vrac, surgelés ou à la limite en conserves. Or, selon les experts, ce genre de production n'a pas une grande valeur ajoutée. Les plats préparés ou les produits cosmétiques par exemple, sont des produits avec une grande valeur ajoutée, mais rares sont les entreprises qui en produisent.

« Au niveau de Maroc Export, on ne cesse pas de sensibiliser les entreprises marocaines à l'importance de produire des plats préparés car ils ont une grande valeur ajoutée mais en vain, et ça peut être expliqué par une préférence des solutions faciles ou une grande aversion au risque qui caractérisent nos entreprises. Par exemple, parmi toutes les entreprises marocaines qui exportent des poissons, il n'y en a malheureusement que deux qui font des plats préparés ! » C#1

Nos entretiens avec les experts nous indiquent également que les jeunes entreprises exportatrices recherchent plus de produits à forte valeur ajoutée. Elles évoluent d'une manière remarquable par rapport aux autres, quoiqu'elles aient une présence limitée dans le tissu des entreprises exportatrices marocaines. Il est à noter que nous ne disposons pas au Maroc d'éléments chiffrés permettant d'affirmer cette tendance, ou d'apprécier le poids de cette catégorie d'entreprises dans les exportations marocaines.

« Je ne connais pas vraiment beaucoup d'entreprises qui se sont internationalisées dès leurs naissance ou dans les premières années de leur démarrage » C#7.

Les PME marocaines de l'agro-industrie ont toujours montré un manque de compétitivité dû à des problèmes en aval et en amont. En aval, nous pouvons souligner le problème de régularité de livraison et aussi de valorisation de produit. L'offre exportable des PME marocaines souffre d'un manque de valorisation, et ce, sur des niveaux allant de l'aspect innovant des produits à la non attractivité des emballages.

« Sur le marché international on ne peut pas vendre un produit dont l'emballage est basique comme on peut le faire sur le marché local » C#1.

Le bon packaging et l'étiquetage participent beaucoup à la valorisation du produit sur le marché d'exportation, un aspect auquel les PME marocaines ne semblent pas accorder beaucoup d'attention. Le problème d'approvisionnement en matières premières est sans

doute un facteur qui pèse lourdement sur la compétitivité des PME exportatrices. A ces problèmes en amont et en aval, s'ajoutent éventuellement d'autres problèmes d'industrialisation de la chaîne de production et des consortium d'exportation qui peuvent pour le moins alléger les coûts de livraison pour chaque entreprise.

Un élément de blocage pour le développement international de la petite entreprise marocaine est son incapacité à investir dans la chaîne de production pour bien répondre aux attentes des clients en termes de qualité, de quantité ou de packaging. Cette incapacité peut avoir lieu soit par manque de ressources financières suffisantes pour l'améliorer, comme elle peut être due à une insuffisance de savoir-faire ou de compétences requises.

Il ressort des entretiens que les ressources matérielles et immatérielles limitées des PME marocaines, les condamnent à un manque de visibilité stratégique en matière d'exportation.

« La plupart des PME n'ont pas une vraie stratégie de développement export, et cela peut s'expliquer principalement par le manque des moyens financiers.et surtout des compétences nécessaires pour gérer leur internationalisation. Nous pouvons aussi évoquer aussi que la faiblesse du dispositif institutionnel dans notre pays. Seulement ces dernières années qu'on a commencé à mettre des outils pour encourager (ce qu'on appelle les primo exportateur) les PME à aller sur le marché international comme des « Contrats de Croissance à l'export » comme les consortiums, tous ces outils-là n'ont pas encore donné leurs fruits » C#4.

Au-delà du réseau d'affaires personnel, les exportateurs marocains s'appuient principalement sur leurs présences aux salons internationaux pour trouver des importateurs-distributeurs sur les différents marchés export. Pour aller à l'international, la PME marocaine passe souvent par la participation soit avec Maroc Export dans des missions à l'international soit à des foires ou salons à l'international, ou via son propre réseau de connaissance. A l'absence de vision stratégique, s'ajoute également une approche *sérendipitaire* [59] d'identification des opportunités d'exportation.

« Je pense que les PME marocaines n'ont pas une vraie stratégie d'aller sur le marché international. Elles y vont avec les moyens du bord. Ce n'est pas prédéfini à l'avance ». C#4

[59] La *sérendipité* renvoie à la faculté de « découvrir, par hasard et sagacité, des choses qu'on ne cherche pas »

« Parfois les PME vendent sur le marché international par accident. Elles ont rencontré quelqu'un à la recherche d'un produit de terroir ou un produit national : « je cherche ce produit, est ce que tu peux le fabriquer et elles commencent à se préparer pour le faire » C#4

2. *La PME marocaine et le mode d'entrée au marché d'export*

La sous-traitance semble être la voie la plus privilégiée par la PME marocaine pour aller à l'international.

« C'est plus facile de sous-traiter car il n'y a aucun effort à faire en terme de démarchage et de prospection. Rien du tout, c.-à-d. on a un donneur d'ordre qui est là et la PME exécute et on vend la minute de travail, il n'y a pas d'effort marketing, de communication et d'approche affaire. On reçoit la commande, on la prépare et on l'envoie pour être payé ». C#4

En fait, la sous-traitance a toujours été la voie que les PME marocaines ont choisie depuis les années 1980-1990 à travers le secteur de textile, et aujourd'hui encore à travers tout ce qui est TIC, centre d'appel, câblage, *etc.* Donc en gros, la sous-traitance est le choix le plus facile car il ne nécessite pas d'investissement colossal en termes de communication, prospection ou recherche d'information. La deuxième approche qui consiste dans la recherche des marchés export pour vendre un produit fini, semble être difficile dans la mesure où cela demande toute une stratégie, des ressources (humaines et financières) dont les PME ne disposent pas souvent.

Pour la PME marocaine un accès facile au marché international passe aussi par la recherche d'un représentant souvent marocain qui vit dans un pays donné. Un représentant qui connaît bien le marché, les différents circuits de distribution, facilite pour la PME la commercialisation de ses produits à l'export. C'est une solution qui aide beaucoup les petites entreprises au démarrage de leurs activités exportatrices.

3. *La PME exportatrice et l'importance de la culture internationale*

Nos entretiens font ressortir de nombreux blocages qui font que la PME marocaine ne s'engage pas assez à l'international. Des facteurs intrinsèques à la PME (comme le manque de savoir faire et d'information, l'absence d'une culture exportatrice) et d'autres liés à l'environnement (comme la concurrence étrangère, les problèmes d'approvisionnement, *etc.*) continuent à peser sur l'aventure internationale des PME marocaines. La Maroc a beaucoup d'accords de libre échange avec l'UE et les Etats unis. Des accords dont les PME ne profitent

pas suffisamment et ce en raison des problèmes d'adaptation en termes de normes, d'exigences du marché et d'autres problèmes de régularité dans l'approvisionnement.

« La PME marocaine (en dehors du secteur de textile) travaillant en sous-traitance, dans sa culture n'est pas exportatrice, c.-à-d. qu'elle travaille pour le marché local. C'est l'entreprise de proximité, pourquoi ? Parce qu'elle est collée au terroir, à la région. Il y a beaucoup de PME qui ne sont même pas informées des programmes gouvernementaux » C#5

L'information, la formation et le financement sont des facteurs qui ont été soulevés comme facilitateurs du développement international des PME.

« Si on règle les problèmes de l'accès à l'information, et qu'on forme les gens à certaines compétences et qu'on mette en place un système de financement nécessaire pour qu'on puisse répondre aux besoins ; là, je crois que les PME peuvent être en mesure de développer leurs engagements export. » C#4

Le profil de l'entrepreneur et sa perception du marché international sont considérés alors comme explicatifs de l'engagement export des PME marocaines. La prise de conscience de l'importance du marché international, pour l'activité de l'entreprise, encourage le dirigeant à tout faire pour qu'il y soit présent et pour qu'il y développe son entreprise encore plus.

« C'est une volonté du chef d'entreprise lui-même et de sa perception positive du marché international. Donc ça relève principalement du chef d'entreprise, de sa perception de l'entrepreneuriat : est ce que c'est juste une vache à lait pour gagner de l'argent et aller l'investir dans l'immobilier, ou est ce qu'il y a une volonté de développer son entreprise ». C#7

La nature du produit, son caractère innovant ainsi que la politique globale du pays en termes d'exportation, sont aussi considérés comme des facteurs d'influence pour l'internationalisation des PME marocaines.

Les pouvoirs publics ont lancé dernièrement un nouveau programme d'encouragement des consortiums en leurs donnant 1500000 dirhams. La CCG (Caisse Centrale des Garanties) a été aussi dotée de plus de moyens pour les PME exportatrices. D'autres contrats de croissance pour l'export ont été également mis en place afin d'encourager les PME à aller au marché international.

La création des consortiums à l'export est donc au cœur des recommandations de la stratégie marocaine « Export Plus », mais, cela semble stagner encore et le nombre des consortiums crées reste encore insatisfaisant. Selon le chef de département des métiers mondiaux à Maroc Export, cela s'explique principalement par la réticence des patrons des petites entreprises exportatrices, qui ne sont pas chauds à l'idée des regroupements (qui menace de compromettre leur contrôle ou leur autonomie).

« Voilà donc nous avons peu de groupements car nous avons peu d'entreprise qui acceptent d'y adhérer mais il y a aussi quelques groupements à l'export qui ont été créés parce que les entreprises ont compris leurs avantages pour la compétitivité à l'international et pour la coordination des actions commerciales. ». C#3

4. Logiques exportatrices des PME Marocaines

Les entretiens font ressortir aussi qu'en raison du manque de ressources (information, formation, financement), une grande partie des PME exportatrices sont allés à l'international par hasard ou ont déterminé accidentellement leurs opportunités d'exportation. Cela renvoie également à une absence de volonté d'aller sur le marché international qui soit prévu dès le début (formellement dans un business plan). Or, si l'accident caractérise le premier pas de la PME sur un marché d'export quelconque, sa réussite peut déboucher sur un travail de planification pour assurer la continuité de la réussite.

En côtoyant le marché international et en participant aux salons professionnels internationaux, les entreprises marocaines s'informent sur les tendances des marchés, sur ce que les concurrents offrent comme nouveaux produits ou services ou encore sur les attentes des clients. Cette présence aux foires internationales constitue alors une occasion importante, particulièrement pour les petites entreprises, pour faire de la veille stratégique et concurrentielle ou encore pour tester leurs produits, en termes de qualité, packaging ou conception.

Le marché africain, qui représente aujourd'hui la nouvelle destination des entreprises marocaines, n'offre malheureusement pas beaucoup de garanties en termes de recouvrement. Les interviewés affirment que beaucoup d'entreprises marocaines ont dû laisser passer des opportunités à cause de ce problème d'insuffisance de garanties.

5. Les PME exportatrices et les comportements entrepreneuriaux

« Dans la PME il y a un patron qui fait tout et il ne délègue pas souvent !! ». C#2

La PME marocaine ne semble pas échapper au constat général relatif à la prépondérance de l'entrepreneur et des caractéristiques personnelles. Le fait d'être entrepreneur par conviction ayant un projet entrepreneurial, et non pas par nécessité, encourage à plus de prise de risque, d'investir et à innover. En plus des capacités de l'entrepreneur et de son profil (sa compétence dans un domaine industriel ou sa compétence entrepreneuriale, son milieu, *etc.*), l'environnement global dans lequel il évolue est aussi décisif en matière d'entrepreneuriat.

Certes, les tentatives d'amélioration de l'environnement pour la PME, devraient être accompagnées par des efforts de la part des PME en termes d'innovation et de diversification de l'offre exportable. L'analyse documentaire nous a permis de nous arrêter sur ce problème de diversification des produits exportés et manque de valorisation. Cela renvoie surtout au peu de prise d'initiatives des exportateurs marocains, voire à une incapacité ou réticence à l'innovation.

« L'innovation est liée à la formation, à la capacité de création. Tant que la PME n'est pas innovatrice, elle aura du mal à se trouver dans un monde globalisé où il y a tellement de concurrence et d'évolution, donc il faut être original. » C#4

Le fait que l'échec en entrepreneuriat n'est pas pardonné dans la société, peut pousser à plus de conservatisme et de prudence quant à l'innovation et la prise de risque.

« Il y a des entreprises qui ne sont pas rentables ou qui sont en difficulté mais elles ne se déclarent pas faillite, parce que le patron a peur de dire que c'est un raté, c'est mal vu ». C#5

Donc généralement, dans la PME marocaine tout est basé sur la perception du patron et son profil psychologique qui est déterminant en matière de comportement entrepreneurial.

« D'ailleurs même les banquiers et les partenaires font confiance à l'entrepreneur avant de faire confiance à l'entreprise ». C#4

Par ailleurs, les PME exportatrices sont jugées stratégiquement plus actives et développées que les autres qui opèrent seulement sur le marché local.

« L'expérience internationale les aide beaucoup à apprendre en termes d'ouverture d'esprit, créativité, d'évolution des techniques de production, etc. il y a aussi le fait que le comportement des PME exportatrices en terme d'innovation et de marketing évolue tout au long de son processus

d'exportation. Les PME apprennent beaucoup et sur tous les niveaux de leurs expériences d'internationalisation ». C#1

Etant donné la nature différente du marché international, la variété des besoins et des possibilités de développement, le dirigeant de la PME exportatrice semble être plus motivé à innover et apprendre. E d'autres termes, l'exportation est perçue comme un signe de maturité entrepreneuriale de la PME marocaine. L'environnement international pousse la PME à prendre conscience de ses moyens, ses ressources et ses limites, cherchant à transformer ses limites en opportunités. Dans ce contexte de gestion de la complexité lié à l'exportation, la PME exportatrice ne raisonne pas comme une PME locale quant à la nécessité de prise de risque, d'innovation et de proactivité.

« Les PME marocaines sont gagnantes sur tous les plans quand elles vont à l'export, elle gagnent en termes d'apprentissage, elles gagnent en terme de notoriété sur le marché local et ça permet également de multiplier l'effort et de diversifier la prise de risque (sur plusieurs marchés). L'internationalisation tire vers le haut l'entrepreneuriat et la PME ». C#6

Les experts interviewés signalent que les PME qui réussissent le plus sur le marché export sont celles qui arrivent à différencier leurs produits à réagir activement aux mutations de leurs environnements d'affaires par l'innovation.

« Ce qui manque à nos entreprises c'est un peu d'innovation dans les produits qu'elles exportent. Rares sont les entreprises qui sont capables de développer des produits innovants qui se distinguent des produits de la concurrence à l'international. L'élément différentiateur qui reste c'est le coût de livraison ou de production. Je pense que le manque d'innovation est un frein majeur de l'exportation dans les entreprises marocaines ». C#1

« Les entreprises marocaines prennent peu de risque. Mais je pense également que ça dépend de chaque entreprise. Peut-être que cette notion de prise de risque est expliquée par le caractère du dirigeant et sa personnalité ou encore par la nature familiale ou non de l'entreprise ». C#3

Quoique généralement les PME exportatrices soient moins innovantes que les grandes entreprises (à cause du manque de moyens et des ressources), la participation aux foires internationales leur permet d'apprendre des autres expériences et d'avoir des idées pour améliorer leurs produits.

L'idée que la majorité des PME essayent de suivre les tendances sur le marché international par rapport aux nouveaux produits proposés, tout en essayant de personnaliser leurs produits, semble quelque part contredite par l'observation d'un certains nombre de PME marocaines (quoique minoritaire) qui décident d'aller au delà de cette sorte d'adaptation aux évolutions du marché en enrichissant leurs gammes de produits par de nouveaux articles créant ainsi un besoin chez les clients ou les importateurs.

Sous-section 3- Synthèse de la démarche de contextualisation

La présente section a pour objet principal de dresser les contours d'un cadre conceptuel contextualisé articulant la dimension stratégique et entrepreneuriale du processus d'internationalisation rapide des PME exportatrices. Ainsi, étant intéressé par la nature complexe et dynamique du processus entrepreneurial ainsi que celui d'internationalisation rapide, nous nous inscrivons dans une perspective constructiviste et systémique pour étudier la formation complexe de l'OE de la jeune petite entreprise en relation avec la logique d'identification de l'opportunité d'exportation et son engagement export.

Permettant d'affiner le cadre d'analyse, ce travail de recadrage devrait pré-objectiver également nos conclusions et ainsi légitimer leur force explicative dans le contexte marocain. L'objectif étant de démontrer que le contexte n'est pas sans influencer les processus de structuration des comportements entrepreneuriaux des entreprises. Nous avons essayé d'intégrer des aspects contextuels divers: contexte économique, sectoriel, social, culturel.

L'étude a été faite pour une compréhension plus intense et actualisée des PME marocaines, en particulier celles exportatrices, leurs valeurs et leurs attitudes, comportements entrepreneuriaux. En particulier, l'économico-institutionnel, le social, l'industriel semblent imprégner le cadre d'affaires des PME exportatrices au Maroc.

Plus précisément, les caractéristiques contextuelles suivantes ont été identifiées:

- Le secteur des petites et moyennes entreprises, en particulier les industrielles est relativement caractérisé par le faible capital humain et l'accès difficile au financement.
- Les entreprises qui s'engagent plus à l'international sont celles qui y voient plus de potentiel de développement pour leurs activités.
- Les petites entreprises exportatrices dès leur démarrage font preuve de plus de dynamisme entrepreneurial, que se soit en termes de produits ou marchés export.

- L'internationalisation précoce des petites entreprises marocaines est fortement influencée par le profil personnel et psychologique du dirigeant, mais aussi par la nature de l'activité.

Les petites et moyennes entreprises en général, et celles de l'industrie en particulier, continuent à s'imposer comme acteur incontournable de l'économie nationale en termes de participation à la production industrielle, aux exportations et à la création de la valeur ajoutée. Toutefois, l'analyse de leur dynamique révèle la présence d'un certain nombre d'obstacles essentiellement de nature entrepreneuriale qui entravent leur développement international. A ce propos, on peut citer le niveau de diversification des produits exportés et la forte concentration sectorielle et régionale des débouchés marocains.

S'il a été démontré que les petites et moyennes entreprises se montrent peu entrepreneuriales, l'étude révèle aussi que l'engagement export de ces entreprises les pousse à afficher plus d'innovation et de pro-activité. Cette tendance se vérifie aussi bien lorsque l'on distingue d'un côté, les entreprises exportatrices des non exportatrices, et de l'autre côté, les jeunes petites entreprises exportatrices des autres qui se sont orientées plus tard vers l'export. L'autre point important et non des moindres mis en évidence est que chacun des éléments du contexte peut agir comme des filtres de la manifestation des comportements entrepreneuriaux exposés par les entreprises marocaines.

Pour le terrain d'investigation, les jeunes petites entreprises exportatrices de l'agro-industrie ont été délibérément choisies comme terrain d'enquête pour la présente recherche en raison du degré élevé de comportement entrepreneurial qu'elles affichent.

Ainsi, l'intérêt d'explorer la question de formation de l'OE dans le contexte des PME orientées export dès le démarrage a été mis en avant. Pour se démarquer de la tradition dominante dans la littérature sur le concept d'OE – traitant l'effet déterminant des composantes internes et externes de l'entreprise ou encore les caractéristiques du propriétaire-dirigeant de la PME – nous avons mis l'accent sur le rôle potentiellement important de la logique d'identification des opportunités d'exportation.

D'après les perspectives du structurationnisme et de la complexité, l'analyse n'est possible que si nous considérons les multiples réalités, ainsi que les différentes relations récursives qui ont lieu dans une organisation et tous les produits des échanges sociaux entre les acteurs organisationnels.

Ainsi, le cadre d'analyse que nous adopterons pour comprendre la formation de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte de PME repose sur les trois dimensions suivantes:

- Nous considérons l'OE de la petite et moyenne structure comme un construit fortement enraciné dans son contexte social et organisationnel.
- Nous nous intéressons à la logique d'identification des opportunités d'exportation, c'est-à-dire à la nature de ces dernières et au raisonnement et actions inhérentes.
- Ces deux éléments sont censés influencer et être influencés par le degré d'engagement export de la petite et moyenne entreprise.

Une approche de la science de la complexité se pencherait sur le processus organisationnel à un niveau plus général, plutôt que de se concentrer sur des activités spécifiques d'organisation. Cela permet d'une part, de mettre en avant la nature sociale construite de l'OE, et d'autre part, de faire un examen des mécanismes générateurs de l'OE de la PME exportatrice dans son contexte organisationnel et en relation avec la logique d'identification des opportunités d'exportation.

Les conclusions de notre étude de contextualisation montrent alors que la compréhension du processus entrepreneurial dans les PME exportatrices, est mieux servie en faisant référence à des facteurs liés au contexte (organisationnel, culturel, économique, institutionnel, *etc.*) dans lequel les entrepreneurs sont intégrés. Ceux-ci intègrent aussi bien les perceptions des entrepreneurs quant aux potentiels de réussite que leur offre le marché international.

Section II- Présentation et analyse intra-cas

Comme le veut la tradition dans les études de cas, nous consacrons cette section à la présentation des résultats de l'analyse intra-cas. A ce stade d'analyse descriptive nous essayons, d'une part, de reconstituer pour chaque cas étudié le déroulement de l'internationalisation rapide, et d'autre part de restituer les différents processus entrepreneuriaux qui ont eu lieu dans ces entreprises. C'est pour cette raison que nous allons en premier lieu présenter les récits des cas séparément, reconstitués grâce au recoupement des différents entretiens réalisés et documents consultés autour d'un même cas. Le tableau 5-3 retrace des informations générales des 6 cas étudiés et présente les répondants de l'échantillon qualitatif.

Chaque cas sera traité selon le même canevas d'analyse et présenté de la manière suivante: après une brève introduction de la jeune PME en question et de son fondateur(s) dirigeant(s), nous traçons le déroulement le l'internationalisation rapide; ensuite nous décrivons les processus entrepreneuriaux; finalement, le cas se termine en faisant synthèse des différentes dimensions de son OE et les opportunités d'exportation exploitées (opportunité de démarrage, opportunité d'élargissement de lancement de nouveaux produits, opportunité d'accès au nouveau marché export).

Tableau 5-3 : Liste des cas étudiés et responsables interviewés

	Ville	**Activité**	**Année de création / d'exportation**	**Responsables interviewés**
E#1 SMG	Agadir	Production alimentaire	2006 / 2006	- Fondatrice-dirigeante - Responsable Production - Responsable Qualité - Directrice financière
E#2 TNI	Rabat	Production alimentaire	2007 / 2007	- Fondateur - dirigeant - Responsable Production, - Responsable Qualité - Responsable Achat.
E#3 AFI	Marrakech	Production alimentaire	2006 / 2008	- Co-fondateur dirigeant - Directeur industriel - Directeur Achat - Responsable Qualité - Responsable Production.
E#4 FAN	Rabat	Chocolaterie – confiserie	2008/ 2008	- Fondateur-Dirigeant - Responsable Qualité - Deux chefs d'équipes de production.

E#5 CAN	Marrakech	Cosmétique bio	1997 / 2000	- Deux co-fondateurs - Responsable Export, - Responsable Production - Responsable financier.
E#6 MBO	Agadir	Cosmétique bio	2009 / 2009	- Fondatrice-dirigeante - Assistante de la dirigeante, - Responsable Production - Responsable qualité.

Sous-section 1- Présentation et analyse intra-cas de E#1 : SMG

SMG est une petite entreprise spécialisée dans la fabrication et l'exportation de plats cuisinés typiquement marocains prêts à être consommés. Fondée en 2006 par une jeune ingénieure en agro-alimentaire, l'entreprise emploie aujourd'hui environ 19 personnes entre cadres et ouvriers. Orientée export depuis le début, l'entreprise exporte vers six pays étrangers, qui représentent ainsi 85% de son chiffre d'affaires.

Les interlocuteurs principaux au moment de la réalisation des entretiens sont, la fondatrice-dirigeante, le responsable de production, la responsable qualité, directrice financière.

1. ***Cadre général de démarrage de l'entreprise SMG***

L'entreprise a mis un ans pour tout construire sur une superficie de 1200 m² (ateliers, entrepôt, *etc.*), importer les outils de production et matériel, et préparer l'agencement aux normes internationales.

Ingénieur agro-alimentaire, la fondatrice de l'entreprise SMG a fait ses études en France où elle a eu son diplôme d'ingénieur en 2001. Elle a fait ses premières expériences dans des grandes entreprises des les produits laitiers, comme Danone (deux ans) et Yoplait (une année). Ensuite elle a rejoint une PME française spécialisée dans les produits de la mer, elle y était successivement ingénieur de production puis ingénieur qualité, avant de lui confier la mission de monter une filiale de l'entreprise à Agadir. Son domaine de formation était à la base l'ingénierie de production, qualité et laboratoire, après c'est grâce à ses années d'expérience dans la PME su sud de France qu'elle a pu être en contact avec la grande distribution.

*« Je peux dire que mes premières années d'expériences, plus particulièrement celles que j'ai passés dans la PME au sud de France, m'ont permise de construire tout un réseau et surtout une connaissance des rouages du métier, de comment travailler avec les distributeurs, quelles sont les attentes, ce qu'il faut éviter, etc. donc tous les éléments nécessaires quand on veut vendre nos produits aux grands distributeurs en Europe. » (*Fondatrice de l'entreprise)

La structure de l'entreprise est composée de quatre services : service qualité, service hygiène, service de production et service de comptabilité. A la tête de chaque service il y a un responsable et la dirigeante-propriétaire supervise le tout et s'occupe elle même des actions commerciales de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'activité exportatrice représente 86% du CA de l'entreprise. L'entreprise a eu d'abord les certificats IFS et BRC, qui sont deux certifications importantes pour l'export dans l'agroalimentaire, et récemment l'ISO22000 et ISO9001. Le retard de mis en œuvre de ces deux dernières a du limiter la croissance internationale de l'entreprise comme le souligne le responsable de production:

« Je pense que l'erreur que nous avons faite c'est que nous n'avons pas pensé à mettre ces certificats sur place dès le départ. Depuis le démarrage, nous travaillions avec les mêmes procédures. Or, dans le cas de notre entreprise, avec nos ressources limitées, c'est très difficile de tout faire dès le début (produire le produit, se développer commercialement, payer une certification, etc). » (Responsable Production)

Les certifications qualité semblent avoir une importance pour le développement export de l'entreprise surtout au niveau de la prospection de nouveaux marchés ou partenaires :

*« Avec nos partenaires actuels, ceux qui ont déjà visité l'usine et qui connaissent bien le produit, l'information passe très vite et ils nous conseillent à d'autres distributeurs qui font la même chose dans d'autres pays. » (R*esponsable Qualité)

Disposant d'une unité de production agrémentée pour l'export et un potentiel régional de ressources en termes de matières premières, SMG vise principalement l'élargissement de son offre pour répondre à des clients différents. L'élargissement au niveau des recettes et du conditionnement a permis de se positionner sur le *catring*, le gourmet, le frais avec la barquette, et sur la conserve.

2. *Le processus d'internationalisation de l'entreprise*

L'entreprise semble avoir été orientée export des sa création. Sur ce point, la fondatrice explique que : *« En fait, la conception même de l'entreprise a été faite selon les normes en vigueur en Europe. Ainsi, dès le départ c'était une entreprise tournée vers l'exportation et le concept produit lui même était destiné à l'exportation au départ ».*

L'expérience en Europe de la fondatrice de l'entreprise l'avait prédisposé pour son choix pour l'orientation export précoce de l'entreprise.

« J'avais beaucoup entendu parler qu'on commence normalement par le marché local et puis on passe l'exportation. (…) Je disais il n y a pas de règles. J'ai compris d'un coté, que le fait de travailler avec des étrangers m'offre plus d'avantages et de potentiel de réussite, et de l'autre, que ce genre de marché

correspond bien au type de produits que nous proposons et qui sont difficile à vendre au Maroc. Pour une PME qui a toujours intérêt à être payé rapidement pour la continuité de l'exploitation, l'exportation offre également l'avantage du paiement à la commande. » (Fondatrice de l'entreprise)

Le choix de commencer par l'exportation a été bien justifié pour cette jeune entreprise qui n'a commencé à servir le marché local qu'après avoir pu faire une assise financière grâce à l'export. Cinq ans après le démarrage à l'export, l'entreprise s'est orientée timidement au marché local en présentant ses produits sur quelques grandes surfaces.

L'activité exportatrice de l'entreprise SMG a bien évolué durant ces premières années. Le chiffre d'affaires à l'export progresse d'une année à l'autre, en même temps, les marchés export se diversifient. Faisant son chiffre d'affaires uniquement sur le marché français dans ses premières années, la SMG distribue aujourd'hui ses produits sur plus de six pays au niveau mondial, principalement, le Canada, les Etats Unis, l'Espagne, l'Allemagne et le moyen orient, *etc.* une situation mettant l'entreprise sur un schéma moins risqué selon l'expression de la fondatrice de l'entreprise, dans le sens où il n'y'a pas une concentration des ventes sur un seul marché étranger.

Sur l'ensemble des marchés export l'entreprise SMG distribue ses produits sur deux réseaux de distribution différents, à savoir, le réseau *World food,* plutôt gourmets et le réseau *ethnique* (qui s'adresse spécialement aux maghrébins, les boucheries Halal et les épiceries Halal *etc.*).

Dès le départ l'entreprise SMG s'est retrouvée face à une difficulté stratégique liée à la nature de produit. Sur cet aspect la fondatrice de l'entreprise nous explique que : *« Ce qui a été difficile dans notre cas c'est que nous avions une offre exportable mais en même temps nous sommes sur un secteur nouveau et sur un nouveau produit. Nous faisons la cuisine marocaine en semi conserve, c'était innovant et nous étions les premiers à le faire au Maroc. Evidemment, les concepts nouveaux entraînent plus de difficultés et de barrages pour les faire marcher. Les gens, par exemple, vous demandent si le produit va marcher ? S'il y en a déjà une demande ? Etc. »*

Particulièrement exigeante, en ce sens qu'elle implique un effort de prospection et d'écoute active, l'exportation se complique encore d'un produit à un autre. Pour la vente des produits déjà existants avec moins d'innovation, il y a des difficultés liées à la concurrence importante ou à la productivité. Or, pour des concepts innovants comme le cas de la gamme SMG, il s'agit de produits méconnus par les distributeurs, ces derniers ne pouvant pas anticiper les réactions et attitudes des consommateurs.

*« Juste à titre d'exemple, je viens de revenir d'un salon professionnel (Anuga) qui été organisé en Allemagne. C'est un salon que je fais chaque année depuis 2009. Depuis la première participation, je voyais les mêmes personnes passer devant notre stand sans être intéressés. Ce n'est qu'à la troisième année, qu'on a commencé à nous demander d'envoyer des informations sur nos produits et leurs prix (…) Quand notre produit est sorti, il était nouveau et les acheteurs se demandaient s'ils pouvaient l'introduire dans le marché ou non. Sur les trois années, il y avait une réflexion et une évolution du marché – la gastronomie marocaine est de plus en plus connue mondialement- ce qui donne à nos produits la possibilité de se mettre sur les rayons » (*Fondatrice de l'entreprise)

De cette contrainte de commercialisation, découle un autre problème majeur qui a marqué le processus de développement export de l'entreprise SMG est lié à la difficulté de trouver les bons distributeurs bien implantés, qui comprennent le produit et qui savent le commercialiser.

*« Par exemple en France, au départ, on n'avait pas le bon distributeur, il n'a pas su placer le produit partout et il n'a pas su le vendre et il nous a dit que c'est à cause du produit !! Alors j'étais sûre que mon produit est bon pour ce marché. Pourtant lui est un professionnel mais c'est juste que l'ethnique n'est pas son domaine. Peut être que s'il voulait commercialiser le même produit en Italie, il y arriverait très bien. Quand j'ai trouvé le bon distributeur, on a été placé partout. Donc c'est difficile de trouver le bon distributeur et il faut les moyens pour le trouver. Dans les marchés où on peut avoir un réseau ça peut aider mais pour le reste ça reste difficile » (*Fondatrice de l'entreprise)

Le cas SMG révèle aussi le problème de manque de moyens financiers parfois nécessaires, comme le souligne la fondatrice, pour accompagner et suivre les distributeurs qui distribuent à la propre marque de l'entreprise.

Sur tous ses marchés export, l'entreprise SMG travaille essentiellement avec des importateurs distributeurs qui sont référencés en grandes surfaces. La fondatrice de l'entreprise part souvent elle même pour voir des acheteurs et discuter avec eux des produits, mais l'entreprise continue à exporter via des intermédiaires à défaut de pouvoir le faire en direct. L'entreprise envoie tout au distributeur qui mobilise ses entrepôts de stockage, ses moyens logistiques, ses commerciaux et ses marchandiseurs.

« Pour le moment, nous ne nous occupons pas de la commercialisation de nos produits sur place, et si vous voulez c'est notre stratégie export de démarrage car nous n'avons pas d'autres choix. » (Fondatrice de l'entreprise)

Les moyens actuels de l'entreprise SMG ne lui permet pas de vendre directement sur les grandes surfaces malgré les commandes qu'elle reçoit de la part de certaines d'elles comme par exemple Carrefour.

Suite au lancement d'un programme de financement des consortiums d'exportation par le gouvernement marocain, l'entreprise SMG s'est engagée à la formation d'un consortium d'exportation avec d'autres exportateurs. Le consortium comporte actuellement cinq entreprises. L'un des objectifs de ce regroupement est de financer ensemble la construction d'une plateforme export commune.

3. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise

La prospection de nouveaux marchés d'export se fait entre autre via le contact direct avec des partenaires potentiels ou par mailings. L'entreprise liste alors toute la gamme de ses produits et explicite la possibilité de faire d'autres productions de légumes transformés sous demande. La participation active dans les salons professionnels internationaux a permis à l'entreprise d'élargir son réseau de partenaires. Ainsi, nous notons sur le site internet de l'entreprise une présence dans l'ensemble des grands salons professionnels, comme l'Ethnic Foods Europe, l'ANUG, le Salon International de l'Alimentation à Toronto, le Salon International des Professionnels de L'hôtellerie et de la Restauration, l'IFE (Salon International de l'Agroalimentaire), GULFOOD, CFIA (carrefour des fournisseurs de l'industrie agroalimentaire).

L'opportunité d'exportation est provoquée par les propres actions de l'entreprise. Ses actions sont liées soit au développement de la gamme des produits, soit aux contacts directs avec des partenaires potentiels.

« Nous avons utilisé nos ressources et notre savoir-faire pour élargir le plus possible notre gamme pour avoir plus d'opportunités. » (Responsable production)

« Nous saisissons les opportunités et nous essayons d'y répondre en fonction de nos ressources, c.-à-d. que nous n'investissons pas hors de nos moyens pour répondre à une opportunité quoique attrayante. » (Fondatrice de l'entreprise)

« Je pense que l'opportunité est une chose qui émerge avec nos propres actions. Une opportunité des fois est quelque chose à laquelle on s'y attend pas, elle se présente parce qu'on a en face la bonne personne, au bon moment et avec le bon produit. Ça nous est déjà arrivé plusieurs fois. Il y avait par

exemple quelqu'un qui est venu nous voir pour un produit pour une utilisation à laquelle on n'avait pas pensé. » (Fondatrice de l'entreprise)

Par ailleurs, l'opportunité peut être identifiée à partir d'un évènement provenant uniquement d'une interaction avec un partenaire externe. C'est le cas de la SMG qui, sans volonté manifeste et sans vision précise, a identifié une opportunité en raison d'une présence à un salon professionnel en Italie. Les responsables de l'entreprise SMG considèrent tous que la longueur d'avance de leur entreprise par rapport aux concurrents est incontestable grâce au dynamisme de l'entreprise en matière d'innovation produit.

« Je pense que notre force à nous est exactement liée à notre capacité d'innovation, notre longueur d'avance, la variété de produit qu'on sort, la variété de packaging, etc. » Responsable Production.

Les connaissances préalables de la fondatrice (ingénieur en agroalimentaire de formation) ainsi que d'autres responsables dans l'entreprise semblent expliquer en parti cette facilité de développement de produits. Cela veut dire aussi que l'entreprise n'a jamais eu besoin de passer par un laboratoire externe pour développer ses produits. Le fait de tout faire en interne (développement des recettes, le barème de stérilisation et de pasteurisation, etc) permet à l'entreprise d'agir plus vite.

« Franchement, quand je pense au secret derrière cela, je trouve que c'est du au fait que c'est mon domaine de spécialité, je suis ingénieur en agro-alimentaire (…) Souvent dès qu'il y a quelqu'un en face de moi qui me demande si je peux faire ça ou ça, je peux répondre tout de suite. » (Fondatrice de l'entreprise)

« Les ressources peuvent être essentielles pour la poursuite des opportunités mais je ne pense pas que c'est le plus important. C'est plutôt la capacité d'anticiper et de répondre correctement et rapidement aux besoins qui compte le plus pour la poursuite des opportunités. Sinon pour les ressources financières, ça peut être important comme ça peut ne pas l'être, tout dépend de l'opportunité et de son type. » (Responsable production)

« Notre cheval de bataille est de sortir de nouvelles recettes chaque année car nous voulions toujours avoir une longueur d'avance par rapport à nos concurrents. C'est à dire qu'un client à l'export qui va venir voir nos produits pour les comparer avec d'autres produits concurrents, il va toujours préférer celui qui aura la gamme la plus large puisque ça lui permet de switcher le produit facilement. » (Responsable qualité)

L'entreprise SMG se dote d'un potentiel de croissance important du au caractère très jeune de son domaine d'activité de niche[60] ainsi que sa localisation géographique dans une zone productive des fruits et légumes frais pendant toute l'année. Un autre avantage de SMG est sa forte flexibilité et sa capacité de réponse rapide aux différentes sollicitations.

« On est prêt à tout faire pour amorcer la croissance internationale de l'entreprise, on est flexible et adaptable et prêt à faire toutes les recettes ou produits qui sont dans cet axe des plats cuisiniers. » (Fondatrice de l'entreprise)

Après avoir commencé avec une gamme très limitée de quatre produits principaux, l'entreprise se présente aujourd'hui sur le marché international avec deux gammes de produits, une gamme de cuisine du monde (Gourmet) et une gamme ethnique (Tajinade). Grace à ces deux gammes l'entreprise compte une dizaine de produits principaux qui sont commercialisés sur quelques marchés européens, les Etats Unis, le Canada, et le moyen orient.

Le cheval de bataille de l'entreprise, selon la dirigeante, est de sortir de nouvelles recettes chaque année afin d'avoir une longueur d'avance par rapport à ses concurrents sur le plan de la variété de produits et la variété de packagings.

Une longueur d'avance qui s'explique selon elle, par la connaissance et l'expérience de son équipe dirigeante dans ce domaine. Une connaissance approfondie des habitudes et des préférences de ses différents clients couplée à une première expérience dans le domaine, mais également la coordination facile et très étroite entre les efforts marketing et R&D (tous gérés par la dirigeante-propriétaire) permettent à l'entreprise de développer des produits parfaitement adaptés aux besoins du marché. En proposant une marque traditionnelle et naturelle, l'entreprise SMG a beaucoup travaillé sur les conservateurs d'additifs pour avoir un gout authentique, ce qui permet de vendre l'authenticité marocaine mais avec un mode de consommation qui s'adapte aux européens, aux américains, aux orientalistes, *etc.* La recherche et développement semble occuper une place importante dans l'entreprise malgré l'absence d'un service dédié. La fondatrice, le responsable de production et la responsable qualité mettent au point de nouvelles recettes, et en faisant venir des consommatrices et des consommateurs les produits sont testés avant qu'ils soient validés.

[60] L'entreprise SMG a été la première à se lancer sur la fabrication des plats cuisiniers typiquement marocains sur le marché international.

Il s'agit de produits innovants dans le sens où ils n'existaient pas sur le marché avant que l'entreprise les lance. En plus des produits complètement nouveaux, il y a aussi d'autres produits améliorés ou modifiés du coté packaging, étiquetage, conditionnement, *etc.*

« La croissance de notre entreprise est une fonction de l'innovation et l'origine même de l'entreprise a été l'innovation, c'est notre identité et c'est par là qu'on est né, qu'on a grandi et qu'on va évoluer. » **(**Responsable de production)

« Un client à l'export, qui va venir voir nos produits pour les comparer avec d'autres produits concurrents, va toujours préférer celui qui aura la gamme la plus large puisque ça lui permet de switcher le produit facilement. » (Fondatrice de l'entreprise)

La connaissance intime de ses clients a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise :

« Souvent dès qu'il y a quelqu'un en face de moi qui me demande si je peux faire ça ou ça, je peux répondre tout de suite. Les autres responsables sont aussi des ingénieurs en agroalimentaire. Donc voilà, pour développer nos produits, nous n'avons pas besoin de passer par un laboratoire de recherche externe mais nous le faisons en interne. On sort nos produits en interne, on sort nos recettes en interne, on sort le barème de stérilisation et de pasteurisation en interne, donc tout va très vite. Si demain nous aurons un produit que nous devons mettre en place, ça va être beaucoup plus vite. » (Fondatrice de l'entreprise)

SMG cherche en permanence à découvrir des besoins particuliers de consommateurs, pour lesquels il n'existe pas encore de produits. Pour parvenir à ses fins, l'entreprise se base principalement sur ses participations fréquentes aux salons professionnels pour s'arrêter sur les tendances du marché et les tendances des besoins des clients.

Les responsables de l'entreprise ont tous une perception positive de la concurrence. Ils considèrent que leur entreprise n'est pas dans une concurrence d'agressivité des prix mais plutôt une concurrence de créativité et d'innovation des produits proposés.

*« Je pense que la concurrence est une chose positive pour nous. Nous la prenons comme une source d'impulsion et d'élan. En d'autres termes, la concurrence donne l'envie de faire mieux que les autres et de créer la différence. » (*Responsable Production)

« En ce qui nous concerne, nous sommes assez confiants en nos produits et nous essayons toujours de les différencier le maximum possible par rapports aux produits concurrents. » responsable qualité

L'entreprise essaie de maîtriser le risque lié à l'exportation par la diversification sur le plan des marchés et des produits.

« Il y a le risque comme il y a une part d'incertitude bien sûr, mais quand on a plusieurs marchés et/ou produits ce n'est pas comme si on vend dans un seul pays ou un seul produit. Nous cherchons toujours donc, à trouver plusieurs possibilités à travers l'élargissement de notre marché export et notre gamme de produits le maximum possible. C'est pour cela que nous avons développé également, le marché local, etc. » (Fondatrice de l'entreprise)

En plus de la diversification des possibilités de développement, une autre manière de limitation des risques que l'entreprise utilise est l'expérimentation et les tests fréquents des nouveaux produits.

« En ce qui me concerne, je suis pour une croissance réfléchie et qui évolue doucement. Je n'ai pas l'ambition que ça vienne rapidement. En fait, qui dit croissance rapide, dit aussi beaucoup de risque, voire plus que ce qu'on peut suivre. Donc nous sommes beaucoup plus dans ce schéma de croissance maîtrisée. » (Fondatrice de l'entreprise)

« Nous sommes une petite structure dont les moyens propres ne lui permettent pas d'aller plus vite. » (Fondatrice de l'entreprise)

Un autre point qui montre la préférence qu'a la dirigeante de l'entreprise pour les projets moins risqués est le raisonnement en termes du profil du partenaire et son degré d'engagement :

*« Si je travaille avec un partenaire bien implanté depuis des années, expert dans son marché et qui s'engage avec nous, je pourrais me lancer dans l'affaire. Il suffit que je sois convaincue que j'ai la bonne personne, et que c'est le bon moment pour le lancer et que c'est le bon marché, je peux faire confiance et prendre ce risque. Mais quand je ne connais pas bien le partenaire et je ne connais pas bien le marché, je préfèrerais aller doucement » (*Fondatrice de l'entreprise)

L'engagement et la connaissance du partenaire sont utilisés comme moyen de contrôle du risque lié aux lancements de produits nouveaux ou dans de nouveaux marchés.

4. *Synthèse du cas*

La fabrication et l'exportation des plats cuisinés typiquement marocains a été l'opportunité d'affaire à l'origine de l'entreprise SMG. Il s'agit d'une nouvelle activité dans la mesure où l'industrialisation de la cuisine marocaine n'est pas encore développée sur le marché international et aucune entreprise avant SMG n'exportait ce genre de produit. Le profil de la formation (ingénieur en agro-alimentaire), ainsi que son expérience industrielle semblent alors en mesure d'expliquer l'origine de cette opportunité. Toutefois, comparé aux d'autres genres d'opportunités, à savoir celle d'élargissement de la gamme de produit ou de marché export, le processus de construction de l'opportunité de création de l'entreprise a été formel et intentionnel.

Le tableau synthétise les processus d'identification des opportunités d'exportation en distinguant trois volets : l'opportunité de démarrage, de lancement de nouveaux produits et de diversification des marchés export.

Tableau 5-4: Nature et processus d'identification des opportunités d'exportation de l'entreprise E#1

Opportunité	**Caractéristiques**	**Processus de construction / identification**
la fabrication et l'exportation de plats cuisinés typiquement marocains prêts à être consommés	- Nouvelle activité avec un nouveau produit - Résultat des efforts cognitifs de l'entreprise	Basé sur l'intention et l'action
Elargissement de la gamme des produits	- Création de nouvelles combinaisons avec les ressources mises en œuvre - Résultats des efforts cognitifs de l'entreprise et des partenaires externes	Informel, inductif
Pénétration de nouveaux marchés export	Axée sur les réseaux des distributeurs	Informel, inductif

L'idée d'affaire de l'entreprise est aussi proactive dans le sens où aucune autre entreprise ne l'avait concrétisé avant SMG. Une pro-activité qui s'affirme par une recherche continue d'une longueur d'avance par rapport aux concurrents sur le plan de la variété de produits et la variété de packagings.

L'innovation dans l'entreprise principalement liée au développement de nouveaux produits ou à la prospection de nouveaux marchés. Cette diversification des couples produits /

marché est voulue aussi pour réduire le risque lié à l'exportation. Dans le même sens, la recherche de partenaire (ou encore de partie prenante) permet à l'entreprise de concrétiser le schéma de croissance maitrisé qu'a la fondatrice.

Tableau 5-5: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#1

Dimensions	**Caractéristiques**
Innovation	Innovation - produits (dizaine de produits repartis sur deux gammes différentes) Des produits innovants dans le sens où ils n'existaient pas sur le marché avant que l'entreprise les lance. Amélioration continue des produits Innovation packaging
Prise de risque	Le risque est maitrisé par : - La diversification sur le plan des marchés et des produits. - L'expérimentation et les tests fréquents des nouveaux produits. *- Schéma de croissance maitrisée* - L'engagement et la connaissance du partenaire
Pro-activité	la première entreprise à se lancer sur la fabrication des plats cuisinés typiquement marocains sur le marché international. La recherche d'une longueur d'avance par rapport aux concurrents sur le plan de la variété de produits et la variété de packagings.

Sous-section 1- Présentation et analyse intra-cas de E#2 : TNI

Créée en 2007, TNI est une jeune petite entreprise spécialiste de plats cuisinés typiquement marocains. L'entreprise siège au cartier industriel de Salé, elle emploie 33 personnes. L'exportation représente la totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise et ce depuis sa création. Fondée par un jeune entrepreneur bien expérimenté dans le business, l'entreprise écoule ses produits aujourd'hui sur une dizaine de marché export.

Notre interlocuteur principal était le fondateur et dirigeant de l'entreprise. D'autres entretiens ont été conduits avec le responsable production, la responsable qualité et le responsable achat.

1. ***Cadre général de démarrage de l'entreprise TNI***

Essentiellement axés sur la cuisine marocaine en boite ou en conserve, les produits de l'entreprise sont fabriqués à partir des produits frais sans conservateurs et contenant des ingrédients principalement d'origine marocaine. Le fondateur de l'entreprise est un ancien professionnel de l'impression d'étiquettes qui traitait d'ailleurs souvent avec des professionnels de l'agroalimentaire.

«*J'entretenais alors le virus de la cuisine marocaine*», explique le fondateur, aujourd'hui fier de sa propre marque. «*Je suis parti du constat que la cuisine marocaine n'était pas assez présente dans les grandes surfaces. J'ai alors eu l'idée de lancer des sauces pour cuisine marocaine comme il existe des sauces chinoises, italiennes, indiennes, etc.*»,

«*On ne cuisine déjà plus comme avant. Avec notre marque, l'idée est de créer le même réflexe que l'on peut avoir pour les pâtes que l'on accompagne de sauces italiennes préparées*», argumente le fondateur.

À ses débuts, et surtout pour limiter ses investissements, l'entrepreneur est d'abord passé par un sous-traitant opérant dans la conserverie.

«*J'ai préféré travailler avec un partenaire, le temps de lancer le produit avant d'investir dans un outil industriel et de devenir ainsi autonome*», explique le fondateur de l'entreprise

Depuis 2011 l'entreprise a été déjà prête à passer à la vitesse supérieure, grâce à une participation entérinée avec des fonds d'investissement locaux. Une nouvelle usine été a créée fin 2013 suite à l'obtention d'un financement important. De même l'entreprise a

développé un partenariat très étroit avec le CTCPA (Centre Technique de la Conservation des Produits Agricoles) qui l'accompagne dans tous les processus de développement de nouveaux produits. Cette nouvelle unité de production a été créée dans la zone industrielle de Salé sur une superficie de 70000 m², pour un investissement en équipement seulement de plus de 10 MDH. Celle-ci a permis à l'entreprise de doubler sa production, à l'image de l'évolution enregistrée entre 2010 et 2011.

Une trentaine de salariés s'y affaireront, l'entreprise a ainsi d'abord été orientée essentiellement marché de l'export. Ce n'est qu'un an plus tard, en 2010 donc, que les produits TNI ont été disponibles sur les étals marocains. En disposant de sa propre usine, l'entreprise compte bien accélérer sa production et s'ouvrir ainsi à l'ensemble des grandes et moyennes surfaces au niveau national. Un partenariat avec un transporteur national a été mis en vigueur pour assurer les besoins logistiques.

Grâce à l'ouverture de son capital à des partenaires locaux, et à l'évolution satisfaisante du chiffre d'affaires (+50% entre 2010 et 2011), l'entreprise table sur un plan de développement pour les cinq prochaines années, incluant le lancement de nouveaux concepts et nouveaux produits afin de mieux répondre à la demande. En 2011 déjà, des sauces dédiées à la préparation du couscous étaient lancées pour le marché de l'export. 80% de l'investissement nécessaire pour la R&D est pris en charge par le fondateur lui-même. De nouveaux packagings ont été mis en place et des certifications habituelles dans le domaine de l'agroalimentaire ont été obtenues.

Après des études supérieures en management en France, le fondateur a créé sa première entreprise de fabrication d'emballage en France, et une deuxième aussi au Maroc accumulant ainsi 22 ans d'expérience professionnelle dans le monde du business.

2. *L'entreprise et son processus de développement international*

L'entreprise a été créée en 2007 et elle a commencé à exporter depuis cette année. L'expérience internationale en recourant à la sous-traitance de la fabrication avant que l'entreprise construise sa propre usine.

Aujourd'hui encore, l'export domine les ventes : 90% du chiffre d'affaires est issu de l'export. L'Europe, les Etats-Unis, Canada et le Moyen-Orient, avec Dubaï pour plateforme, se partagent à parts égales les exportations de l'entreprise.

L'entreprise mise essentiellement sur les grandes et moyennes surfaces, qu'il s'agisse d'ailleurs du marché de l'export ou du local. C'est ainsi qu'au Maroc, les produits TNI sont pour l'instant disponibles dans le réseau des Carrefour. Idem en France où la marque est commercialisée dans les grandes surfaces, notamment Carrefour, Cora, Leclerc et Casino.

La recherche d'intermédiaires-distributeurs est le principal mode d'entrée aux marchés d'export pour cette entreprise. Sur chaque marché les distributeurs importent ses produits et les distribuent à travers leurs canaux, plus particulièrement sur les moyennes et grandes surfaces. L'entreprise semble chercher à maintenir des relations de long terme avec ses partenaires en toute connaissance de cause comme l'explique le fondateur : *« Nous ne sommes pas dans une logique où nous vendons une machine et nous disons que c'est fini. Nous savons très bien que nous sommes dans un métier où il faut entretenir des relations à long terme, la confiance et le co-développement, car on vous donne des informations sur le marché et ses tendances, ce qu'il faut développer ou garder, et ce qu'il faut éviter. Donc nous sommes conscients de l'importance stratégique des relations à long termes avec les bons partenaires, qui sont sur place et qui informent bien sur l'évolution des besoins de marchés ».*

Mis à part quelques pays Européennes (comme la France ou la Belgique, l'Espagne, *etc.*), l'entreprise a dû faire face à un problème de méconnaissance de la cuisine marocaine :

« Tout le monde connaît les pates italiennes, tout le monde connaît la cuisine chinoise, indienne mais malheureusement on connaît pas vraiment la cuisine marocaine ». (Fondateur de l'entreprise)

A défaut de pouvoir travailler directement avec les grandes surfaces, l'entreprise passe par des intermédiaires experts dans le domaine et qui s'occupent de la distribution et le suivi des produits.

« Nous rencontrons plusieurs et après il faut voir celui qui nous correspond le mieux. Nous choisissons quelqu'un qui est dans le même métier, c'est à dire qui distribue des produits comme les nôtres, car on distribue pas de la viande fraiche ou des fruits et légumes comme on distribue la conserve, on distribue pas des jus comme on distribue de la bière, etc. donc déjà il faut choisir quelqu'un qui est dans le même axe et qui distribue des produits qui sont dans le même rayon, qui comprend bien le produit et le connaît ». (Fondateur de l'entreprise)

La participation dans des salons et foires permet à l'entreprise de suivre les tendances des marchés et des produits et de faire découvrir la cuisine marocaine. A ce niveau, l'entreprise

collabore avec Maroc Export qui subventionne ses participations aux salons internationaux depuis son démarrage.

3. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise

La fabrication des plats cuisinés typiquement marocains est une nouvelle idée d'affaire qui n'existait pas avant que TNI la lance. Initiative innovante en soit, l'idée a été basée sur un esprit d'innovation et de création de valeur. L'entreprise propose des produits qui répondent aux besoins de la vie actuelle, qui se prépare rapidement destinés aux gens travaillant en horaire continue ou ceux qui n'ont pas assez du temps pour préparer ce genre de plats qui demandent normalement beaucoup de temps de préparation chez eux. Après avoir commencé avec 4 produits, l'entreprise commercialise aujourd'hui 9 produits. Une gamme de produit qui est sensée être doublée dans le nouveau plan de développement.

« La stratégie d'innovation est fondamentale pour l'entreprise, le projet en lui même est innovateur sur le plan marocain. Alors nous essayons toujours d'élargir notre gamme en réfléchissant toujours sur des produits qui peuvent répondre aux besoins actuels, et puis nous essayons de les adapter à l'échelle cuisine en premier et puis à l'échelle industrielle dans un deuxième temps.». (Responsable Qualité)

L'écoute active des clients et des partenaires à l'export, la connaissance des distributeurs des marchés et le suivi des nouveautés et des études réalisées, sont des moyens importants pour l'entreprise pour identifier ses opportunités d'exportation.

« On écoute surtout les gens, on fait attention à leurs réactions et à l'évolution du marché. Ça se fait dans le temps mais ce n'est pas du tout linéaire ou mathématique. Les gouts changent, il faut faire attention à ça ». (Responsable Production)

Le développement des nouveaux produits se fait en interne. Pour le faire, l'entreprise reste dans la cuisine marocaine dont elle couvre aujourd'hui à peu près 5 % des recettes selon les responsables de l'entreprise. Chevalier sur le Tajine classique et basique, l'entreprise peut également développer de nouveaux produits pour répondre aux besoins exprimés par leurs clients.

« Ce qu'il faut dire c'est qu'il n y a encore rien au Maroc, la cuisine marocaine n'existe pas en conserve, donc on ne va pas chercher quelque chose de compliqué. Faisant ce qui existe déjà, c'est à dire, la cuisine marocaine qu'on connaît et on la met en conserve, après quand on dépasse ce stade-là,

on peut se pencher sur d'autres idées nouvelles, mais pour l'instant on a encore rien fait. Ce n'est pas comme si vous allez sur le marché de la confiture, on regarde les supermarchés, toutes les confitures existent, donc il faut sortir quelque chose de nouveau, de nouveaux mélanges, etc. » (Fondateur de l'entreprise)

Adoptant un schéma de croissance dynamique pour l'entreprise, le dirigeant semble avoir conscience de l'importance des ressources pour la poursuite des nouvelles opportunités. Les ressources les plus importantes pour être en mesure de déterminer de nouvelles opportunités de développement, selon ce dernier, sont surtout humaines et puis financières.

« *Du coté budget, nous ne consacrons pas vraiment beaucoup d'investissement financier pour innover mais plutôt, notre savoir-faire qui nous aide à y arriver. Proposer quelque chose qui est à la fois neuf pour l'entreprise et qui ne va couter un investissement lourd aussi* ». (Fondateur de l'entreprise)

L'innovation à TNI repose sur un effort très soutenu de R&D. L'entreprise alloue à sa R&D près de 5 % du chiffre d'affaires annuel consolidé et plus de 15% du temps du travail. En plus du dirigeant propriétaire qui dirige aussi les services R&D et commercial, l'équipe dirigeante de l'entreprise est formée de deux ingénieurs, une à la tête du service qualité et l'autre responsable de production. Ils sont tous des ingénieurs en agro-alimentaire à l'IAV Hassan II (Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II) de Rabat. Cette équipe de spécialiste facilite le développement des produits, toutefois l'entreprise coordonne également avec des laboratoires externes (comme par exemple, le CTCPA en France) et privilégie des connexions permanentes avec les meilleurs chercheurs dans ses spécialités de recherche.

Néanmoins, l'innovation au sein de l'entreprise ne concerne pas que le lancement de produits nouveaux et l'amélioration des gammes existantes. TNI, depuis son démarrage a innové en prenant des positions dans des marchés inconnus, la plupart du temps dans des pays étrangers. La conscience du risque lié à l'exportation se traduit par la rigueur du choix des partenaires-distributeurs. La participation aux salons professionnels permet de nouer le premier contact avec les distributeurs ou les clients intéressés et le lancement de longues négociations pour trouver le partenaire le plus capable de développer le produit et de le défendre.

« *Le plus difficile c'est de ne pas trouver le bon partenaire, c'est un risque parce que vous allez travailler dure pendant un an et vous allez perdre du temps et puis si ça ne marche pas avec lui, vous allez tout refaire à zéro. Donc il vaut mieux prendre son temps pour trouver le bon partenaire, même si on va y perdre 6 mois mais au moins vous vous engagez avec quelqu'un à long terme* ». (Fondateur

de l'entreprise)

La prise de risque pour le patron de l'entreprise est une fatalité qu'il faut savoir gérer et non pas éviter quelque soient les circonstances.

« Si je n'étais pas capable et prêt à prendre des risques je n'allais pas lancer ce business. Je prends un risque, j'essaie de le contrôler ou pour le moins l'anticiper. Le risque est toujours là mais il faut penser à le minimiser. Nous avons un consommateur aujourd'hui, quand il part aux supermarchés, il a plusieurs produits devant lui, donc il faut essayer de l'attirer vers vous à travers, une idée intéressante, un packaging et un prix intéressant… pour que le produit attire sa curiosité. » (Fondateur de l'entreprise)

4. Synthèse du cas E#2

Le modèle d'affaire de l'entreprise est basé essentiellement sur une nouvelle activité exportatrice qui est celle des sauces de la cuisine marocaine. Une opportunité issue d'une longue réflexion d'un entrepreneur expérimenté dans le business et ayant beaucoup de relations avec le domaine de l'agro-industrie. La collaboration avec le CTCPA a renforcé les efforts de R&D et a entrainé aussi la nécessité de mise en place des plans bien précis quant au lancement de nouveaux produits. Les marchés d'exportation sont définis quant à eux d'une manière inductive et informelle en se basant essentiellement sur le contact direct lors des salons internationaux.

Tableau 5-6: Le processus et la nature d'identification des opportunités

Opportunités	**Caractéristiques**	**Processus de construction / identification**
la fabrication et l'exportation des sauces de la cuisine marocaine	- Nouvelle activité avec un nouveau produit - Résultats des efforts cognitifs de l'entreprise et des partenaires externes	Formel, basé sur l'intention et l'action
Elargissement de la gamme des produits	- Le marché est perçu et s'en suit une expérimentation (diversification progressive) - Résultats des efforts cognitifs de l'entreprise et des partenaires externes	Planifié, informel, nouvelles informations, efforts cognitifs importants
Pénétration de nouveaux marchés export	Axée sur les réseaux des distributeurs et la recherche active de l'entreprise.	Informel, inductif

L'innovation se manifeste surtout au niveau du développement de nouveaux produits ou encore d'amélioration des produits existants. Pour ce faire l'entreprise s'investit explicitement en la R&D en interne mais aussi en collaboration avec ses partenaires externes. Les distributeurs de l'entreprise à l'export sont choisis avec une certaine rigueur, ce qui peut permettre à l'entreprise de réduire le risque perçu. Ce même risque est également réduit grâce à une diversification sur le plan des produits et des marchés export.

Tableau 5-7: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#2

Dimensions	**Caractéristiques**
Innovation	- Innovation produits : des produits innovants dans le sens où ils n'existaient pas sur le marché avant que l'entreprise les lance. - Amélioration continue des produits - Efforts soutenus de R&D - Prise de positions dans des marchés inconnus
Prise de risque	Le risque est maitrisé par : la diversification sur le plan des marchés et des produits. l'expérimentation et les tests fréquents des nouveaux produits. la rigueur du choix des partenaires-distributeurs
Pro-activité	une nouvelle idée d'affaire

Sous-section 3- Présentation et analyse intra-cas de E#3 : AFI

L'entreprise, dont le siège est à Marrakech, est spécialisée dans les petits pots halals pour bébés. Fondée par deux jeunes entrepreneurs, cette entreprise -première de son genre sur le plan mondial- emploie 75 personnes. Elle exporte depuis 2006, la même année de sa création, l'entreprise réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires à l'export avec un portefeuille d'une vingtaine de marché export sur l'Europe, l'Amérique, l'Asie et l'Afrique.

Nos principaux interlocuteurs au moment des entretiens sont, le co-fondateur (celui qui dirige effectivement l'entreprise), directeur industriel, directeur d'achat, responsable qualité, responsable de production.

1. Cadre général de démarrage de l'entreprise AFI

AFI, PME agro-alimentaire marocaine, spécialisée dans l'alimentation bébés. La seule de son genre en Afrique et le moyen orient, la petite entreprise de l'alimentation bébé se heurte sur ses différents marchés export à des grandes entreprises multinationales comme Nestlé et Danone.

L'entreprise a choisi donc le label Halal comme légitimité sur ses produits bébé, une manière de détourner toute concurrence directe sur les prix et se positionner sur le marché de baby-food dominé par des géants multinationaux comme Danone et Nestlé.

« Je peux dire qu'on n'a aucun concurrent sur la partie Halal, mais sur les produits où le Halal a moins de légitimité, nous avons toute la concurrence mondiale sur nos dos…..Les multinationales ne sont plus dans la logique des niches car elles ne font que de la grosse consommation. Alors nous, nous sommes dans un marché ''niche de la niche'' qui est le Halal dans le bébé-food. » (Directeur industriel de l'entreprise)

Les produits de l'entreprise répondent à une demande croissante des jeunes parents de confession musulmane en se donnant pour objectif de fournir des produits alliant le strict respect des normes mondiales de l'alimentation infantile et les préceptes de la religion musulmane.

« Pour notre personnel Musulman, le 100 % HALAL est une histoire de culture culinaire et de religion tout simplement. Des fabrications réalisées exclusivement à base de viande respectant le rite Musulman et les exigences de l'organisme AVS », affirme le co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise.

Créée en 2004 par deux entrepreneurs français après avoir immigré au Maroc en parfaite connaissance de cause, l'entreprise a été lancée avec un business plan qui comprend deux parties, une première partie qui concerne l'installation de l'usine de fabrication des compotes de fruits pour enfants et adultes, et une deuxième partie qui concernait la fabrication des lignes dédiées à l'alimentation infantile. Ce business plan est initialement conçu sur 5 ans, à savoir, 2004 : début de construction d'usine, 2005-2006 installation du matériel et formation de personnel et en fin 2006 le début de l'activité commerciale.

Les deux fondateurs sont plutôt de formation commerciale que de formation technique. L'un des deux fondateurs avait une petite entreprise à Paris spécialisée dans le rachat, rénovation et la réinstallation des lignes de production d'agro-alimentaire.

« L'expérience de réinstallation des lignes de production industrielles était la transition pour moi pour m'installer sur ce secteur d'activité d'agro-industrie en général, mais pas spécifiquement dans le baby-food ». (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise)

L'entreprise qui évolue dans un marché -baby food- extrêmement contraignant par l'aspect de la qualité des produits, à cause de la fragilité du consommateur, a du mettre toute une année pour roder l'outil industriel et toutes les procédures de qualité et de sécurité alimentaire sur des produits plus simples à fabriquer pour arriver naturellement à des produits extrêmement délicats. C'est ainsi qu'elle a commencé par la fabrication des compotes de fruits pour enfants adultes, avant de lancer ses premières références de produits bébés. D'un autre côté, selon le management, les perspectives restent prometteuses avec une forte demande sur les produits phares de la société : les petits pots bébé halal, déjà primés sur plusieurs salons ou lors des Morocco Awards fin 2012.

2. Processus de développement international de l'entreprise

L'entreprise réalise 80% de son chiffre d'affaires à l'export. Commercialisé sous les marques Vitameal Baby en grandes surfaces et Pharmameal Baby en pharmacie, les produits de l'entreprise sont déjà vendus dans 24 pays en Europe, Afrique ou au Moyen-Orient. Des marchés sur lesquels, l'entreprise a fort à faire face à des géants comme Nestlé ou Danone.

La société qui compte une cinquantaine d'employés et d'une plateforme de distribution à Casablanca a renforcé sa croissance internationale en visant le marché africain. Pour y parvenir, les dirigeants de l'entreprise tablent sur les problèmes d'équilibre alimentaire que connaissent les populations africaines en mettant sur plusieurs de ces marchés ses céréales lactées enrichies en vitamines et minéraux nécessaires aux bébés. C'est la raison qui explique ce nouvel investissement dans l'usine de Marrakech pour lequel plus de 16 millions de dirhams ont été mis sur la table. Un an après la création de la deuxième usine pour la fabrication des céréales bébés étant des produits de consommation courante sur le marché africain, l'entreprise a pu accéder à plusieurs marchés africains.

L'entreprise Marocaine a pu obtenir la première subvention au Maroc du Programme "Innovation Contre la Pauvreté" de l'Agence Suédoise pour le Développement International

(SIDA)

Il s'agit d'un programme qui challenge le secteur privé à développer des produits, des services et des modèles économiques qui peuvent contribuer à la lutte contre la pauvreté. Son objectif est d'encourager l'innovation de nouveaux produits qui profitent aux populations les plus défavorisées.

« Nous allons lancer, grâce à l'appui du programme IAP, nos 2 premières recettes de céréales lactées infantiles, enrichies de 22 vitamines et minéraux. Ces céréales vont permettre de réduire considérablement les carences alimentaires des bébés et jeunes enfants du Maroc et d'Afrique et de réduire la Malnutrition dans toutes ces régions » explique le Co-fondateur et directeur des achats de l'entreprise.

Présente aujourd'hui sur 24 pays à travers le monde, l'entreprise a été positionnée export dès le démarrage de son activité. Tout a été mis en place pour aborder le marché international, en termes de certification, en terme de management, organisation pour respecter scrupuleusement les normes européennes de l'alimentation infantile. Pendant la période de rodage de l'outil industriel et de la maitrise des procédures internes qui a duré presque deux ans, l'entreprise s'est contentée de faire ses premières ventes sur le marché local.

Un décalage de démarrage de l'exportation qui s'explique toutefois par le management de l'entreprise par l'incontournable mise en place de tous les outils nécessaires à pouvoir exporter, en considérant qu'il s'agit de produits compliqués et sensibles.

« Dès le départ nous nous sommes mis beaucoup de barrières un petit peu nous-mêmes de part la largeur de notre catalogue. On voulait proposer des produits à base de viande ce qui a impliqué trop de contraintes administratives aussi bien au Maroc qu'au niveau des pays qui vont accueillir nos produits. Donc ne serait ce que ce positionnement sur les viandes qui était la justification de notre légitimité sur la production Halal qui est une barrière qu'on s'est mise et qui était vraiment compliquée. » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise).

En plus des agréments vétérinaires, des procédures d'audit et des problèmes de certifications sanitaires, l'entreprise a du répondre à d'autres problématiques règlementaires dans les premiers marchés européens qu'elle visait. La plupart des pays européens refusent entre autres la viande marocaine ce qui obligeait l'entreprise à importer des viandes abattues dans des abattoirs agrées européens, pour qu'elle les traite dans son usine. *« Concrètement si on s'est limité à des produits plus simples comme les compotes de fruits et les compotes de légumes ça*

aurait été plus simple, dans la mesure où dès le départ on voulait vraiment légitimer des produits Halal à base de viandes et poissons ce qui fait qu'on s'est mis beaucoup de contraintes sur le dos. » (Co-fondateur de l'entreprise et directeur des achats)

Le marché international a été visé dès le départ puisque même l'outil industriel qu'a prévu l'entreprise au départ, avec une capacité de production de 400000 pots par jours, dépasse largement ce que peut absorber le marché local d'alimentation bébé.

« *Donc dès le départ on s'est positionné export en parfaite connaissance des causes, toute l'entreprise a été conçue pour cet objectif.* » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise).

« *Grâce à l'originalité de nos produits qui sont un peu uniques sur le marché mondial, on a pu exporter vers plusieurs pays (la France, l'Algérie, Dubaï, Sénégal, la cote d'ivoire aussi. Donc on était vraiment sur 5 à 6 pays dès la troisième année de notre démarrage. Ces pays ont été en quelque sorte marqueurs dans le sens où on a pu vendre rapidement en Europe, au Moyen Orient, en Afrique du nord et en Afrique du sud.* » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise).

Pour l'identification des marchés, l'entreprise s'appuie sur sa présence dans les grands salons internationaux de l'industrie agro-alimentaire à travers lesquels elle provoque des demandes spontanées. Donc en plus des marchés ciblés en termes de prospection, l'entreprise répond systématiquement aux demandes qu'elle reçoit spontanément sur les salons et sur le site d'internet. Chaque année l'entreprise définie également quelques pays à prospecter. A ce niveau le management de l'entreprise décide principalement sur un potentiel de business qui repose sur un mix entre communauté musulmane qui représente la légitimité des produits de l'entreprise et le pouvoir d'achat des consommateurs.

« *Ce sont des calculs simples à faire, mais il ne faut surtout pas négliger aucun marché. Quand on pense qu'on a expédié un container complet à la république de Macédoine, moi-même je n'aurais pas fait le pari de vendre un container en république de Macédoine qui est un pays entièrement enclavé (il n y a pas de port), 1,5 millions d'habitant, minoritairement musulmane. Mais en fait, on a vendu et expédié en Macédoine, après c'est vraiment question de qualité de distributeur.* » (Co-fondateur et directeur des achats de l'entreprise).

L'entreprise s'appuie essentiellement sur des importateurs/distributeurs pour la commercialisation de ses produits à l'export. Il s'agit des clients-partenaires qui achètent les produits de l'entreprise pour les revendre sur leur propre chemin de distribution ou magasins, ou des importateurs qui s'occupent de la distribution des produits à travers la

grande distribution et ils en assurent le suivi, le merchandising et le référencement sur place. Par ailleurs, l'entreprise distribue ses produits sur deux réseaux bien différents, à savoir, le réseau pharmacies et celui de la grande distribution.

« Nous avons beaucoup de cas de figure sur ce point de distribution, tout dépend du pays bien sur, mais en général, c'est le distributeur qui se charge du référencement des produits sur place. » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise)

« Nous essayons toujours d'avoir des relations à long terme, d'une part parce qu'on est sur des produits de niche. Si on prend le cas des olives, du couscous, se sont des produits qu'on consomme à l'âge de 2 ans, 30 ans et plus, ce qui fait un consommateur avec une longue durée de vie. Or notre consommateur d'alimentation bébé, il démarre à 4 ou 6 mois et globalement à partir de 18 mois je le perds. Si on se réfère à la population des consommateurs, notre cible y représente seulement de 2% à 3%. Donc on est vraiment sur un produit de niche et qui demande un vrai soutient de la part du distributeur car ce n'est pas un produit qu'on va mettre sur les rayons et il va se vendre tout seul. Nous avons en face également des grandes multinationales comme Nestlé, Danone. Pour toutes ces raisons nous cherchons des relations très subies et très stables dans le temps avec nos distributeurs. On n'y arrive pas toujours évidemment mais notre politique est de s'inscrire dans la longue durée. » (Directeur industriel de l'entreprise)

Le réseau d'affaire et les connaissances des fondateurs ont beaucoup aidé l'entreprise à faire les premiers pas, à démarrer beaucoup plus rapidement et à élargir sa présence sur les marchés d'export.

Par ailleurs, au-delà de ces facteurs, le marché de niche sur lequel l'entreprise évolue et l'intérêt qu'a suscité la gamme des produits auprès des importateurs distributeurs ont beaucoup marqué l'expansion internationale de l'entreprise.

« Je pense que c'est compliqué de trouver le bon distributeur qui va avoir la bonne sensibilité par rapport au produit et qui va être enclin à se battre pour nos produits. En réalité sur tous les marchés il y a très peu -si on parle du marché africain- d'importateurs distributeurs dans l'agro-alimentaire qui soient solvables. Donc parmi ces quelques distributeurs solvables il faut trouver le meilleur et qui sera intéressé par un produit de niche. » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise).

Le choix des marchés export se fait selon plusieurs critères, comme l'accessibilité, pouvoir d'achat ou le potentiel du marché mais aussi en selon la qualité du partenaire rencontré. Le management de l'entreprise semble convaincu de la nécessité de réduire le nombre de

distributeurs, en se concentrant sur moins de clients mais qui sont capables d'absorber des volumes plus grands de production. L'entreprise possède actuellement un catalogue d'à peu près de 80 références couvrant tous les besoins des bébés en termes d'alimentation. En parallèle, l'entreprise essaie de répondre à des demandes spécifiques dans certains pays s'il y a lieu.

« Nous devons être très attentifs quant à la nature des recettes et des ingrédients, mais avec les 80 références on répond à peu près à tous les besoins des clients et ça fait quelques mois qu'on n'a pas développé un produit spécifiquement pour un client, parce qu'ils trouvent tous leurs besoins sur le catalogue. » (Directeur industriel de l'entreprise)

3. La dynamique entrepreneuriale dans l'entreprise

L'innovation est un élément extrêmement important pour l'entreprise. La recherche d'innovation touche alors à plusieurs aspects pour le management de l'entreprise, allant de l'aspect prix et productivité à l'aspect recettes. Sur le volet prix, l'entreprise essaie de trouver de nouvelles méthodes ou astuces pour réduire le cout de revient des recettes en agissant sur les matières premières ou sur les processus industriels. Donc si vous voulez ça c'est un volet de productivité. L'entreprise s'appuie également essentiellement sur son service R&D bien développé pour innover en termes de recettes afin d'enrichir son catalogue de références.

« Nous savons très bien que nous nous sommes placés dans un domaine où l'innovation produit est naturellement un impératif. Quand on a lancé notre gamme céréale, nous n'avions que deux recettes, ce qui a été très pénalisant pour avoir des vrais catalogues sur les magasins, donc il nous fallait rapidement développer d'autres pour améliorer ce catalogue, chose que nous avons pu faire grâce à un travail continu en recherche et développement. Actuellement, nous sommes sur quatre recettes de céréales et nous lancerons d'autres après. Sans compter d'autres recettes céréales que nous avons développées pour répondre à des problématiques très spécifiques du bébé ou autres catégories comme par exemple les produits pour diabétiques. » (Responsable Production)

Outre le service R&D en interne, l'entreprise fait également parti d'un cluster (cluster Ménara) dont elle est l'un des membres fondateurs. Un cluster positionné recherche et développement qui regroupe globalement 30 adhérents dont une quinzaine d'entreprise et une quinzaine d'institutionnels.

« Nous sommes confiants quant à notre capacité d'innovation. Nous sommes convaincus que dans notre entreprise nous n'avons pas de difficultés pour trouver de nouvelles idées pour développer de

nouveaux produits et la gamme de produits que nous avons jusqu'à maintenant en témoigne. La même chose pour les marchés, nous sommes très actifs dans les démarches de prospection et dans la veille aussi. » (Directeur industriel de l'entreprise).

Le lancement du label Halal se considère comme une vraie innovation dans l'alimentation bébé. L'entreprise se montre aussi très attentive à l'innovation en termes de formats des pots. *« Nous avons fait beaucoup d'innovation dans le sens où, si vous regardez ce qui se passe sur le marché français par exemple, les petits pots sont toujours rendus en pack, nous dès le départ on a fait des pots individuels. Là on a été innovant parce que l'objectif était de permettre à la maman de pouvoir gouter des produits de différentes recettes. Nous sommes innovants aussi en termes de formats. Globalement, je pense qu'on a de vraies capacités d'innovation, même si que c'est encore difficile d'innover par rapport à de grosses structures comme Danone ou Nestlé, mais je pense que nos capacités d'innovation et de séduction sont importantes aussi.* » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise).

Le management qui est la recherche continue de plus de croissance de l'entreprise a réalisé un investissement de deux millions d'euros afin de renforcer ses capacités et attaquer de nouveaux marchés en Afrique avec des farines infantiles lactées. A travers cet investissement l'entreprise a pu avoir sa deuxième usine dédiée uniquement à la fabrication de la céréale lactée.

« *Nous avons démarré notre deuxième ligne de production de 40 tonnes de céréales lactées par mois. Nous pourrons passer à 80 tonnes puis 100 tonnes vite en fonction de notre carnet de commande à l'export* », (co-fondateur et directeur des achats de l'entreprise).

Un investissement qui semble à haut risque dans le sens où il est mis sur un marché quasiment dominé par le géant multinational Nestlé à travers son fameux Cerelac et en parti par Danone.

« *Le marché est détenu à 95% par Nestlé. Avec les moyens de Nestlé, sa force de vente, ses outils de production, une entreprise ''normale'' ne se lancera pas dans ce marché. Par contre, une entreprise ''anormale'', des entrepreneurs comme nous, on dit bon, on a connu l'existant, est ce que aujourd'hui on a envie de se taper avec Nestlé ? On sait très bien qu'on n'a pas les mêmes moyens que Nestlé, ce qui fait que si on veut se lancer sur le marché des céréales lactées il faut qu'on soit différencié.* » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise).

L'entreprise est alors partie sur trois points de différenciation : la nature des recettes à développer, la cible et le positionnement. L'entreprise a pu arriver aujourd'hui à des produits qui répondent à des besoins et à une problématique que Nestlé ne résout pas.

« Nous nous sommes dit on ne va pas faire comme Nestlé, on va se différencier au niveau des recettes. Nestlé propose un produit basique en aliment bébé mais qui ne répond pas au problème de malnutrition de 40 vitamines et minéraux d'un bébé marocain ou d'un bébé africain. Après une longue réflexion nous avons constaté que le business existant est axé essentiellement sur le blé, produit basic, alors que le bébé fruit est encore en retard. Donc nous avons sorti des produits avec 22 vitamines et minéraux, alors que Cerelac avait à peine 12. Ces mêmes produits ont été développés avec une ONG suisse pour la crédibilité et la résolution des problématiques de malnutrition. Nous sommes parti également sur une différenciation d'emballage, de 240 à 250g et donc sur une différenciation de prix. » (Directeur industriel de l'entreprise).

Très particulièrement sensible, l'alimentation bébé requière des produits avec zéro risque sanitaire et de qualité parfaite, donc tout un travail qui doit se faire en amont afin de baliser le facteur risque produit. Pour le risque commercial/marketing l'entreprise se montre parfaitement attentive à l'étude de l'existant pour avoir une idée bien précise sur ses différents marchés.

Dans les situations d'incertitude le management fait preuve d'un comportement à plusieurs cerveaux, en évitant de réagir à chaud tout en essayant de conforter l'information nécessaire. *« Il y a tout le temps des incertitudes mais c'est à nous de profiter de notre expérience de notre savoir-faire pour border cette incertitude et la réduire. »* (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise). Plusieurs actions de veille (concurrentielle, technologique, commerciale) sont suivies régulièrement afin de faciliter la prise de décision collégiale de l'équipe de management (directeur industriel, responsable de production, responsable qualité, responsable achat, export).

4. Synthèse du cas E#3

Cette entreprise a choisi de se développer sur une toute petite niche délaissée par les grands opérateurs mondiaux de l'alimentation infantile. Il s'agit donc d'une nouvelle gamme de produits labélisés Halal destinée aux enfants des parents à confession musulmane. Un marché qui a beaucoup de potentialité dans les pays majoritairement musulmans mais aussi sur d'autres pays où il y a une communauté musulmane importante. Connaissant bien le domaine, les fondateurs de l'entreprise ont pris beaucoup de temps pour étudier la faisabilité

de l'idée et pour choisir le mode d'entrée. Le label Halal a eu un rôle de légitimation de la nouvelle marque face dans un marché largement dominé par deux grandes multinationales. Sur la courte période de son existence, l'entreprise a bien investi pour assurer sa croissance sur ce créneau. Une organisation bien claire et des cadres avec des expériences riches dans le domaine de l'agro-alimentaire industriel constituent le bras armé de l'entreprise dans la recherche et développement pour le lancement de nouveaux produits. Les marchés exports sont aussi divers (24 marchés étrangers), tous résultats d'une grande mobilisation des deux fondateurs dans les salons professionnels et la prospection.

Tableau 5-8: Le processus et la nature d'identification des opportunités

Opportunité	**Caractéristiques**	**Processus de construction / identification**
L'alimentation Halal pour les bébés des parents à confession musulmane	- Nouveau produit pour un marché existant (nouvel usage) - Résultats des efforts cognitifs de l'entreprise	Planifié, formel, nouvelles informations
Elargissement de la gamme des produits	- Le marché est perçu et s'en suit une expérimentation (diversification progressive : enfant/bébés ; circuit pharmaceutique/ grande distribution) - Résultats des efforts cognitifs de l'entreprise	Intentionnel, nouvelles informations, innovation, poids important de la R&D, inductif, formel
Pénétration de nouveaux marchés export	Axé sur la recherche active de l'entreprise	Intention, formel, intuition puis planification

L'innovation dans cette entreprise a plusieurs formes. L'innovation produits est bien développé, permettant ainsi à l'entreprise d'avoir environ 80 produits couvrants tous les besoins des enfants en matière d'alimentation. D'autres formes d'innovation sont bien présentes aussi, que ce soit au niveau des matières premières, industriel ou process et aussi de formats des produits.

Le capital humain qualifié et la recherche et développement en interne sont associés à une collaboration dans le cadre d'un cluster d'innovation basé à Marrakech et créés avec d'autres entreprises et universitaires scientifiques.

L'idée de se lancer sur un marché dominé par de grandes entreprises en utilisant le label Halal semble bien proactive. A cela s'ajoute une décision ultérieure de se lancer sur le

segment des céréales là où le label Halal n'a aucune signification. L'entreprise a joué donc sur les composantes en vitamines du produit. Toutefois toutes les actions de l'entreprise sont finement analysées et les procédures de contrôle sont bien présentes pour la minimisation de risque.

Tableau 5-9: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#3

Dimensions	**Caractéristiques**
Innovation	80 références couvrant tous les besoins des bébés – innovation produits Développement de nouvelles méthodes ou astuces pour réduire le cout de revient des recettes - innovation au niveau de matières premières, industriel ou procès. Innovation en termes de formats des produits Service R&D en interne Participation à la création d'un cluster (cluster Ménara) qui regroupe globalement 30 adhérents dont une quinzaine d'entreprise et une quinzaine d'institutionnels.
Prise de risque	Une activité à forte sensibilité technique et sanitaire – facteur risque produit Le recours à des analyses fines de l'existant pour avoir une idée bien précise sur les différents marchés - facteur risque commercial/marketing
Proactivité	Première entreprise à lancer le label Halal en alimentation infantile Le lancement sur un terrain largement dominé par des leaders multinationaux (Céréales)

Sous-section 4- Présentation et analyse intra-cas de E#4 : FAN

FAN est une entreprise marocaine dont le siège social est situé à la zone industrielle AIN ATIQ, TEMARA (dans la banlieue de Rabat). Créée en juillet 2008 par un jeune entrepreneur, FAN est la première usine de fabrication de la barbe à papa et de pop-corn industriels sur le continent africain, l'Asie et le Moyen Orient. Ses produits sont distribués aussi bien sur le marché international (90%) et local (10%). Exportatrice depuis son démarrage, l'entreprise vend ses produits sur 8 marchés d'export.

Notre interlocuteur principal au moment des entretiens était le dirigeant de l'entreprise. D'autres entretiens ont été réalisés avec deux chefs d'équipes de production et le responsable qualité.

1. ***Cadre général de démarrage de l'entreprise FAN***

Traducteur interprète de formation, le fondateur directeur de FAN a eu déjà sa première expérience en entrepreneuriat depuis 1998 avec une entreprise d'immobilier. L'idée de faire de la barbe à papa industrielle lui a été proposée par son cousin et ex-associé, qui travaillait alors en France.

« En fait, c'était une idée pour laquelle je n'étais pas très chaud au début, mais après il m'a convaincu et on est parti dans cette expérience. Je n'avais aucune idée sur le métier ni sur le secteur de l'agro-alimentaire, même chose pour mon associé. », explique le fondateur de l'entreprise.

« Au départ, c'était le flaire qui m'a poussé à me plonger dans ce domaine. Il l'est toujours parce qu'il me permet et m'encourage à m'engager dans l'opportunité d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché international. » (Fondateur de l'entreprise).

FAN révolutionne la barbe à papa et le pop-corn en les transformant de simples produits artisanaux à des produits industriels de haute gamme avec différents parfums qui n'existait pas auparavant sur le marché international. L'entreprise jouit d'une réputation auprès de ses clients tant au niveau de la qualité de ses produits que de sa capacité d'innover et sa réactivité positive à l'évolution de ses attentes.

L'entreprise a été créée par des fonds propres des deux associés pour être alors la première entreprise de son genre sur le continent africain et le moyen orient.

L'entreprise comporte un effectif d'une trentaine d'employés, principalement des ouvriers qualifiés, et quelques responsables. Les produits de l'entreprise sont certifiés ISO 22000.

2. *Le processus d'internationalisation de l'entreprise*

Essentiellement orientée export, l'entreprise n'a commencé de desservir le marché local qu'après deux ans de son démarrage à l'export. L'entreprise réalise aujourd'hui moins de 10% de son chiffre d'affaires au marché local et ne n'y commercialise qu'un seul parfum.

Ayant commencé l'exportation dès le démarrage, l'entreprise s'est contentée de deux marchés export seulement pendant les trois premières années, à savoir, la Belgique et la France. Ce n'est qu'a partir de la quatrième année que l'entreprise a pu se développer vers plusieurs pays. L'entreprise exporte près de 80% de sa production vers l'Europe (France, Pays-Bas, UK et la Belgique), l'Asie et l'Afrique et moyen orient (Arabie saoudite, Kuwait, Liban, Bahrain, Irak et l'UAE). L'entreprise envisage de prendre une dimension internationale considérable.

L'entreprise s'est heurtée au départ à un problème de manque de savoir-faire puisque même le fondateur ne connaissait vraiment rien du produit et il ne maîtrisait pas sa production.

« Il s'agit d'un produit sensible, très fragile. Sensible à l'air, à l'humidité, à la chaleur et pour pouvoir le conserver pendant une année sans conditionnement ce n'est pas évident. Ça nous a pris, comme j'ai dit, à peu près deux ans pour maîtriser la production ». (Responsable Production).

La deuxième difficulté a été due au manque des ressources financières. Ayant démarré avec des fonds propres, l'entreprise a eu du mal à supporter les charges énormes de son produit nouveau. En outre l'entreprise a commencé avec le seul marché français ce qui fait qu'elle n'arrivait pas à exporter suffisamment de containers pour couvrir les charges. Afin de maintenir le produit sur le marché export, les fondateurs ont cédé des parts à la hauteur de 60% à un nouvel associé, qui était leur distributeur sur le marché local. Des parts qui ont été rachetés par le fondateur de l'entreprise récemment.

Les résultats de l'entreprise ont commencé à s'améliorer d'une manière considérable et son marché export s'est élargi à partir de la quatrième année. L'entreprise exporte aujourd'hui vers 16 pays répartis entre l'Amérique, l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Les difficultés de départ ont été surmontées grâce à beaucoup de persévérance dont a fait preuve les fondateurs de l'entreprise.

« On a toujours cherché à apprendre pour développer notre savoir-faire. On a fait beaucoup de recherches et testé plusieurs méthodes et techniques. Je pense qu'on a eu une grande volonté de réussir et d'aller plus loin dans cette aventure, c'est pour cela qu'on a pu tout dépasser, le manque de savoir-faire, des ressources financières, etc. » (fondateur de l'entreprise)

L'entreprise commercialise ses produits sur les grandes distributions via des distributeurs avec lesquels elle cherche à maintenir des relations à long terme.

« On n'a pas intérêt à changer de distributeur, déjà c'est difficile d'en trouver quelqu'un qui peut bien commercialiser le produit et une fois on le trouve on fait tout pour que le partenariat dure le maximum possible. » (Fondateur de l'entreprise).

La recherche de la stabilité des relations avec les partenaires pousse l'entreprise à se montrer plus attentives à leurs exigences et leurs différences de gout. La participation aux salons d'exposition permet à l'entreprise de trouver des partenaires et pénétrer de nouveaux marchés export. L'entreprise a eu ses premiers marchés export grâce au réseau de l'un des fondateurs qui est installé en Belgique et s'occupait lui-même de la commercialisation. A partir de la troisième année, l'entreprise a fait sa première participation dans les salons internationaux.

« J'envoyais le produit à mon associé qui est sur place en Belgique et il le commercialise via son réseau. Mais c'était timide, ça veut dire qu'il le proposait uniquement en Belgique et en France. Ce n'est que grâce à notre présence dans des salons internationaux qu'a commencé la vraie expansion de nos marchés d'export. » (Fondateur de l'entreprise).

3. Dynamique entrepreneuriale de l'entreprise

La barbe à papa artisanale est un produit qui existait au Maroc depuis longtemps, FAN et le premier à en faire une production industrielle en Afrique. En outre, il s'agit d'un produit qui a été connu partout surtout avec un parfum qui est celui du fraise. Toutefois, FAN a été la première à développer la barbe à papa avec plusieurs parfums.

Le fondateur a tablé sur la diversification des parfums en développant sept parfums différents, avec un packaging attractifs. Seule sur le marché africain, l'entreprise a peu de concurrents directs, qui sont essentiellement des entreprises polonaises. Le management de l'entreprise semble être confiant de ses capacités compétitives.

« Il faut dire aussi qu'on est sur une niche où il n'y a pas beaucoup de concurrents. On peut conclure alors qu'il y a encore beaucoup de potentiel de développement pour tout le monde sur le marché. Ce qui fait qu'on peut poursuivre notre chemin vers nos objectifs sans beaucoup penser aux concurrents. » (Fondateur de l'entreprise).

La volonté de fidélisation des clients explique l'effort permanent de l'entreprise en matière de développement de sa gamme de produits et la personnalisation pour certains marchés.

« Les clients de différents pays ne sont pas vraiment les mêmes, ils sont différents en terme d'exigence, en terme de goût etc. (…) On apprend de nos différents clients et partenaires. Notre perception change bien sûr par rapport au produit lui-même, le packaging, il y a toujours des améliorations grâce à ce qu'on a appris de notre expérience. » (Fondateur de l'entreprise).

Quoiqu'il considère que le contrôle des ressources ne suffit pas pour être en mesure de poursuivre et de saisir les opportunités, le fondateur de l'entreprise croit que ça reste une condition importante qui permet de gagner du temps ce qui donne un avantage compétitif. Il avance que son entreprise a dû perdre beaucoup de temps et rater d'autres opportunités rien qu'à cause du manque des ressources financières nécessaires : *« Si FAN avait les ressources et moyens qu'il lui faut, notre chiffre d'affaires serait 4 à 5 fois plus important de ce qu'il est maintenant. »* (Responsable Qualité).

Les efforts de l'entreprise en matière de recherche et développement restent généralement timides comme nous indique le fondateur. Faute de ressources suffisantes, l'entreprise se contente de modifications légères sur ses produits sur la base des recommandations des clients. Le management se fixe comme objectif de développer un nouveau produit chaque année.

« Je donne beaucoup d'importance à la question d'indépendance et d'autonomie de mon entreprise dans son fonctionnement quotidien et son développement stratégique. Je suis très sensible à ce point-là, car on a eu une expérience avec notre distributeur au Maroc qui était au même temps notre associé pendant une année, je me sentais pas vraiment indépendant, j'étais un peu dépendant de ses décisions et ça m'a beaucoup gêné en fait. » (Fondateur de l'entreprise).

La perception positive qu'a le fondateur de ce que l'exportation peut fournir à son entreprise en termes de croissance et développement, l'encourage à plus de prise de risque : *« Il faut oser dans le monde des affaires pour ne pas dire être un cascadeur. Les choses sont toujours incertaines, il n'y a jamais de certitude dans ce domaine, le risque zéro n'existe pas. »* (Fondateur de l'entreprise).

La volonté de minimisation des risques au lieu de les éviter apparaît aussi pour améliorer les résultats des actions de l'entreprise : *« Je sais qu'il y a toujours du risque mais j'essaie de le minimiser le maximum que je peux, tout en pensant à améliorer les résultats de mes actions. »* (Fondateur de l'entreprise).

« Je pense que dans une industrie, il faut toujours penser à moyen et long terme et ne pas viser seulement des profits directs ou à court terme. Que ce soit dans notre métier ou d'autres, il faut oser, et être des fois prêt à prendre des décisions de grande ampleur, sinon, il n'y a pas pourquoi se lancer dans le monde du business. » (Fondateur de l'entreprise).

4. Synthèse du cas E#4

La fabrication de la barbe à papa et du pope corne industrielle est une activité nouvelle sur le plan local et régional. Au niveau international, l'aspect innovant d'une telle opportunité réside essentiellement dans le fait qu'elle répond à un besoin implicite de diversification des arômes. L'entrepreneur dans ce cas n'a aucune formation managériale ni expérience industrielle dans le domaine. Toutefois, comme le souligne lui-même, c'était l'intuition qui l'a conduit au départ à se plonger dans ce domaine suite à une proposition de son cousin résident à l'étranger. L'élargissement de la gamme des produits est basé essentiellement sur des efforts cognitifs des partenaires (clients, distributeurs) de l'entreprise à l'élargissement. L'entreprise n'ayant ni capital humain riche, ni connaissances préalables se montre alors très attentive et réceptive des propositions de ses partenaires.

Tableau 5-10: Le processus et la nature d'identification des opportunités

Opportunité	**Caractéristiques**	**Processus de construction / identification**
la fabrication et l'exportation de la barbe à papa et de pop-corn industriels	Nouvelle gamme de produits pour un marché existant	Informel mais intentionnel
Elargissement de la gamme des produits	Création d'une nouvelle combinaison avec les ressources mises en œuvre Résultats des efforts cognitifs des partenaires externes	informel, nouvelles informations
Pénétration de nouveaux marchés export	Axée sur les réseaux des distributeurs	informel, nouvelles informations

Les caractéristiques précitées font que l'aspect proactif de l'opportunité de création même de l'entreprise reste ambigu à bien des égards. L'innovation se manifeste beaucoup plus sur des aspects accessoires des produits de base. En prenant position sur des marchés éloignés et méconnus pour l'entreprise, cette dernière montre une attitude positive face à la prise de risque.

Tableau 5-11: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#4

Dimensions	**Caractéristiques**
Innovation	la transformation de simples produits artisanaux en des produits industriels de haut de gamme avec différents parfums qui n'existaient pas auparavant sur le marché international. Innovation des packagings prise de positions dans des marchés inconnus
Prise de risque	Minimisation des risques au lieu de les éviter
Proactivité	la première entreprise à faire de la barbe à papa une production industrielle en Afrique et moyen orient.

Sous-section 5- Présentation et analyse intra-cas de E#5 : CAN

Créée en 2007, CAN est une entreprise spécialisée dans les domaines de la cosmétique naturelle, de l'aromathérapie, la phytothérapie et la distillation des plantes aromatiques.

Siégeant dans un jardin bio-aromatique dans la vallée de l'Ourika près de Marrakech, l'entreprise a été établie par une équipe incluant un docteur spécialisé dans le domaine des huiles essentielles, un docteur pharmacien et un formulateur cosméticien. L'activité exportatrice a commencé 3 ans après le démarrage de l'entreprise (en 2000) et elle représente aujourd'hui 50% du chiffre d'affaires global. L'entreprise exporte ses produits vers plus de 17 marchés étrangers et elle emploie plus 75 personnes entre cadres et ouvriers.

Nos interlocuteurs dans ce cas étaient principalement deux co-fondateurs de l'entreprise, et aussi la responsable export, le responsable de production et le responsable financier.

1. ***Cadre général de démarrage de l'entreprise: CAN***

Les principaux produits de CAN sont à base d'Huile d'Argane certifiée biologique (Ecocert) et d'huiles essentielles naturelles utilisées en cosmétologie pour leurs diverses propriétés et vertus : relaxantes, tonifiantes, raffermissantes et d'antivieillissement. Toute la gamme des produits est conçue dans un laboratoire spécialisé en phytothérapie et aromathérapie. Avec plus de 250 références, commercialisées aussi bien au Maroc qu'à l'étranger, l'entreprise se présente comme pionnière dans le secteur de la cosmétique naturelle et du bien-être.

Mariant la sagesse de la tradition ancestrale marocaine avec la connaissance de l'aromathérapie et de la phytothérapie modernes, CAN se donne pour mission de faire découvrir les secrets et les bienfaits de la cosmétique marocaine optimisée par la science moderne. D'où l'utilisation des principes actifs des plantes médicinales et aromatiques issus du terroir local pour agir le plus efficacement sur la santé et le bien être du corps.

En aval, l'entreprise mobilise également son équipe de spécialistes dans le domaine de la phyto-aromathérapie pour assurer du conseil pour les particuliers ainsi que pour les professionnels (Spa, hôtels, centres de beauté...) aussi bien au Maroc qu'à l'étranger pour la mise en place de concepts de soins, tout en assurant la formation théorique et pratique sur l'utilisation de ses produits.

L'unité de production reste ouverte aux clients pour découvrir toute une panoplie de plantes aromatiques et médicinales, tout en ayant la possibilité de manger sur place ou de suivre divers ateliers autour du thème du bien-être.

L'entreprise a déjà deux points de vente sur Marrakech et emploie plus de 70 personnes dont on a une douzaine de cadres.

2. Le processus d'internationalisation de l'entreprise

Créée par trois associés en 1997 qui étaient les seuls employés de l'entreprise il y a 15 ans, l'entreprise a commencé sur le marché local qui lui permettait de réaliser des chiffres d'affaires importants. L'exportation pour l'entreprise n'a pas été une nécessité de survie et n'a commencé alors qu'après trois ans de démarrage de l'entreprise. Néanmoins, les fondateurs de l'entreprise étaient toujours convaincus du potentiel prometteur de la cosmétique bio sur le marché international et de l'importance de l'internationalisation pour le développement des connaissances et des compétences de l'entreprise. Ce processus d'internationalisation a commencé d'une manière incrémentale avec des demandes d'exportation que l'entreprise recevait de temps à autre. Après il a été décidé par les patrons de l'entreprise de créer un service export. Donc le marché international a été visé dès le démarrage de l'entreprise mais l'entreprise n'a fait ses premiers pas à l'export qu'après avoir fait trois ans d'activité sur le marché local.

« Dès le départ on s'avait qu'on peut bien survivre et réaliser des chiffres importants même en restant sur la marché local. L'internationalisation pour nous n'était pas une condition de survie, mais plutôt une voie de croissance rapide. On avait une vision stratégique d'aller à l'international un jour, on croyait qu'il y a des potentiels importants de croissance que nous ne devrions pas rater. Par contre le potentiel marocain est limité. Aujourd'hui nous avons 50% du chiffre d'affaires à l'international et on essaie toujours d'y renforcer notre présence. Nous travaillons également sur la franchise de la marque CAN, on a bien avancé sur ce dossier. L'ambition dépasse donc l'exportation du produit mais c'est l'exportation de la marque marocaine. » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise).

Durant ces années l'entreprise a pu réaliser des chiffres importants et une croissance remarquable comme il le montre l'expansion de son réseau. Sur le plan export, elle exporte vers une vingtaine de pays des différents coins du monde tout en renforçant encore ses actions de prospection en quête d'autres nouveaux marchés.

Les fondateurs de l'entreprise déclarent avoir pu tirer profit des changements culturels chez le consommateur moderne qui se manifeste de plus en plus pour le naturel et le bio. Ainsi, ce changement au niveau des comportements des consommateurs a permis la création d'un marché important des produits naturels purs avec beaucoup de potentiels surtout à l'échelle internationale. D'un autre côté, la plupart des importateurs étrangers qui traitent avec l'entreprise sont des marocains qui connaissent bien le produit ce qui facilitait la communication avec eux.

Malgré ces éléments facilitateurs, l'entreprise a connu certaines difficultés au début de son processus de développement export. Plus particulièrement, la méconnaissance qu'avait l'équipe dirigeante de l'entreprise concernant les habitudes et les préférences des consommateurs ainsi que les canaux de distribution possibles dans certains marchés ont marqué ce processus comme un obstacle qui a impliqué la mise en place de plusieurs actions de prospection (études de marchés, communication, présentation des produits, déplacements *etc.*) pour le surmonter.

L'entreprise entretient des relations de différents genres et perspectives avec ses partenaires à l'export. En gros il y a de trois types de partenaires. Il y a des distributeurs libres qui peuvent être soit des clients qui achètent la marque CAN et la revendent, soit ceux qui achètent les produits et y mettent leurs propres marques pour les vendre. L'entreprise a aussi des partenaires contractuels qui agissent comme des représentants de l'entreprise sur certains marchés. Ces derniers vendent la marque CAN avec ou sans exclusivité.

Sur le plan des produits, l'entreprise vend des produits qui ne peuvent pas être reconditionnés ou retravaillés et qui doivent être utilisés en tant que telles, comme elle vend aussi d'autres produits qui peuvent être utilisés comme une matière première ou ingrédient pour la fabrication d'autres.

« Nous n'avons pas vraiment fixé des objectifs pour notre internationalisation, on n'est pas toujours assez organisé pour fixer des objectifs ou des plans, car le marché évolue d'une manière extrêmement rapide. Donc on n'a pas pu définir des objectifs parce que le marché est insaisissable et évolue rapidement et l'avantage c'est que tout le monde veut le naturel aujourd'hui. Dans ces conditions on n'a jamais eu des objectifs précis mais plutôt des objectifs globaux. Par exemple, on dit toujours qu'il faut augmenter le chiffre d'affaires mais on ne sait pas de combien, car il faut être réaliste et on essaie de le faire avec les moyens qu'on a. Si on prend un exemple, nous avons eu un client des Etats-Unis, qui m'avait demandé si je peux lui faire un énorme nombre de flacons par jours. Techniquement je sais

comment le faire mais je n'ai pas les machines et les moyens pour répondre à ce marché qui existe déjà ! Nous par exemple nous exportons aux Etats unis, et on sait que ça pose problème, car la petite commande qui peut venir de là-bas est une grosse pour la moyenne entreprise marocaine. » (Responsable export de l'entreprise).

Sur le plan de la concurrence, le directeur commercial la considère forte quoiqu'elle ne soit pas sur le même niveau et elle nuise à l'image des produits cosmétiques marocains. Le nombre d'entreprises concurrentes est estimé aux environs d'une quinzaine de concurrents y compris les coopératives qui sont subventionnées par l'Etat. Sur le marché local, les grands hôtels et SPA sont des clients de l'entreprise qui se distinguent par rapport à la concurrence par un positionnement haute gamme : « *on a de la demande pour la masse mais on ne peut pas, c'est un choix stratégique* » (Co-fondateur de l'entreprise et directeur commercial).

Les activités d'export de l'entreprise ont été légèrement touchées durant les dernières années de crise mondiale qui a touché énormément l'Europe, principal marché de l'entreprise. Face à une telle situation, l'équipe dirigeante a décidé de monter encore en gamme se repositionner dans le luxe : « *après la période de crise qui a touché à notre business à l'international, on a décidé de revoir notre stratégie et changer certaines choses afin de repositionner notre marque encore plus haut et entrer carrément dans le haut luxe qui ne connaît pas de crise en principe* ». (Co-fondateur et directeur financier de l'entreprise).

Dans ces circonstances, l'entreprise se considère précurseur sur toute sa gamme de produits 100% naturel. La plupart des concurrents locaux sont des imitateurs ou ceux qui font avec des synthèses artificielles qui sont moins chères.

Les dirigeants de l'entreprise semblent avoir l'assurance de la bonne réputation de l'entreprise au niveau international et des croissances potentielles qu'elle peut réaliser. M. Jalil, l'un des fondateurs de l'entreprise, s'occupe lui-même du volet commercial, marketing et développement en collaboration avec la responsable export. Ce dernier considère que le choix des marchés d'export n'a pas de logique précise pour eux.

«*On fait de la collecte d'information sur les marchés qui nous intéressent, voir sur d'autres pour voir les nouveaux potentiels, et on fait surtout de la prospection sur place pour observer et mieux cerner nos marchés potentiels de près* ». (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise)

La distance psychologique ne semble pas limiter la volonté d'expansion internationale des dirigeants de l'entreprise. Les plusieurs déplacements du directeur commercial par exemple

en Chine et en Russie qui sont des marchés relativement complexes et peu connus par les entreprises marocaines.

« Le fait que c'est des marchés difficiles, ça m'excite quelque part car il y a du potentiel pour nous. Si j'aurai un problème de langue ça ne doit pas m'empêcher d'y aller, je peux ramener un traducteur que je prendrai en charge complètement. Donc même quand les marchés sont difficiles ça ne veut pas dire qu'on y peut rien, mais il faut toujours oser. Je pense que oser ce n'est pas donné à tout le monde, je pense aussi que parmi les grands problèmes de l'exportation au Maroc, c'est que les gens sont frileux et ne maitrisent pas les langues.» (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise)

M. Jalil a participé à des conférences en Russie où il a même fait un passage sur la télévision russe en direct sur TV Moscovita pour parler des produits de son entreprise.

« Quand on dépiste un marché il faut qu'on mène des études afin de peser les choses et pour voir est ce que ça vaut le coup qu'on y perd autant de temps ou d'argent pour y évoluer ou est ce qu'on va chercher un autre marché qui demande moins d'investissement quoiqu'il nous ramènera moins de revenu que l'autre mais coté faisabilité, c'est plus faisable que l'autre. » (Responsable export de l'entreprise)

Pour les premières expériences d'exportation l'entreprise attendait des sollicitations des clients étrangers. L'entreprise utilisait son site d'internet et d'autres sites spécialisés dans la vente de ses produits. Après l'entreprise a commencé à faire des études de marché de certains pays pour voir lesquels des marchés export sont les plus importants pour les introduire. Certaines études sont faites par l'entreprise et d'autres via des agences externes spécialistes en la matière. En parallèle l'entreprise a commencé à renforcer sa présence dans les salons professionnels les plus importants pour rencontrer de nouveaux distributeurs en faisant au moins deux à trois salons chaque année dont certains sont financés par les propres moyens de l'entreprise et d'autres par la subvention du Maison de l'artisan qui organise cet évènement en collaboration avec Maroc Export.

« Les études de marché nous permettent de voir si le marché est porteur ou pas et fournissent la base pour la mise en place d'un plan d'action marketing et financier, par la suite nous nous mobiliserons pour trouver le bon partenaire qui va s'occuper bien de la distribution du produit. » (Responsable export de l'entreprise)

3. *La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise*

Depuis son démarrage, l'entreprise a réalisé une croissance remarquable qui se manifeste dans sa large gamme de produits commercialisée par tout et le nombre de marché export sur lequel se présente. Une telle croissance qui s'explique selon les responsables de l'entreprise par le dynamisme et la vigilance de toute l'équipe quant à la poursuite des opportunités d'affaires. Ce dynamisme se reflète dans la présence régulière sur les salons professionnels et d'autres actions de prospection.

L'entreprise se donne comme impératif l'amélioration continue des produits et le développement de nouveaux (2 à 3) chaque année. Pour les améliorations des produits existants ou le lancement de nouveaux, l'entreprise se base essentiellement sur ses études de marché ainsi que sur l'écoute active que l'équipe du management montre à l'égard des propositions de ses partenaires à l'export afin de s'arrêter sur les besoins des clients sur certains marchés.

« Nous recevons aussi des commandes de nos clients qui viennent nous solliciter pour un produit donné, nous les écoutons attentivement, et on réfléchit ensemble à la nature du produit demandé, ses composants et comment le faire. Donc nous ne sommes pas totalement dans l'exécution des commandes quelles qu'elles soient, mais plutôt dans la co-conception et le co-développement des produits. » (Responsable export de l'entreprise)

L'entreprise se considère pionnière sur le lancement de nouveaux produits et aussi sur l'amélioration continue de ses produits existants. Une capacité d'innovation qui s'explique selon les dirigeants de l'entreprise par plusieurs raisons. D'abord, le directeur commercial et le responsable export se déplacent fréquemment sur tous les marchés. Ces déplacements et la discussion directe avec les clients leur permettent des idées pour de nouvelles formules ou pour le moins d'amélioration.

« Sur ces deux points, les déplacements fréquents, l'écoute active des clients et la recherche et développement, CAN est bien placée. » (Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise).

Une autre explication de cette capacité d'innovation chez l'entreprise CAN réside dans les compétences spécifiques et les connaissances en la matière de son équipe du management. CAN a été établie par une équipe dirigeante bien formée dans le domaine (un docteur spécialisé dans le domaine des huiles essentielles, un docteur pharmacien et un formulateur

cosméticien). Les trois associés ont fait également une formation de trois ans dans l'Aromathérapie.

Après plusieurs années de fonctionnement l'entreprise a mis en place son propre laboratoire de recherche et développement instauré sur une superficie de 400 m2 dans sa nouvelle unité de production. Disposant d'une équipe de spécialiste dans le domaine, l'entreprise avait besoin d'un vrai service recherche et développement pour améliorer ses innovations de produits. L'entreprise développe chaque année de nouveaux produits qu'elle rajoute à sa large gamme et améliore d'autres d'une manière continue.

« Nous avions dès le départ le capital humain et les compétences qu'il faut pour innover plus, mais il fallait un vrai laboratoire pour concrétiser beaucoup d'idées innovantes. On s'est investi alors dans ce sens et on a eu notre propre laboratoire, ce qui nous a aidé à faire des recherches pures et dures dans la perspective de plus d'innovations au vrai sens du terme. Je ne dirai pas que notre laboratoire nous permet déjà d'être complètement autonome des services des laboratoires externes. Nous travaillions encore pour certaines analyses avec des laboratoires externes au Maroc et à l'étranger. Mais ça nous a permis réellement de faire beaucoup de choses en interne. » (Co-fondateur et directeur de production et R&D de l'entreprise).

Les décisions concernant les nouveaux produits ou les nouveaux marchés export sont prises après une longue discussion et d'une manière collégiale entre l'ensemble de l'équipe dirigeante.

« *On essaie de mesurer le risque, mais mesurer ne veut rien dire aussi quelque part, nous essayons juste de minimiser le risque pris, et le prendre peu à peu.* » (Co-fondateur et directeur financier de l'entreprise).

« *Franchement, nous essayons de minimiser au maximum la prise de risque. Quand on trouve qu'il y a un risque on ne le prend pas.* » (Responsable Export).

Les trois associés ne semblent pas avoir les mêmes attitudes et perceptions concernant le risque. Seul le directeur commercial se retrouve plus motivé pour des projets qui promettent un retour sur investissement important, ce qui n'est pas souvent le cas pour les autres associés (le directeur financier ou le responsable de production). Ils se manifestent souvent plus prudents et moins motivé pour des situations qui impliquent à leurs avis un risque élevé.

4. *Synthèse du cas E#5*

Fondée par une équipe incluant un docteur spécialisé dans le domaine des huiles essentielles, un docteur pharmacien et un formulateur cosméticien, la marque CAN a connu depuis sa création en 1997 une forte croissance faisant d'elle un leader sur le marché marocain de bio-cosmétique. La demande de plus en plus importante pour le bio en cosmétique a permis à l'entreprise de se retrouver facilement sur le marché. L'exportation n'était pas visée au moment de création de l'entreprise en raison de l'existence de possibilité de développement sur le marché marocain. Après avoir reçu une première commande spontanée, l'entreprise a commencé un processus de recherche active de marché d'export. Proposant des produits de luxe très chers, la sélection des marchés a une seule logique pour l'entreprise loin de toute distance psychique, celle du pouvoir d'achat.

L'entreprise se dote d'un service bien formel de recherche et développement renforcé par son capital humain important. Tous les produits de l'entreprise se développent dans ce cadre et en prenant en compte les propositions des partenaires qui sont généralement des clients de l'entreprise.

Tableau 5-12: Le processus et la nature d'identification des opportunités

Opportunité	**Caractéristiques**	**Processus de construction / identification**
La fabrication et l'exportation des produits de cosmétique bio	- Nouvelle gamme de produits pour un marché existant - Résultats des efforts cognitifs de l'entreprise	Formel, nouvelles informations
Elargissement de la gamme des produits	- Les deux sont perçus mais création d'une nouvelle combinaison avec les ressources mises en œuvre - Résultats des efforts cognitifs de l'entreprise et ses partenaires	Formel, rationnel, planifié, long, effort cognitif important
Pénétration de nouveaux marchés export	Résultats de la recherche active	Formel, nouvelles informations

Les efforts formels de recherche et développement, la large gamme de produits et les nombreux marchés export prospectés renseignent sur une tendance d'innovation privilégiée au sein de l'entreprise. Etant sur des produits de luxe personnalisés, l'entreprise s'inspire également des propositions des clients pour la co-conception de l'idée de nouveaux produits.

Le risque est évité le maximum possible par les efforts de planification et d'étude de marché. Seule la prise de position sur des marchés méconnu pour l'entreprise montre le coté tolérance de risque chez le management de l'entreprise.

Tableau 5-13: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#5

Dimensions	**Caractéristiques**
Innovation	Innovation produits traduite par une gamme très large Co-conception avec les des produits personnalisés Amélioration continue de ses produits existants. Efforts formels de R&D prise de positions dans des marchés inconnus
Prise de risque	Evitement de risque
Proactivité	Plusieurs actions sont mises en œuvre pour la poursuite active des opportunités d'affaires

Sous-section 6- Présentation et analyse intra-cas de E6 : MBO

Crée en 2010, MBO est une entreprise de production et de commercialisation d'huile d'argan cosmétique et alimentaire biologique, basée à Agadir dans l'une des régions les plus connues de l'Arganier. L'entreprise qui réalise 100% de son chiffre d'affaire à l'export, exporte vers plus de 13 marchés étrangers. Fondée par une jeune entrepreneur marocaine, l'entreprise emploie une cinquantaine de personnes de manière directe et indirecte, dont trois cadres.

Trois entretiens ont été réalisés dans cette entreprise, avec la dirigeante, assistante de la dirigeante, la responsable production et la responsable qualité.

1. ***Cadre général de démarrage de l'entreprise MBO***

Une espèce végétale spécifique au Maroc, l'huile d'argan compte aujourd'hui parmi les meilleurs anti-oxydants riches en acides oléiques et linoléiques et de surcroit l'une des huiles comestibles les plus chères dans le monde. Elle est encore plus chère comme produit cosmétique sujet de plusieurs brevets cosmétiques aux USA et en Europe.

L'entreprise dispose de plusieurs gammes alimentaires et cosmétiques à base d'huile d'argan aromatisée composée de 11 saveurs (citron, fleur de grenade, cannelle…) qui répondent toutes aux normes internationales et sont certifiés: ECOCERT(Organisme international de contrôle et certification de l'agriculture et de l'alimentation biologique), ECOCERT GREENLIFE (cosmétique écologique biologique), NOP (National Organic Program) de l'USDA (United States Department of Agriculture), en plus d'une certification IFS et une autre Kasher sont en cours.

Les produits MyBio sont commercialisés sous 4 marques toutes commercialisées avec des labels bio européens reconnus : Argalight et Argadiet (gammes d'huile d'argan aromatisée élaborés sous forme de recettes culinaires avec 11 différentes saveurs), Argabio (huile d'argan naturelle biologique), Argalift (gamme de produits cosmétiques).

L'entreprise ne s'est lancée dans la cosmétique qu'après trois ans de démarrage de son activité. La fondatrice confirme que faute de budget cette gamme et ses différents produits déjà prêts sur papier bien avant n'ont pas pu être concrétisée au départ. Après beaucoup de temps de travail à l'étranger sur le packaging et la conception, l'affiche de la nouvelle gamme cosmétique a été exposée dans un salon professionnel avec la gamme alimentaire pour provoquer les réactions des clients.

« Quand je suis partie dans un salon, j'ai posté l'affiche de la nouvelle gamme, et c'était juste pour voir la réaction des gens par rapport aux packaging alors que la gamme n'existe pas encore en fait. Les réactions ont été positives. La maquette avait suffi pour que plusieurs entreprises demandent l'exclusivité. » (Fondatrice de l'entreprise).

Les produits MBO ont été sélectionnés en tant que produits innovants de l'année 2011 à l'IFE (International Foods and Events) à Londres, MBO fut récompensé par l'ICQ (International Crown Quality) 2011 à Londres, nominée aux Morocco Awards en 2011 et lauréate du Morocco Awards 2012 dans la catégorie "produits du terroir" avec une distinction spéciale de la part du jury. Vainqueur du trophée de la quatrième édition des Morocco Awards, MBO a ainsi pu bénéficier de l'accompagnement de par Valyans qui s'occupera désormais de l'étude stratégique, Saga qui offrira son expertise en matière de communication et Azbane qui mettra à disposition son laboratoire pour les tests. L'entreprise emploie une cinquantaine de personnes de manière directe et indirecte, dont trois cadres.

Originaire d'Agadir, la fondatrice de l'entreprise a fait ses études à la mission française à Agadir et à Marrakech. Après elle a fait ses études supérieures en Suisse puis en France où elle a eu respectivement un diplôme de l'histoire de l'art et de stylisme, puis un diplôme de dessin et de maquettisme. Attirée par l'art et le stylisme depuis son jeune âge, la fondatrice nous précise qu'elle s'est confrontée à la difficulté de faire une carrière dans ces domaines au Maroc. Après quelques années d'inactivité elle a ouvert, grâce à un financement familial, une boutique des prêts à porter importées de l'étranger.

« Cela me permettait de voyager à l'étranger 5 à 6 fois par ans. Ça me faisait plaisir à l'époque puisque j'étais plus dans le stylisme, la mode et le voyage. En terme financier, je gagnais bien aussi parce qu'il n'y avait pas encore assez de franchises des grandes marques comme aujourd'hui, donc j'avais un avantage quand même. » (Fondatrice de l'entreprise).

A une époque où il y avait le boom du commerce des plantes, elle a eu une proposition de l'un de ses proches qui lui a parlé de l'idée de faire un site internet de la vente en ligne des plantes.

« Je me suis beaucoup investi dans la recherche d'information sur toutes les plantes qu'on veut commercialiser, leurs origines, leurs utilisations, leurs bienfaits, etc. J'ai fait 9 mois de travail rien que sur ça. J'ai vraiment cru à l'idée et je voulais que ça se concrétise, mais au bout d'un moment malheureusement mon cousin m'a laissé tomber. Je ne pouvais pas l'accepter et c'était vraiment difficile pour moi, j'ai décidé alors de mettre tout le travail que j'ai fait sur les plantes dans un livre. Je

me suis tenue encore à l'idée et c'est devenu un défi pour moi quand ma famille ne m'a pas prise au sérieux et n'a pas cru que ça allait réussir. J'ai finalisé mon premier livre que j'ai intitulé « Secrets de beauté orientaux : Les meilleures plantes et recettes du Maghreb ». C'est un livre qui parle de toutes les plantes médicinales utilisées dans la cosmétique marocaine et des rites orientaux et maghrébins, et puis à la fin du livre j'ai mis des recettes cosmétiques à base d'huile d'argan. Et comme je ne suis pas vraiment spécialiste de la matière, j'ai essayé surtout de faire le point des recettes simples et faciles à préparer. Ce premier livre a été édité par Errol et j'ai eu le parrainage de l'association française « Féminin Bio ». Donc mon livre a été publié en France et partout dans les pays francophones, il est sur tous les circuits, la Fnac, Virgin, Amazone, etc. il a été élu produit coup de cœur Fnac !! » (Fondatrice de l'entreprise).

Après la fondatrice s'est imprégnée d'huile d'Argan pour écrire son deuxième livre sur les actifs bios qui a été publié chez Hachette. Ce deuxième livre est plus scientifique et parle de tous les composants d'huile d'Argan, ses processus de production, ses différentes utilisations (culinaires et cosmétiques), *etc.*

2. *Le processus de développement export de l'entreprise*

Dès le départ orientée export, l'entreprise s'est montrée directement active dans les salons professionnels partout dans le monde. La plupart des références de la gamme alimentaire de l'entreprise ont été inspirées des échanges avec différents clients des différents marchés.

« J'ai fait beaucoup de salons professionnels internationaux, et j'ai découvert que chaque pays a ses préférences. L'Angleterre par exemple ont l'aile, la cannelle, cumin et le fenouil, en Amérique c'est plus les trucs épicés, en France c'est le laurier, le thym et le citron pour les salades, Dubaï c'est Spicy, l'aile et le thym, etc. » (Fondatrice de l'entreprise).

Ayant démarré son entreprise sans avoir un réseau préalable ni des connaissances des distributeurs, la fondatrice de l'entreprise confirme qu'elle a dû construire son réseau chemin faisant. L'entreprise a pu avoir son capital client à l'export principalement grâce à la participation aux salons ou encore à travers des commissionnaires qu'elle a mobilisé pour ce faire. Des salons comme l'ANUGA ou le SIAL, l'entreprise essayait d'être présente partout pour renforcer son réseau de partenaires.

« Au démarrage de mon entreprise, je ne connaissais personne à l'étranger qui pourra commercialiser mes produits là-bas. Ce qui fait que j'étais obligée d'aller les chercher moi-même, j'ai commencé à faire les salons professionnels, même les salons j'en connaissais rien avant, donc le premier et deuxième

salon étaient des catastrophes. Mais après ça A commencé à être très fructueux pour se faire connaître et établir des contacts. En plus ça nous permet de trouver ce que veulent les clients, et de nous positionner face aux demandes d'exclusivité que nous recevons. C'est également une occasion d'adapter les produits à la demande des marchés internationaux. » (Fondatrice de l'entreprise).

L'entreprise entretient des relations à long terme avec ses partenaires à l'export qui croient à ses produits et interviennent eux-mêmes pour les placer sur d'autres marchés. L'activité internationale de l'entreprise a beaucoup évolué dans presque les quatre années de son existence. Une évolution qui se manifeste par la présence des produits de l'entreprise sur une dizaine de marchés mais surtout par la réussite de la gamme cosmétique récemment lancée.

« Quand on a lancé la nouvelle gamme cosmétique haut de gamme, il y a eu déjà beaucoup de demande qui l'attendait. Mme Laila (fondatrice) voulait toujours développer une gamme de cosmétique mais elle ne voulait rien précipiter et on se contentait des produits alimentaires. Maintenant quand je vois comment ça a évolué je réalise que c'était une bonne stratégie de ne pas lancer la gamme cosmétique qu'après avoir fait un réseau et une réputation avec les produits alimentaires. » (Responsable Production).

Il s'agit des produits cosmétiques haute gamme fabriquée au Maroc, à base d'huile d'Argan, le safran, Ghassoul, des dates, donc tous les produits nobles de la tradition marocaine. La fondatrice confirme qu'elle a tout essayé au Maroc pour financer le lancement de cette gamme cosmétique et finalement elle a trouvé un investisseur en France qui a été convaincu du potentiel du projet qu'il a financé complètement en contrepartie d'une prise de parts dans le capital de l'entreprise. Si l'entreprise commercialise ses produits sur plusieurs pays des différents coins du monde, certains marchés asiatiques et américains semblent beaucoup plus privilégiés que d'autres pour leurs potentiels prometteurs selon la fondatrice de l'entreprise.

L'entreprise a pu trouver un nouveau partenaire pour financer le lancement de la gamme cosmétique. En fait, ce partenariat est un peu spécial pour l'entreprise puisqu'elle a entrainé la cession d'une partie de son capital au nouveau partenaire qui a financé les couts élevés de la gamme cosmétique.

« En fait c'est un distributeur qui a une longue expérience et surtout un réseau très riche, il a un réseau de parapharmacies dans toute l'Europe, donc ça ne peut qu'être intéressant. » (Fondatrice de l'entreprise).

3. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise

Spécialisée dans la production et la commercialisation d'huile d'argan cosmétique et alimentaire, l'entreprise semble axer toute son action stratégique sur l'innovation produit. L'ambition stratégique pour l'entreprise étant de positionner ses produits sur le segment du luxe. Dans le même sens, un effort sur le visuel de la marque qui se manifeste clairement sur packaging a été déployé depuis le démarrage. Ayant déjà pu atteindre des marchés internationaux, l'entreprise espère mettre en avant l'huile d'argan comme un produit spécifique au Maroc et se distinguer par des produits à forte valeur ajoutée. Sa gamme alimentaire a été basée sur une idée innovante qui consiste en la fabrication d'huile d'Argan avec un aromate ou plusieurs qui sont en macération à l'intérieur d'huile.

« Tout le monde parle d'Argan naturel, mais personne ne pense à en faire des choses nouvelles, à inventer de nouvelles recettes, simplement parce que les trois quart des gens ne veulent pas investir dans les étiquettes et les bouteilles et se contentent de vendre le vrac (….) Je me suis inspirée un peu de l'huile de pizza et je me suis dit pourquoi ne pas faire de même pour l'huile d'Argan. Déjà tous les gens qui vendent l'huile d'Argan ont un dépôt ou un résidu en bas des bouteilles, c'est une chose qui est tout à fait normale mais visuellement ce n'est pas du tout joli à voir !! (...). Donc moi j'ai essayé d'innover en cela, j'ai passé 2 ans dans les expériences et les recherches pour développer des recettes de l'huile d'Argan aromatisée. Ce n'était pas simple à concevoir, je travaillais avec un chef cuisinier et un ingénieur en agro-alimentaire. » (Fondatrice de l'entreprise).

L'entreprise a été la première à lancer une telle idée et elle a pu l'élargir en diversifiant sur le genre d'arôme.

« Je pense que jusqu'à maintenant nous avons des produits qui sont bien singuliers dans le marché mondial que ce soit en terme de qualité ou d'innovation. » (Responsable Qualité).

Une innovation simple mais son processus d'élaboration a été difficile, demandant ainsi beaucoup d'analyses de la part de l'entreprise et aussi dans des laboratoires en France.

Malgré la croissance de ses gains financiers durant les deux dernières années, l'entreprise préfère toujours financer une partie des couts de production par les avances qu'elle exige des clients de payer à la réception de commande. En outre, l'entreprise ne fait pas de stock et elle ne produit qu'après avoir trouvé un porteur. Pour ce faire, l'entreprise profite des salons professionnels qu'elle fait chaque année pour exposer ses nouvelles recettes développées et avoir les avis des partenaires potentiels.

Il s'agit d'une entreprise qui marche au feeling selon les termes de la fondatrice de l'entreprise. Pas de planification formelle et non plus de business plan. La recherche et développement se fait également de la même manière, discussion informelle des idées avec les responsables de production et de qualité, des idées que la directrice inspire principalement de ses visites aux salons professionnels.

La manière de procéder pour le lancement de nouveaux produits ou sur de nouveaux marchés permet à l'entreprise de minimiser le risque au point qu'il devient toujours acceptable en cas d'échec. Si la fondatrice semble audacieuse dans la plupart de ces actions depuis le démarrage de son entreprise et sa manière de la gérer, il ne reste pas moins qu'elle a une approche préventive des risques qui se concrétise principalement par la recherche des partenaires qui acceptent de prendre part dans développement de certaines gammes de produits.

« Tout est incertain pour moi en quelque sorte. Quand on commence une chose on ne peut jamais savoir sur quoi ça va aboutir après. Par exemple, quand je commence un partenariat c'est toujours incertain pour moi, simplement parce que je ne peux pas prédire ce que ça va donner par la suite. Donc, dans tout ce que j'entame dans cette entreprise depuis le début, je ne pensais jamais au risque, ni au profit à court terme de manière directe, mais ce à quoi je pensais c'est de voir mes produits un peu partout dans le monde un jour, et bien sûr que quand ça arrive, je pourrais gagner beaucoup d'argent. C'est pour cela que je ne raisonne pas automatiquement aux profits à court terme. » (Fondatrice de l'entreprise).

4. Synthèse du cas E#6

L'huile d'argan est une richesse spécifique au Maroc et plus particulièrement à la région d'Agadir où située l'entreprise MBO. Toutefois, les exportations marocaines en la matière se faisaient pendant très longtemps sans aucune transformation industrielle. La fondatrice de l'entreprise MBO a visé dès le départ le développement d'une gamme de produits bio-cosmétique basée sur l'huile d'Argan bien valorisé à l'étranger. Cela dit que le développement d'une gamme alimentaire n'était qu'un levier de démarrage de la petite entreprise. N'ayant aucune formation académique en matière de l'industrie alimentaire ou cosmétique, la fondatrice de l'entreprise fait l'exemple d'une bricoleuse persévérante animée par un fort besoin d'accomplissement. Les recherches faites par la fondatrice sur les plantes marocaines et qui ont abouti à la publication de deux ouvrages, l'ont beaucoup aidé à construire son projet d'entreprise de transformation d'huile d'argan alimentaire et cosmétique. La gamme des produits cosmétiques a été développée suit à l'engagement d'un

partenaire de l'entreprise qui a pris part du capital de l'entreprise pour ce projet. L'entreprise se base essentiellement sur les connaissances de ses principaux partenaires et sur la mobilisation permanente de la fondatrice pour entrer sur de nouveaux marchés.

Tableau 5-14: Le processus et la nature d'identification des opportunités

Opportunité	**Caractéristiques**	**Processus de construction / identification**
la fabrication et l'exportation d'huile d'argan cosmétique et alimentaire biologique	- Nouvelle gamme de produits pour un nouvel usage - Résultat des efforts cognitifs de l'entreprise	Informel mais intentionnel,
Elargissement de la gamme des produits	- Création d'une nouvelle combinaison avec les ressources mises en œuvre - Résultats des efforts cognitifs de l'entreprise et ses partenaires	Informal mais intentionnel
Pénétration de nouveaux marchés export	Axée sur les réseaux des distributeurs	Informel, nouvelles informations

La fabrication d'huile d'argan aromatisé, telle est l'idée avec laquelle l'entreprise a fait preuve de son esprit d'innovation. Généralement l'entreprise innove surtout au niveau de la variété des arômes proposés et au niveau d'étiquetage pour personnaliser les produits par marché. L'engagement des partenaires est la moyenne pour l'entreprise pour limiter les risques en cas d'échec d'un produit. L'ouverture du capital de l'entreprise à l'un des partenaires étrangers pour le lancement de la gamme cosmétique est un exemple significatif à ce niveau.

Tableau 5-15: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#6

Dimensions	Caractéristiques
Innovation	L'idée innovante consiste en la fabrication d'huile d'Argan avec un aromate ou plusieurs qui sont en macération à l'intérieur d'huile. Innovation produits traduite par une gamme très large. Co-conception avec des produits personnalisés Innovation packaging prise de positions dans des marchés inconnus
Prise de risque	Risque acceptable en cas d'échec Approche préventive face aux risques qui se concrétise principalement par la recherche des partenaires qui acceptent de prendre part de développement de certaines gammes de produits.
Proactivité	L'entreprise a été la première à lancer l'idée d'huile d'Argan alimentaire aromatisé.

Conclusion du cinquième chapitre

Ce chapitre a été l'occasion de faire une première présentation des résultats empiriques de notre recherche. Pour des raisons d'ordre méthodologique et pratique nous avons décidé de l'importance d'une étude de contextualisation pour une compréhension plus intense et actualisée des PME marocaines, en particulier celles exportatrices, leurs valeurs et leurs attitudes, comportements entrepreneuriaux. Nous avons pu contextualiser le cadre conceptuel de la recherche, et mieux cerner les enjeux auxquels les PME exportatrices font face. Cette démarche devrait, à notre sens, pré-objectiver nos conclusions et ainsi légitimer leur force explicative dans le contexte marocain.

Les résultats des six cas réalisés ont été par la suite présentés dans une approche holiste en soulignant les principaux éléments de notre cadre conceptuel. La description détaillée retenue à ce niveau s'attache aux principaux évènements qui ont marqué le démarrage et le processus de développement international de chaque entreprise; elle en constitue donc un récit synthétique. Pour chacun des cas, la question a porté d'abord sur le déroulement du processus d'internationalisation rapide et sur les principales caractéristiques de leurs dynamiques entrepreneuriales, sans chercher à établir de lien de causalité strict avec celle des logiques d'identification des opportunités d'exportation ou d'engagement export de ces entreprises.

C'est progressivement dans le chapitre suivant que notre attention se tournera davantage vers ces aspects explicatifs.

CHAPITRE VI : PROCESSUS DE FORMATION DE L'OE : ANALYSE PAR L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES D'EXPORTATION

Après avoir décrit dans un le précèdent chapitre les phénomènes dans leur diversité, nous essayerons par la suite dans le sixième chapitre d'évoluer vers la compréhension des logiques sous-jacentes.

Nous rappelons toutefois que cette recherche essaie de développer une nouvelle compréhension de l'internationalisation précoce des petites entreprises et de la formation de leur OE par la prise en compte de plusieurs facteurs organisationnels, principalement la logique d'identification des opportunités d'exportation. Ainsi, dans une première section une analyse thématique (inter-cas) est donc réalisée pour développer des descriptions plus fines et des explications plus puissantes. Cette analyse des résultats a comme objectif principal de reconstituer les mécanismes en jeu, qui prennent une portée générale et affinent la définition des aspects transversaux. La deuxième section sera structurée en fonction des résultats présentés précédemment et du cadre conceptuel, mais aussi en tenant compte des contrastes avec les études antérieures sur les différents aspects de notre questionnement.

Section I- Dynamique entrepreneuriale de l'internationalisation rapide des PME

Sous-section 1- Le processus d'internationalisation rapide : quels déterminants ?

Les six entreprises étudiées ont connu une internationalisation rapide et écoulent leurs produits sur un certain nombre de marchés internationaux. Le tableau 6.1 restitue des informations générales relatives à ces entreprises étudiées. Ainsi, ce tableau permet de mettre en avant une première catégorisation de notre échantillon composé de quatre entreprises internationales de naissances (SMG, TNI, FAN, MBO) et deux autres (AFI, CAN) qui ne le sont qu'après quelques années d'activité sur le marché marocain.

Tableau 6-1: Caractéristiques du processus d'internationalisation des six entreprises étudiées.

Cas	Année de création	Exportation	Importance de l'activité exportatrice	Nombre de marchés export	progression du nombre de marchés export
SMG	2006	Dès le démarrage	85%	6	faible
TNI	2007	Dès le démarrage	95%	11	Moyenne
AFI	2006	2 ans après le démarrage	80%	24	Très forte

FAN	2008	Dès le démarrage	90%	8	Moyenne
CAN	1997	3 ans après le démarrage	50%	17	Moyenne
MBO	2010	Dès le démarrage	100%	13	Très forte

Les résultats montrent que toutes ces entreprises ont été orientées export dès le démarrage ou très peu d'années après (AFI, CAN). Toutefois, l'entreprise AFI a été orientée export dès la création mais la volonté de créer une base solide et de tester ses capacités productives, l'ont forcé à faire deux ans sur le marché marocain avant de se tourner vers les autres marchés étrangers. Toutes ces entreprises ont amorcé l'internationalisation de leur propre initiative et non d'une réponse à une commande reçue. Ce résultat va dans le sens de l'approche de l'entrepreneuriat international selon laquelle les jeunes entreprises internationales initient leurs activités internationales de façon proactive.

Le tableau 6.2 reprend les différentes caractéristiques des six entreprises étudiées en mettant en perspective le point de vue des deux principales approches de l'internationalisation: l'approche comportementale et celle de l'entrepreneuriat international. Compte tenu du grand nombre d'événements d'internationalisation dans de nombreux cas, nous n'avons retenu dans le tableau que les événements significatifs.

En général, le comportement de ces entreprises s'écarte clairement des propositions des modèles séquentiels (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981) décrivant un processus de développement international comme étant plus progressif et lié à l'accumulation de l'expérience, les connaissances et à la réduction de la distance psychique. L'entreprise née internationale semble percevoir le monde entier comme son marché dès le départ. Elle ne se limite à un seul pays et ne voit pas les marchés étrangers comme purement complémentaires du marché local.

L'approche comportementale peut toutefois expliquer partiellement le comportement des entreprises nouvelles internationales, en particulier en ce qui a trait aux modes d'entrée. L'utilisation conjointe des ventes directes et intermédiées est le mode d'entrée privilégié par ces entreprises. Dans l'objectif d'accroître leur présence sur les marchés internationaux, les entreprises qui sont internationales de naissances tendent à renforcer l'utilisation des modes d'entrée flexibles à faible contrôle (agent associé, distributeurs-intermédiaires, ventes directes à l'exportation).

Sur cette question du mode d'entrée, les résultats sont compatibles avec les modèles comportementaux de l'internationalisation indiquant que le processus d'internationalisation commence par l'utilisation de modes de contrôle des entrées dits faibles et évolutif progressivement (Andersen, 1993). La première étape de l'évolution des modes d'entrée semble être la création de réseaux d'agents et de distributeurs au niveau international.

Il convient de souligner que, contrairement aux explications suggérées par Oviatt et McDougall (1994), aucune entreprise n'a utilisé des formes de présence fortes (comme la filiale) ou des modes d'entrée hybrides (joint-venture, alliance, *etc.*).

Il nous semble aussi que l'évolution de l'engagement export de l'entreprise est plus complexe qu'il n'y paraît. Les entreprises à internationalisation précoce sont plus contraintes par leurs ressources en raison de leur focalisation sur les activités internationales simultanément dans de nombreux pays. Une autre remarque à ce niveau : Compte tenu des contraintes de ressources, exacerbée par la dispersion géographique des marches cibles, ces entreprises cherchent à concilier les impératives de flexibilité et de contrôle des marches à travers la sélection d'intermédiaires engagés susceptibles de développer les parts de marché de l'entreprise.

Tableau 6-2: Synthèse analytique des processus d'internationalisation des entreprises étudiées

	SMG	TNI	MBO	FAN	CAN
Nombre d'année avant l'internationalisation	0	0	0	0	3
Émergence de l'idée d'internationalisation	Pendant la période de gestation de l'entreprise				Pendant la périod croissan
Posture stratégique	Proactive, recherche d'opportunités				Proactive, rech d'opportunités ; en réaction à commande non-
Accès aux ressources et contrôle	Contrôle des ressources internationales faibles, mobilisation des				
Sélection des marchés étrangers	Sélection basée sur les opportunités de développement (taille du marché poten géographiques ciblées				

	SMG	TNI	MBO	FAN	CAN
Etendue et intensité de l'activité exportatrice	L'activité gastronomique de l'entreprise est axée sur une niche, avec des produits bios de haute qualité, visant un segment très exclusif du marché international. L'entreprise avait commencé par le marché français avant de se développer vers d'autres pays de différents continents. 85% de son CA est réalisé à l'export.	L'activité gastronomique de l'entreprise est axée sur une niche, avec des produits bios de haute qualité, visant un segment très exclusif du marché international. Dès sa première année l'entreprise avait déjà exporté vers plusieurs pays de différents continents. 95% de son CA est réalisé à l'export.	L'activité de l'entreprise est fortement axée sur une niche, avec des produits bios de haute qualité, visant un segment très exclusif du marché international. Dès sa première année l'entreprise avait déjà exporté vers plusieurs pays de différents continents. La totalité de son CA est réalisé à l'export.	L'activité de l'entreprise est fortement axée sur une niche. Après avoir desservi le marché belge et français uniquement, l'entreprise a pu avoir accès à d'autres marchés étrangers 90% de son CA est réalisé à l'export.	L'entreprise écou produits sur le m local. Néanmoin 3 ans, elle s'est o vers les marchés internationaux. C marchés sont bie disparates géographiqueme sont choisis pou attractivité. Etant toujours bi positionnée au M l'exportation ne représente que 5 CA global de l'entreprise.
Objectifs de l'entreprise	L'internationalisation est une composante fondamentale du modèle économique de l'entreprise ; ou bien : L'internationalisation est une condition de survie				Croissance dom essentielleme croissance im l'internationalis l'entrepri

1- Les vecteurs internes de l'identification de l'opportunité d'exportation

1.1. Connaissances et expériences préalables

Les fondateurs se distinguent sur le point de leurs profils et leurs expériences préalables (*Cf.* tableau 6.3). Parmi eux, il y a des ingénieurs ou docteurs de formation (SMG, CAN), des entrepreneurs de formation managériale (TNI, AFI) et d'autres ayant fait un cursus plutôt littéraire (FAN, MBO). Sur le point du degré de maîtrise du corps de métier de l'entreprise, seuls quatre entrepreneurs semblent, de par leur formation et/ou leurs expériences passées, disposer d'une connaissance préalable de leur business, que ce soit en termes de connaissance du marché visé (SMG, TNI) ou en termes de maîtrise des compétences techniques nécessaires à l'élaboration de l'offre produit (CAN, AFI).

Tableau 6-3: Formation et expériences professionnelles et entrepreneuriales des fondateurs dans les six entreprises étudiées

Cas	**Formation du (des) fondateur(s)**	**Expériences antérieures du (des) fondateur(s)**
SMG	Ingénieure en agro-alimentaire (formation en France)	La fondatrice est passée par deux grandes multinationales en agro-alimentaire industriel (3 ans) et par une PME française des produits de la mer (2 ans)
TNI	Formation en management (formation en France)	Le fondateur a déjà créé une entreprise d'emballage en France après avoir terminé ses études, et par la suite il a créé une autre au Maroc dans le même domaine.
AFI	Formation en management (formation en France)	Les deux fondateurs avaient une entreprise de rachat et d'installation des lignes de production en France.
FAN	Formation littéraire (formation au Maroc)	Expérience dans l'immobilier au Maroc
CAN	Docteur spécialisé dans le domaine des huiles essentielles Docteur pharmacien Cosméticien (Formation en France)	Aucune expérience entrepreneuriale avant
MBO	Formation littéraire (formation en Suisse et en France)	Aucune expérience entrepreneuriale préalable

Les résultats montrent l'importance des caractéristiques des fondateurs, comme leurs expériences internationales, leurs connaissances de l'activité ou leurs réseaux. Ces capacités dynamiques déterminent dans une large mesure la perception du marché international, laquelle évolue sur la base de nouvelles connaissances accumulées à travers le processus d'internationalisation.

Comme le montre le tableau 6.3, les fondateurs des entreprises étudiés (exception du cas FAN) ont vécu précédemment, ou avaient été formés, et/ou ont travaillé, dans des pays étrangers, y compris ceux dont les fondateurs étaient des citoyens étrangers qui avaient émigré au Maroc (AFI). Leurs expériences internationales et leurs connaissances d'autres cultures et pratiques ont facilité leur *vigilance* aux opportunités d'exportation et leurs volontés d'accepter les incertitudes inhérentes au développement international.

Les résultats montrent également que l'identification de l'opportunité d'affaire à l'origine même de la création de l'entreprise a été liée à cette connaissance préalable des marchés étrangers développée par les fondateurs (SMG, TNI, AFI, CAN) ainsi que de nouvelles informations provenant de diverses sources (MBO, FAN). Le tableau 6.4 restitue des verbatim relatifs au rôle déterminant du profil de l'entrepreneur (à travers ses connaissances et ses expériences) sur le degré d'internationalisation de l'entreprise.

Tableau 6-4: Rôle de l'expérience préalable dans l'identification d'opportunité d'exportation

Cas	Nature d'expérience de(s) fondateurs	Extraits des réponses relatives à l'importance de l'expérience préalable
SMG	Expérience industrielle Expérience internationale	*« Je peux dire que mes premières années d'expériences, plus particulièrement celles que j'ai passées dans la PME au sud de la France, m'ont permis de construire tout un réseau et surtout une connaissance des rouages du métier, de comment travailler avec les distributeurs, quelles sont les attentes, ce qu'il faut éviter, etc. Donc tous les éléments nécessaires quand on veut vendre nos produits aux grandes distributions en Europe. »*
TNI	Expérience entrepreneuriale Expérience internationale	*« J'ai beaucoup d'expériences dans le monde des affaires, j'avais déjà créé deux entreprises, en France et au Maroc. Je connaissais bien certains marchés étrangers chose qui m'a aidé à aller plus loin dans l'idée de développement des suces de cuisine marocaine. Alors tout ce qui me manquait en fait, c'était le côté*

		technique de la chose, je ne suis pas spécialiste de la gastronomie et je ne suis pas ingénieur. Donc la première des choses que j'ai faite c'est que j'ai recruté deux ingénieurs de l'IAV et on a commencé à travailler ensemble pour monter notre gamme de produits exportables »
AFI	Expérience entrepreneuriale Expérience internationale	*« Cette expérience de réinstallation des lignes de production industrielles était la transition pour moi pour m'installer sur ce secteur d'activité d'agro-industrie en général mais pas spécifiquement dans le baby-food ».*
FAN	Expérience entrepreneuriale	*« Avant de créer cette entreprise en 2008, j'en avais une autre depuis 1998, c'était dans un secteur tout à fait différent, qui est celui de l'immobilier. Ma formation n'a rien avoir avec l'agro-alimentaire, je ne suis pas ingénieur, je suis de formation traducteur interprète de conférences. C'était une idée d'un cousin qui vivait en France et qui était aussi mon associé (…) C'était une idée pour laquelle je n'étais pas très chaud au début, mais il m'a convaincu et on est partis dans cette expérience. Je n'avais aucune idée sur le métier ni sur le secteur de l'agro-alimentaire »*
CAN	Expérience industrielle	*« Notre entreprise a été établie par une équipe dirigeante avec les compétences techniques qu'il faut. Cette équipe inclue un docteur spécialisé dans le domaine des huiles essentielles (moi-même), un docteur pharmacien et un formulateur cosméticien. En plus nous avons fait tous les trois une formation de trois ans. Nous sommes trois copropriétaires »*
MBO	Expérience internationale	*« Je me suis beaucoup investi dans la recherche d'informations sur toutes les plantes qu'on veut commercialiser, leurs origines, leurs utilisations, leurs bienfaits, etc. j'ai fait 9 mois de travail rien que sur cela, j'ai vraiment cru à l'idée et je voulais qu'elle se concrétise »*

2- Le rôle des réseaux d'affaires

Les résultats montrent que les différentes entreprises ont procédé à une utilisation massive de réseaux personnels et professionnels pour engager aussi rapidement leur internationalisation sur différents marchés d'export.

Cependant, il est également clair que les entreprises, n'ayant pas un réseau de contacts préalable, ont été en mesure de s'internationaliser très rapidement en se basant essentiellement sur une participation active dans des salons professionnels internationaux. Dans les premières années de démarrage, ces entreprises ont intégré plusieurs marchés export dans leur portefeuille de marché. Cette croissance rapide semble avoir résulté du renforcement des réseaux de l'entreprise et de la participation aux salons internationaux. Ces derniers jouent un rôle important pour la sélection des marchés étrangers ainsi que le mode d'entrée.

Les observations réalisées confortent l'idée selon laquelle l'entrepreneur n'est pas un être isolé et cela dès la formulation de l'idée d'affaires. Le réseau d'entrepreneur apparaît clairement comme élément important du capital social. Ainsi, l'entrepreneur utilise ses connaissances pour construire ou renforcer son insertion dans des réseaux d'affaires, lesquels permettent d'améliorer ses ressources et d'enrichir ses connaissances. Nous trouvons, dans les réponses des différents fondateurs des entreprises étudiées, des renvois à l'importance du bon contact pour le développement des opportunités d'exportation.

Verbatim relatifs à l'importance accordée par les dirigeants aux distributeurs
Ce n'est pas aussi évident de trouver le bon distributeur, qui est bien implanté, qui comprend le produit et qui est capable de savoir comment le commercialiser. Par exemple en France, au départ, on n'avait pas le bon distributeur, il n'a pas su placer le produit partout et il n'a pas su le vendre et il nous a dit que c'est à cause du produit !! Alors j'étais sûre que mon produit est bon pour ce marché. Pourtant lui est un professionnel mais c'est juste que l'ethnique n'est pas son domaine. Peut être que s'il voulait commercialiser le même produit en Italie, il y arriverait très bien. Quand j'ai trouvé le bon distributeur, on a été placé partout. Donc c'est difficile de trouver le bon distributeur et il faut les moyens pour le trouver. Dans les marchés où on peut avoir un réseau ça peut aider mais pour le reste ça reste difficile. (fondatrice de SMG)

Le mieux c'est de chercher des distributeurs experts dans le domaine qui vont s'occuper de la distribution à l'étranger. On en rencontre plusieurs et après il faut voir celui qui nous correspond le mieux. Le premier critère c'est qu'il ait le même métier, c'est à dire qui distribue des produits comme le nôtre, car on ne distribue pas de la viande fraiche ou des fruits et légumes comme on distribue la conserve, on ne distribue pas des jus comme on distribue de la bière, etc. Déjà il faut choisir quelqu'un qui est dans le même axe et qui distribue des produits qui sont dans le même rayon, qui comprend bien le produit et le connaît. (Fondateur de TNI)
Nous sommes sur un produit de niche et qui demande un vrai soutien de la part du distributeur car il ne peut pas se vendre tout seul. Nous avons également en face de grandes multinationales comme Nestlé, Danone. Pour toutes ces raisons, nous cherchons à avoir des relations très subies et très stables dans le temps avec nos distributeurs. On n'y arrive pas toujours évidemment, mais notre politique est de s'inscrire dans la longue durée. (Co-fondateur d'AFI)
Nous vendons nos produits sur les grandes distributions, mais y sommes présents via des distributeurs avec lesquels on cherche à maintenir des relations à long terme. Nous n'avons pas intérêt à changer de distributeur parce qu'il est difficile de trouver quelqu'un qui peut bien commercialiser le produit. Une fois on trouve un bon distributeur on fait tout pour que le partenariat dure le maximum possible. (Co-fondateur de CAN)

Le rôle de l'expérience et le background de l'entrepreneur ainsi que l'importance d'engagement du réseau de partenaires de l'entreprise montre que les processus stratégiques ne sont pas déterministes, mais interactifs, émergents et impliquant un apprentissage par la pratique et l'expérimentation.

Les résultats de l'étude mettent en avant l'identification de l'opportunité d'exportation à travers la combinaison et recombinaison continue des connaissances et expériences préalables et d'autres connaissances nouvellement acquises grâce aux interactions avec les réseaux d'affaires. La connaissance préalable est répartie d'une manière aléatoire entre ces entrepreneurs en raison des différences de leurs histoires, leurs expériences particulières et leur formation. Les interactions avec d'autres acteurs dans le réseau permettent d'affiner les connaissances et les idées de l'entrepreneur ou de générer et de faire émerger d'autres nouvelles.

La première opportunité internationale dans les cas FAN et MBO a été découverte grâce à l'initiative d'une autre personne résidant à l'étranger sans même que les fondateurs aient une quelconque intention de le faire. Cela veut dire que la connaissance et le réseau de ces personnes ont été derrière cette découverte qui a conduit à un engagement croissant des ressources et des efforts de la part du fondateur pour la concrétiser.

Cela faisant que les connaissances préalables se réfèrent également à celle d'une autre personne autre que le fondateur. Par exemple, le fondateur de FAN s'est basé sur les connaissances et le réseau de son cousin pour le lancement de l'entreprise. Le lancement de la gamme bio-cosmétique de l'entreprise MOB a eu lieu grâce à l'engagement de son partenaire désormais actionnaire de l'entreprise. Le fondateur de TNI avait une relation d'affaires avec le Centre Technique de la Conservation des Produits Agricoles en France qui l'a accompagné durant tout le processus de développement de nouveaux produits

3- Des contraintes liées au contexte environnemental

Alternativement, nous remarquons que toutes les entreprises qui se sont orienté complètement export dès leur démarrage (SMG, TNI, FAN, MBO) sont sur des types d'activités qui ne bénéficient pas d'un potentiel important sur le marché marocain. Le marché local pour ces entreprises présente un potentiel limité, ce qui a nécessité une expansion internationale pour permettre la croissance. En d'autres termes, ces entreprises ont été contraintes de s'engager dans la recherche délibérée des opportunités d'exportation afin de survivre étant donné le manque de débouchés au niveau local et l'étroitesse du marché international lié à une catégorie bien spécifique de produits. Autrement dit, l'internationalisation proactive a été une nécessité pour ces entreprises depuis leurs premiers temps. En outre, les caractéristiques de leurs produits limitent leurs demandes potentielles à une niche très spécifique et très exclusive du marché international.

L'internationalisation n'est pas seulement un choix, mais une nécessité de survie pour ces entreprises qui évoluent sur des activités de niche. Les deux entreprises ayant fait leur internationalisation après quelques années d'activité locale (AFI et CAN) n'ont pas eu relativement ces contraintes. L'entreprise CAN a démarré ses activités en se concentrant sur le marché local, mais au fil des années (après 3 ans) le staff dirigeant a commencé à chercher les opportunités potentielles à l'étranger. Une fois sa position sur le marché local a été bien consolidée (l'entreprise fournit les principaux hôtels et SPA au niveau local), l'entreprise a tourné progressivement l'attention vers d'autres marchés européens et du moyen orient.

Le principe d'alimentation Halal des bébés présentait un potentiel de réussite sur le marché marocain, chose qui a permis à l'entreprise AFI de faire ses premiers pas sur le marché local avant de se lancer massivement dans l'exportation.

Sous-section 2 : Dimensions de l'OE et perception de l'opportunité d'exportation

Nous essayons ci-après de caractériser les différentes dimensions (Proactivité, Innovation et Prise de risque) de l'OE des entreprises étudiées. Les résultats révèlent d'une part, que ces trois dimensions sont bien inter-reliées d'une manière étroite, d'autres part que la dimension de proactivité (manifestée vis-vis des opportunités d'exportation) est bien explicative de la manifestation des autres dimensions (Innovation et prise de risque).

1- Proactivité

Les résultats révèlent que l'expérience internationale préalable et les ressources peuvent jouer un rôle important dans la manifestation de la posture proactive et la volonté de l'entreprise de développer de nouvelles opportunités d'exportation. Toutefois, les résultats suggèrent (*Cf.* tableau 6.5) que la proactivité ne signifie pas forcément être agressif aux concurrents mais plutôt consiste d'une part en la recherche active d'opportunités et d'exportation en privilégiant les partenariats et l'exploitation des contingences.

Par conséquent, pour les quatre entreprises internationales de naissance (SMG, TNI, FAN, MBO) l'agressivité ne se manifeste pas à l'égard de la concurrence, mais par rapport aux nouvelles opportunités surgissant. Cette propension à profiter des contingences ou d'exploiter des découvertes inattendues repose sur un raisonnement effectual (Sarasvathy, 2001). Nous reviendrons sur cet aspect dans la suite de cette section.

L'examen de l'opportunité d'initiation de l'exportation et les autres opportunités d'exportation ultérieures suggère que le comportement proactif de ces entreprises est essentiellement influencé par l'un des facteurs suivants: 1) l'expérience internationale et industrielle préalables 2) la nature de l'activité, 3) le réseau personnel ou professionnel, 4) le marché local qui peut forcer l'entreprise à plus de pro-activité pour la recherche active des débouchés internationaux.

Les entreprises qui perçoivent l'existence des opportunités sur le marché local ont tendance à être moins proactives dans leurs activités d'exportation qu'elles conduisent à un rythme beaucoup plus lent (CAN).

Tableau 6-5: Le sens donné à la pro-activité dans les six entreprises étudiées

Cas	Manifestation du comportement proactif	Extrait de réponses relatives à l'agressivité vis à vis des concurrents
SMG	**Poursuite de nouvelles opportunités**	*« En ce qui nous concerne, nous sommes assez confiants de nos produits et nous essayons toujours de les différencier le maximum possible par rapport aux produits concurrents. » (dirigeante-fondatrice de l'entreprise)* *« Pour l'instant nous ne sommes pas dans une concurrence agressive au niveau des prix. Du coup, on peut dire qu'on est dans un stade de cohabitation. Par ailleurs, nous n'avons qu'un seul concurrent au sens strict du terme, donc je pense que le marché est grand et on se positionne sur deux segments plus ou moins différents, on n'a pas la même qualité de produit. » (Responsable de production)*
TNI	**Poursuite de nouvelles opportunités**	*« Nous n'avons pas de vrais concurrents directs. Peut être qu'il y a ceux qui font des produits surgelés mais sur les plats cuisiniers marocains on n'a pas de concurrents (…) Je pense que s'il y aura beaucoup de concurrence directe cela va être une bonne chose. Ce sera bien, parce que plus il y a d'intervenants et tout le monde se respecte, plus la cuisine marocaine ne va se développer et ceci va être bien pour tout le monde. » (Dirigeant-fondateur de l'entreprise)*
AFI	**Poursuite active de nouvelles opportunités** **Actions audacieuses vis à vis des concurrents**	*« Nous avons investi près de 20 millions de dirhams dans une deuxième usine dédiée uniquement à la fabrication de la céréale lactée alors qu'il s'agit d'un domaine largement dominé par des géants mondiaux. Une entreprise normale n'aurait jamais pensé à relever un tel défi. Après avoir pris conscience de l'importance de la chose nous nous sommes dit, est ce qu'aujourd'hui on a envie de se taper avec des géants ou non? On sait très bien qu'on n'a pas les mêmes moyens qu'eux, ce qui fait que si on veut se lancer sur le marché des céréales lactées il faut qu'on soit différencié. On a bien réfléchi à la chose, des discussions et des brainstormings et on est partis sur trois points de différenciation (qu'est ce qu'il faut*

		pour les développer, à qui on va s'adresser et comment on va se positionner) et on a décidé de les concrétiser. » (Dirigeant et co-fondateur de l'entreprise)
FAN	**Poursuite de nouvelles opportunités**	*« Je pense que la concurrence directe ou indirecte est une chose qu'on ne peut pas éviter, elle est toujours là et chacun cherche à améliorer ses rendements et du coup sa position sur le marché. Mais il faut dire aussi qu'on est sur une niche où il n'y a pas beaucoup de concurrents, donc il y a encore beaucoup de potentiel de développement pour tout le monde sur le marché. Ainsi on peut poursuivre notre chemin vers nos objectifs sans beaucoup penser aux concurrents » (Dirigeant-fondateur de l'entreprise)*
CAN	**Poursuite active de nouvelles opportunités** **Actions audacieuses vis à vis des concurrents**	*« Je pense qu'aujourd'hui notre entreprise a atteint une certaine maturité. Sur le marché local, les grands hôtels et SPA sont nos clients. S'échapper à la confrontation directe avec les autres concurrents est un choix stratégique et c'est pour cela que nous étions toujours positionnés haute gamme et on le sera toujours (…) La crise mondiale a touché énormément nos principaux marchés étrangers, et nous avons décidé d'entrer carrément dans le marché du luxe, car le luxe ne connaît pas de crise. » (Dirigeant et co-fondateur de l'entreprise)*
MBO	**Poursuite de nouvelles opportunités**	*« je ne me compare pas aux autres, je pense que jusqu'à maintenant j'ai des produits qui sont bien singuliers dans le marché mondial que ce soit en terme de qualité ou d'innovation. » (Dirigeante-fondatrice de l'entreprise)*

Aussi, les résultats révèlent une tendance générale à plus de pro-activité dans la recherche des opportunités d'exportation au fur et à mesure du développement de l'expérience internationale, des ressources et du capital social.

2- Prise de risque

La prise de risque se réfère à la capacité des entreprises à prendre des engagements importants et risquer des ressources sur les marchés étrangers. Nous observons qu'en dépit des ressources relativement limitées, certaines entreprises prennent l'initiative de poursuivre de nouvelles opportunités sur des marchés complexes, généralement semés d'incertitude et de risque.

Toutefois, contrairement aux catégories proposés dans la littérature (prise de risque modérée vs prise de risque élevée), les pratiques des entreprises étudiées restent difficiles à classer dans ces catégories. En effet, dans chaque entreprise le niveau de prise de risque peut être à la fois élevé et faible. Cela montre l'ambivalence des entrepreneurs à l'égard des risques dans différentes situations.

La prise de risque peut être dans ces cas mieux cernée en prenant en compte l'attitude des entrepreneurs fondateurs envers l'incertitude. Les analyses et les études de marchés auxquelles semblent s'intéresser les entreprises AFI et CAN reflètent un focus sur les aspects prévisibles d'un avenir incertain dans lequel les prédictions/calculs sont utilisés pour réduire ou contrôler l'incertitude.

Les autres entreprises (SMG, TNI, FAN, MBO) ne font pas de planification mais elles se concentrent plus sur ce qu'elles sont capables de réaliser. Cela veut dire aussi qu'elles ne sont pas forcément dans une logique de prise de risque comme c'est décrit dans les ouvrages classiques de l'entrepreneuriat, mais c'est juste qu'elles font face à l'incertitude en raisonnant en termes d'un risque acceptable ou une perte abordable (Sarasvathy, 1998, 2001, 2003, 2005).

Tableau 6-6: Caractéristiques de prise de risque dans les six entreprises étudiées

Cas	Attitude face au risque	Extrait de réponses relatives à l'attitude vis à vis du risque
SMG	**Orientation ressources**	*« Nous essayons de répondre aux besoins et de saisir les opportunités en fonction de nos ressources. Nous n'investissons pas hors de nos moyens pour répondre à une opportunité quoiqu'attrayante. (…) En ce qui me concerne, je suis pour une croissance réfléchie et qui évolue doucement. Je n'ai pas l'ambition que ça vienne rapidement. En fait, qui dit croissance rapide, dit aussi beaucoup de risques, voire plus que ce qu'on peut suivre. Donc nous sommes beaucoup plus dans ce schéma de croissance maîtrisée. » (Dirigeante-fondatrice de l'entreprise)*
TNI	**Engagement des partenaires**	*« Il y a un risque partout, mais on essaye de le diminuer en trouvant un bon partenaire, et on ne dit pas oui à tout ce qu'on trouve. On va dans un salon où il peut y avoir dix entreprises qui vont venir nous voir parce qu'elles sont intéressées, mais après il faut choisir la meilleure, la plus capable de développer le produit, de le défendre. Le*

		plus difficile c'est de ne pas trouver le bon partenaire. (…) C'est un risque parce que vous allez travailler dur pendant un an et vous allez perdre du temps et puis si cela ne marche pas avec lui, vous allez tout refaire à zéro. Donc il vaut mieux prendre son temps pour trouver le bon partenaire, même si on y perd 6 mois mais au moins on s'engage avec quelqu'un à long terme. » (Dirigeant-fondateur de l'entreprise)
AFI	**Analyses formelles**	*« Le risque est toujours là, il faut juste savoir comment le gérer. Nous avons une activité sensible et nous essayons de limiter le risque par un travail en amont et en aval. Sur le plan technique, nous avons des procédures très sévères et sur le plan commercial, nous faisons également des études de l'existant pour avoir une idée bien précise de chaque marché (….) Il y a tout le temps de l'incertitude, mais c'est vraiment à nous de profiter de notre expérience et de notre savoir-faire pour border cette incertitude et la réduire. » (Dirigeant et co-fondateur de l'entreprise)*
FAN	**Engagement des partenaires**	*« Il n'y pas de réussite sans risque. Il y a le risque de perdre un centenaire en route ou d'avoir des retours des clients, cela m'est déjà arrivé, mais c'est une chose normale dans le monde des affaires et il faut en être conscient. C'est aussi le fait d'être prêt à prendre des risques, il faut oser dans le monde des affaires pour ne pas dire être un vrai cascadeur. (…) Les choses sont toujours incertaines, il n'y a jamais de certitude dans ce domaine, le risque zéro n'existe pas. Donc on se comporte en fonction des circonstances, on s'engage en fonction du produit, notre interlocuteur, etc. L'idée c'est que pour moi, je sais qu'il y a toujours du risque mais j'essaie de le minimiser le maximum que je peux, tout en pensant à améliorer les résultats de mes actions. » (Dirigeant-fondateur de l'entreprise)*
CAN	**Analyses formelles**	*« Franchement, nous essayons de minimiser au maximum la prise de risque. Mais il faut être audacieux aussi pour réussir dans le business. Personnellement, je suis une personne qui aime beaucoup les défis, car quand cela aboutit c'est très valorisant. C'est vrai que ça peut échouer mais ça fait partie du business, donc ça ne va pas m'empêcher de continuer au pire des cas. Le défi est un facteur stimulant pour moi et c'est psychologique en fait, on ne l'apprend pas à mon sens, soit on l'a ou on ne l'a pas. » (Dirigeant et co-fondateur de l'entreprise)*

MBO	**Engagement des partenaires**	*« Je ne sais vraiment rien de l'incertitude, mais je me dis que tout est incertain en quelque sorte. Quand on commence une chose on ne peut jamais savoir sur quoi cela va aboutir après. Par exemple, quand je commence un partenariat c'est toujours incertain pour moi, simplement parce que je ne peux pas prédire ce que cela va donner par la suite. (…) En fait, dans tout ce que j'entame dans cette entreprise depuis le début, je ne pensais jamais au risque, ni au profit à court terme de manière directe, mais ce à quoi je pensais c'est de voir mes produits un peu partout dans le monde un jour. » (Dirigeante-fondatrice de l'entreprise)*

3- Innovation

L'innovation se réfère à la capacité de l'entreprise à développer des idées créatives, de nouveaux produits ou processus conçus pour desservir les marchés étrangers (Lumpkin et Dess 1996).

Les résultats révèlent que l'innovation est un élément important pour le développement international et l'identification/création des opportunités. Les tentatives de développer une opportunité peuvent conduire à de nouveaux types de problèmes qui nécessitent de nouvelles façons de faire les choses, entrainant ainsi la possibilité de développer d'autres opportunités. Les résultats indiquent que les sources de l'innovation nécessitent l'échange des connaissances, la co-création et la coadaptation avec d'autres partenaires tels que les clients, les distributeurs, les centres de recherche, des scientifiques et des ingénieurs externes et des consultants.

La coadaptation et co-création de nouveaux produits conduit à la pénétration de nouveaux marchés et à l'accroissement des ressources de l'entreprise (SMG, AFI).L'exploitation réussie des opportunités d'exportation permet d'améliorer les ressources de l'entreprise et par conséquent ses capacités d'innovation, ce qui conduira encore à l'identification de nouvelles opportunités. Nous observons également une forte présence des efforts formels de la R&D dans les entreprises qui semblent avoir une logique causale et prédictive d'identification des opportunités d'exportation (AFI, CAN). L'entreprise se manifeste plus innovante quand son management perçoit les opportunités de marché comme étant créées par ses propres comportements proactifs. Ainsi, les perceptions organisationnelles des opportunités environnementales joueront un rôle clé pour la manifestation des comportements d'innovation produit et/ou marché. L'exploitation des opportunités créées peut pousser

l'entreprise à plus d'innovation. Ces innovations renforcent les capacités de découvrir et de créer plus d'opportunités internationales et de développer plus de ressources pour l'internationalisation. Nous résumons à travers le tableau 6.7 l'analyse des caractéristiques des trois dimensions de l'OE dans les différentes entreprises étudiées.

Tableau 6-7: Synthèse des principales caractéristiques des comportements entrepreneuriaux manifestés par les six entreprises étudiées.

Cas	**Dimensions de l'OE de l'entreprise**		
	Innovation	**Prise de risque**	**Proactivité**
SMG	Développement de nouveaux produits et amélioration des packagings	Plusieurs manières de minimisation des risques : • la diversification sur le plan des marchés et des produits. • l'expérimentation et les tests fréquents des nouveaux produits. • L'engagement et la connaissance du partenaire	Capacité d'anticipation et rapidité de réaction aux besoins des partenaires. La recherche continue d'une longueur d'avance par rapport aux concurrents sur le plan de la variété de produits et la variété de packaging.
TNI	Développement de nouveaux produits et amélioration continue des produits existants Efforts soutenus de R&D	La rigueur du choix des partenaires-distributeurs Diversification des produits/marchés	Idée d'affaire novatrice sur le plan local Poursuite active des opportunités d'exportation
AFI	Larges gammes de produits répondant à des besoins bien spécifiques Innovation au niveau de matières premières, industriel ou procès. Innovation en termes de formats des produits Service R&D en interne Coopération externe avec des centres de recherche et développement	Une forte sensibilité au risque (facteur risque produit, facteur risque commercial/marketing) induisant un recours intensif à l'analyse fine des produits et marchés	Idée d'affaire novatrice répondant à un besoin bien précis Agressivité compétitivité vis-à-vis des leaders bien établis
FAN	Nouvelles combinaisons	Ni le produit ni les procédés n'ont été maîtrisés par le fondateur	Idée d'affaire novatrice sur le marché local et régional

		Prise de position sur des marchés inconnus	Poursuite active des opportunités d'exportation
CAN	Innovation produits Co-conception des produits personnalisés avec les partenaires Amélioration continue des produits existants. Efforts formels de R&D	Recours intensif aux analyses et études de marchés pour éviter le risque	Poursuite active des opportunités d'exportation et de lancement de nouveaux produits
MBO	Nouvelles combinaisons Diversification des gammes de produits Co-conception des produits personnalisés Innovation packaging	Risque acceptable en cas d'échec. Approche préventive face aux risques qui se concrétise principalement par la recherche des partenaires qui acceptent de prendre part de développement de certaines gammes de produits.	Idée d'affaire innovante Poursuite active des opportunités d'exportation

4- Logique d'identification des opportunités d'exportation

Les résultats révèlent que la logique d'action de ces entreprises dans les premiers stades de l'internationalisation est plus proche de celle dictée par l'approche effectuale (Sarasvathy 2001; Wiltbank et al, 2006). Nous remarquons que seules les entreprises ayant commencé par le marché local (AFI, CAN) ont suivi une logique causale dans l'identification de l'opportunité d'exportation.

Tableau 6-8: caractéristiques des différentes logiques d'identification des opportunités d'exportation dans les cas étudiées.

Type de logique suivi	**Caractéristiques**	**Manifestation dans le processus d'internationalisation**
Logique causale	- Raisonnement en termes d'opportunité. - L'établissement et l'utilisation des critères plus clairs dans l'évaluation d'opportunités et de leurs coûts. - Les opportunités potentielles moins rentables sont abandonnées en faveur d'alternatives plus attrayantes.	Logique apparente dans le déclenchement du processus d'internationalisation des jeunes entreprises *a priori* active sur le marché local. (AFI, CAN)

Logique effcetuale	- Raisonnement en termes des ressources contrôlées. - L'engagement vis à vis des opportunités se fait à la limite d'un niveau de perte abordable. - L'établissement des relations de partenariats durables dans les différents pays étrangers est recherché. - Grâce aux interactions avec les autres et l'engagement des parties prenantes, l'entreprise découvre de nouveaux moyens et établit de nouveaux objectifs, et par conséquent, une réévaluation des moyens et des plans d'action possibles	Logique apparente dans le déclenchement du processus d'internationalisation des jeunes entreprises internationales de naissance. (SMG, FAN, MBO, TNI)
Logique effectuo-causale	- Plus de flexibilité par rapport aux nouvelles contingences externes et aux possibilités de co-développement des opportunités plus raffinées et plus rentables avec les partenaires de l'entreprise. - L'incertitude est réduite par la réalisation de prévisions afin d'anticiper l'évolution des marchés.	Logique apparente dans des phases ultérieures du processus d'internationalisation, en particulier pour le choix de nouveaux marchés export.

4.1. Manifestation et caractéristiques de la logique effectuale

Les caractéristiques idiosyncrasiques des jeunes entreprises internationales de naissance les conduisent à se développer avec peu de moyens et donc d'aborder le marché international avec une logique effectuale. L'effectuation permet ainsi d'agir en fonction de l'engagement des autres partenaires (Clients, distributeurs, intermédiaires...). Dans ce cadre, l'opportunité peut aussi bien être construite qu'identifiée. L'exploitation des contingences permet de co-créer et de façonner l'avenir de manière proactive.

Le raisonnement influe également sur le rythme de l'internationalisation, puisque les entreprises n'attendent pas de trouver l'opportunité la plus optimale (qu'elles ne peuvent pas savoir à l'avance) ou d'évaluer d'autres opportunités, mais décident d'enclencher le processus entrepreneurial avec les moyens dont elles disposent, ce qui déclenche l'internationalisation précoce et accélérée.

Le mode d'entrée au début de l'internationalisation précoce est plus influencé par la logique de contrôle, de bricolage entrepreneurial, de co-adaptation avec les partenaires. Par conséquent, des modes coopératifs et modes contractuels tels que les partenariats, les distributeurs-intermédiaires peuvent être préférés.

Ainsi, l'effectuation suggère que dans des conditions d'incertitude, les entrepreneurs adoptent une logique de décision différente de celle explicitée par le modèle rationnel de l'entrepreneuriat. La logique effectuale est souvent une logique incrémentale, de créativité et d'exploitation des contingences.

Nous retrouvons l'un ou l'autre de ces dimensions dans l'ensemble des propos recueillis dans chaque cas. Les fondateurs se sont basés essentiellement sur leurs connaissances (formations), leurs expériences (entrepreneuriales ou internationales) et leurs réseaux. Ils prennent des décisions à la limite d'un niveau de perte abordable et au fur et à mesure ils cherchent à monter un réseau croissant de parties prenantes (dans des relations de partenariats durables) dans les différents pays étrangers. Les citations ci-après illustrent l'importance de l'exploitation des contingences survenues dans l'identification de certaines opportunités de développement de nouveaux produits ou d'accès à de nouveaux marchés export.

Verbatim relatifs à l'exploitation des contingences dans l'identification des opportunités d'exportation
*« On avait participé au salon **Catering** en Italie dans lequel on avait exposé nos produits. Lors de cet événement, une entreprise internationale a manifesté son intérêt par rapport à un de nos produits. (…) Il s'agit d'une grosse structure, une entreprise qu'on ne pouvait collaborer avec que parce que notre produit correspond à ses attentes. (…) Afin de saisir cette opportunité, nous avons dû mettre en place des certifications (ISO 22000, ISI 900) rien que pour que le produit corresponde à leurs exigences.* *On ne s'attendait pas vraiment à cela. (…) Nous avons cru que nos produits ne correspondaient pas vraiment aux attentes de cette entreprise alors qu'elle en cherchait pour sortir un nouveau produit. Ils savaient quel type de produit ils voulaient faire mais ils n'avaient pas trouvé l'ingrédient, et quand ils ont goûté au nôtre, ils ont trouvé que c'est le produit qu'ils cherchaient exactement.* *Je pense que c'est intéressant, surtout que cela va être la première fois que nous verrons l'un de nos produits utilisé comme ingrédient pour d'autres. Et ce qui fait encore plaisir c'est l'importance de notre produit dans le leur, il va y faire toute la différence, c'est lui qui va faire tout le goût, c'est lui qui va donner le cachet de leur produit. » Dirigeante-Fondatrice de SMG*
« En Côte d'Ivoire par exemple, notre partenaire est le plus grand distributeur dans le pays. Le facteur chance a joué en notre faveur parce qu'au moment de la prospection du marché ivoirien nous avions contacté notre client qui venait de recevoir, dix jours auparavant, de nouveaux tarifs de la part de

Danone. Ce dernier, a décidé d'augmenter ses prix de presque 22%, ce qui ne correspondait pas vraiment au prix que notre client était prédisposé à payer. (…) Nous avons saisi cette occasion pour vendre nos produits et meubler les rayons de notre client, partout en Côte d'Ivoire. (…) Nous avons fait de très bon business » Dirigeant et co-fondateur AFI

L'exploitation des contingences permet de co-créer et de façonner les possibilités de croissance de l'entreprise de manière pro-active. De nouvelles opportunités d'exportation peuvent provenir d'une recherche délibérée par les entreprises. La recherche des types particuliers d'informations peut également produire à des résultats inattendus, révélant des informations et des idées utiles que ces entreprises ignoraient et n'avaient pas l'intention de les chercher.

Grâce aux interactions avec les autres et l'engagement des parties prenantes, l'entrepreneur découvre de nouveaux moyens et établit de nouveaux objectifs, et par conséquent, une réévaluation des moyens et des plans d'action possibles (Sarasvathy et Dew, 2005). Ces résultats donnent aussi plus de soutien à l'approche par les réseaux au détriment du modèle Uppsala en termes du choix des marchés d'export.

Tout comme la phase de création, les résultats montrent que dans des conditions de rareté des ressources et d'incertitude, le bricolage est important dans le processus de l'exploitation d'une opportunité internationale. L'influence du raisonnement effectual est aussi observable dans la répartition géographique des marchés internationaux lors des premiers stades de l'internationalisation (*Cf.* tableau 6.9). Ils ont tendance à être aléatoires et semblent défier la logique de la distance psychique.

Tableau 6-9: Répartition géographiques des activités d'exportation des entreprises étudiées

Cas	Zones géographiques pénétrées
SMG	Europe, Etats unis, Canada, moyen orient
TNI	Europe, Etats-Unis, Canada et le Moyen-Orient
AFI	Europe, moyen orient, Afrique du nord et Afrique du sud
FAN	Europe, Asie, Afrique et moyen orient
CAN	Europe, Etats unis, Asie, Moyen orient
MBO	Europe, Etats unis, Asie, Moyen orient

Ces entreprises s'étendent généralement sur plusieurs zones géographiques différentes. Ce résultat semble cohérent avec les travaux de Jones et Crick (2004) qui ont montré que les

entreprises à internationalisation précoce n'ont pas nécessairement l'opportunité de se développer sur leur marché local avant d'aller à l'international. La nature de l'activité pourrait alors limiter l'opportunité sur le plan local pour certains produits, incitant ainsi les entreprises à aller rapidement vers les marchés les plus attractifs plutôt que vers les plus similaires culturellement.

Nous remarquons aussi que la nature de l'activité de l'entreprise et la perception de l'existence d'opportunité sur le marché local, semblent être déterminants dans la logique d'action suivie. Le marché nécessairement international des petites entreprises internationales de naissance rajouté à leurs caractéristiques idiosyncrasiques les conduisent à se développer avec peu de moyens et donc d'aborder des processus avec une logique effectuale.

4.2. Evolution vers une logique causale

La logique causale est principalement basée sur une anticipation de l'avenir. Les entreprises se fixent des objectifs et tentent de réunir les moyens pour les atteindre. Très souvent, cela se matérialise par la réalisation des études de marché (AFI, CAN) avant de s'engager sur des marchés existants, ou parfois en émergence afin de réduire le niveau perçu d'incertitude.

Pour les entreprises initialement locales, la démarche causale est privilégiée à partir d'objectifs fixés par une démarche d'analyse (étude de marché…). Le lancement de nouveaux produits est recherché (R&D), testé (marketing) pour un lancement sur le marché (*Cf.* l'encadré ci-après).

> *« Nous sommes partis sur un business plan conçu sur 5 ans qui comprend deux parties, une première partie qui concerne l'installation de l'usine de fabrication des capots de fruits pour enfants et adultes, et une deuxième partie qui concernait la fabrication des lignes dédiées à l'alimentation infantile. » Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise AFI*
>
> *« Nous nous basons sur des études des marchés que nous réalisons nous mêmes et d'autres réalisées par des agents externes… je pense que c'est ce qu'il fallait faire car nous connaissions mal les habitudes et les préférences des consommateurs ainsi que les canaux de distribution possibles dans certains marchés » Co-fondateur et directeur commercial de l'entreprise CAN*

Dans le tableau 6.10 nous retraçons la nature ainsi que l'évolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation dans les différentes entreprises étudiées.

Tableau 6-10: Logique d'identification des opportunités d'exportation dans les six entreprises étudiées

Cas	Evolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation			Perception de la nature de l'opportunité
	Opportunité de création de l'entreprise	**Identification de nouveaux produits**	**Identification de nouveaux marchés export**	
SMG	Logique effectuale	Logique effectuale	Logique effectuo-causale	Emergente
TNI	Logique effectuale	Logique causale	Logique effectuo-causale	Emergente
AFI	Logique causale	Logique causale	Logique effectuo-causale	Préexistante
FAN	Logique effectuale	Logique effectuale	Logique effectuale	Préexistante
CAN	Logique causale	Logique causale	Logique effectuo-causale	Emergente
MBO	Logique effectuale	Logique effectuale	Logique effectuo-causale	Emergente

Au fil du temps, les entreprises apprennent davantage sur ce qu'elles ne savent pas, l'expérience dirige leur attention sur de nouveaux objectifs et options; leurs préférences se définissent mieux; leurs ressources et réseaux se développent aussi. Cette évolution induit par conséquent une tendance à renforcer la planification rationnelle et un basculement vers un raisonnement causal.

Dans ce contexte, les entreprises ont tendance à établir et à utiliser des critères plus clairs dans l'évaluation d'opportunités et de leurs coûts. Les opportunités potentielles moins rentables sont abandonnées en faveur d'alternatives plus attrayantes. Certaines entreprises ont renforcé leurs équipes managériales par la suite en recrutant de nouveaux responsables (ingénieurs et managers) afin d'améliorer la compétitivité et la capacité de réponse aux attentes des partenaires.

Dans un certain nombre de cas, les entreprises sont devenues plus «sélectives» en ce qui concerne les opportunités, préférant celles qui sont plus attrayantes, mais toujours avec des heuristiques de prise de décision qui sont partiellement effectuales.

Verbatim relatifs à la manifestions progressive de plus de sélectivité par rapport au marchés export
« Nous comptons nous concentrer davantage sur les marchés dans lesquels nous sommes déjà présents afin de conforter notre position concurrentielle et augmenter les ventes. (…) Nous allons essayer de faire évoluer nos partenariats avec nos distributeurs. Ainsi, nous allons, en collaboration avec nos partenaires, pouvoir mettre en place des stratégies de croissance sur nos marchés actuels plutôt que d'aller courir derrière d'autres. » (Dirigeante-fondatrice de SMG)
« Je pense qu'il nous faut travailler sur le nombre de distributeurs pour le réduire. Ceci nous permettra de nous concentrer sur les clients avec lesquels nous pouvons réaliser le plus de chiffres, sans être obligés d'être éparpillés » (dirigeant et co-fondateur AFI)
«Afin de choisir les marchés les plus porteurs pour s'y introduire, nous menons des études de marché. Quelques études ont été menées par nos soins, les autres par des agences externes spécialisées en la matière. (…) nous cherchons ainsi d'introduire les marchés qui présentent plus de potentialité pour nous. Nous essayons aussi d'être présents dans les plus importants salons professionnels afin de rencontrer de nouveaux distributeurs. (…) Nous participons à deux salons par an minimum. » (Dirigeant et co-fondateur CAN)

Les processus créatifs de l'effectuation, d'expérimentation de nouvelles opportunités, de nouvelles façons de faire les choses, génèrent de nouvelles connaissances. Quand les opportunités deviennent plus raffinées, le raisonnement causal commence à se manifester d'une manière croissante. La perception des opportunités est révisée, confirmée et adaptée dans le temps, d'autres opportunités sont créés et identifiées, et de nouvelles combinaisons moyens-fins peuvent être formulées.

Sur la base de nos résultats, nous considérons que la transition du mode de raisonnement n'est pas absolue ou déterministe, mais varie selon les entreprises en raison du rôle des routines, des habitudes et du développement du capital humain de l'entreprise. En résumé, nous pensons que la nature de l'incertitude est une contingence importante qui influe sur les logiques d'actions des entreprises sur les marchés internationaux au cours du temps (*Cf.* la

figure 6.1). La logique est généralement effactuale et non-prédictive lors de la première étape de l'internationalisation qui est liée à une perception d'un degré élevé d'incertitude.

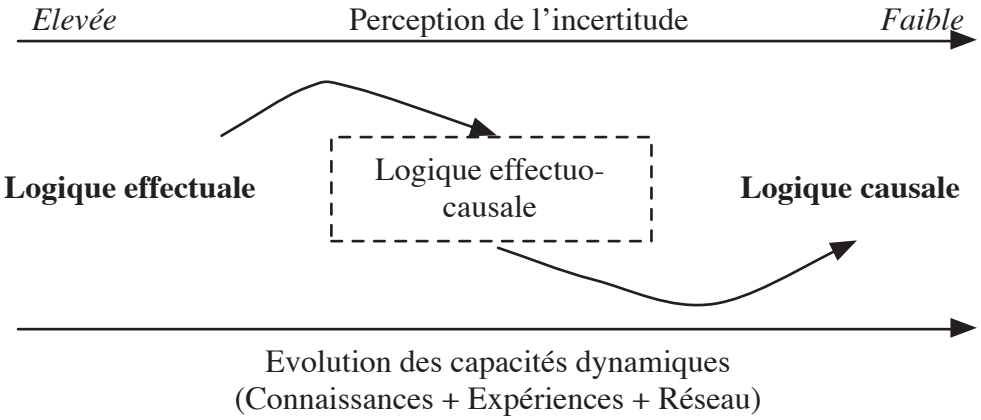


Figure 6-1: Evolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation

Au fil du temps, l'expérience (entrepreneuriale et internationale) accumulée des entrepreneurs dirige leur attention sur certains objectifs et options; leurs ressources et réseau d'affaires se développent aussi. Cette évolution induit par conséquent une tendance à renforcer la planification rationnelle et un basculement vers un raisonnement causal.

Dans ce contexte, les entreprises ont tendance à utiliser des critères plus clairs dans l'évaluation d'opportunités. Ainsi, les opportunités potentiellement moins rentables sont abandonnées en faveur d'alternatives plus attrayantes mais toujours avec des logiques d'action qui sont partiellement effectuaux. Ce raisonnement effectuo-causal reflète la façon dont les entreprises réagissent aux nouvelles contingences et les opportunités, et d'interagir avec leur réseau de partenaires pour la codétermination des opportunités plus raffinées et plus rentables.

En fait, l'internationalisation de l'entreprise influence le développement des capacités requises pour fournir à l'entreprise la flexibilité nécessaire à la poursuite d'opportunités (Sapienza *et al.* 2006). La poursuite d'opportunités de croissance internationale s'effectue grâce à la vision et aux compétences internationales des entrepreneurs (McDougall *et al.* 1994 ; Andersson et Evangelista, 2006). Les entreprises deviennent ainsi plus «sélectives» en termes de partenariat pour la codétermination des opportunités. Cela transforme les réseaux d'entreprises de celles fondées sur des liens sociaux dans des relations économiques calculées. L'expérimentation systématique devient plus répandue dans les dernières étapes

de la croissance lorsque les problèmes, les opportunités, les objectifs et les options deviennent plus clairs.

Les entreprises qui ont connu une évolution vers une logique mixte (effectuo-causale), continuent de se montrer flexibles aux contingences externes afin d'innover tout en réduisant l'incertitude par la réalisation de prévisions afin d'anticiper l'évolution des marchés. Les entreprises SMG, FAN et MBO ont montré une propension cohérente pour le raisonnement effectual à travers les étapes ultérieures de l'internationalisation. Cela peut refléter le rôle des routines, des habitudes et de l'inertie dans la prise de décision.

Section II- Retour aux questions de recherche et mise en perspective des résultats

Nous essayerons à travers cette section d'apporter une discussion conceptuelle approfondie de nos résultats empiriques. L'objectif est de revenir sur des éléments de réponses aux questions de notre recherche. Ainsi, dans une première sous-section, l'internationalisation rapide sera expliquée en mettant le point sur les mécanismes générateurs des processus d'identification s des opportunités d'exportation dans les PME étudiées.

Nous revenons dans un deuxième temps sur le processus de formation de l'OE dans le processus d'internationalisation rapide de la jeune PME exportatrice. Nous présenterons à niveau les traits saillants d'un modèle systémique de la formation de l'OE en montrant qu'elle s'appuie d'une part sur des vecteurs internes et des contraintes externes en interaction dynamique et d'autre part sur la nature et l'évolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation.

Sous-section 1- Les itérations des processus entrepreneuriaux

1- Identification de l'opportunité d'exportation : un processus interactif

Les résultats montrent que les interactions qui ont lieu dans les réseaux personnels et professionnels affectent le développement international d'une entreprise de façon significative, soit au moment du démarrage ou plus tard puisqu'elles fournissent l'accès aux ressources et connaissances en dehors de l'entreprise.

Cette recherche montre que l'identification des opportunités d'exportation est rarement un acte unique de l'entreprise et de son fondateur mais un processus social impliquant des réseaux de parties prenantes, et donc une série d'engagements interactifs avec l'entreprise.

Cette constatation appuie les recherches antérieures sur le rôle des liens sociaux dans les premiers stades d'internationalisation (Ellis et Pecotich, 2001; Simmonds et Smith, 1968).

Le profil de l'entrepreneur fondateur et les interactions avec d'autres acteurs de son réseau d'affaires ou social constituent donc la base pour l'identification, la création et le développement de nouvelles opportunités d'exportation. Il s'agit alors d'un processus général de tâtonnements (Lindblom, 1959) basé sur les moyens disponibles les ressources contrôlées et impliquant l'engagement d'autres partenaires.

Les connaissances d'une entreprise sont combinées, recombinées, adaptées et modifiées en raison des interactions avec les autres. Les relations et les réseaux dans lesquels une entreprise exerce ses activités agissent comme une source de co-développement des opportunités à travers la façon dont les connaissances et les idées circulent au sein du réseau.

La littérature en entrepreneuriat soutient que le capital social de l'entrepreneur est une source importante d'information qui peut influencer son raisonnement. Il est communément admis que les liens faibles de l'entrepreneur sont plus utiles pour l'identification / la création et la poursuite d'opportunités (Granovetter, 1982). Les théories de construction sociale soulignent que l'interaction entre les entrepreneurs et son entourage pourraient à la fois faciliter et contraindre le processus d'identification d'opportunités.

En gros, la première internationalisation était le résultat de [1] la connaissance et les expériences préalables des fondateurs [2] l'accès à la connaissance des autres par des liens forts et faibles, [3] recherche active et délibérée de nouvelles informations et de nouveaux débouchés et [4] les caractéristiques particulières de l'activité de l'entreprise et de son marché local.

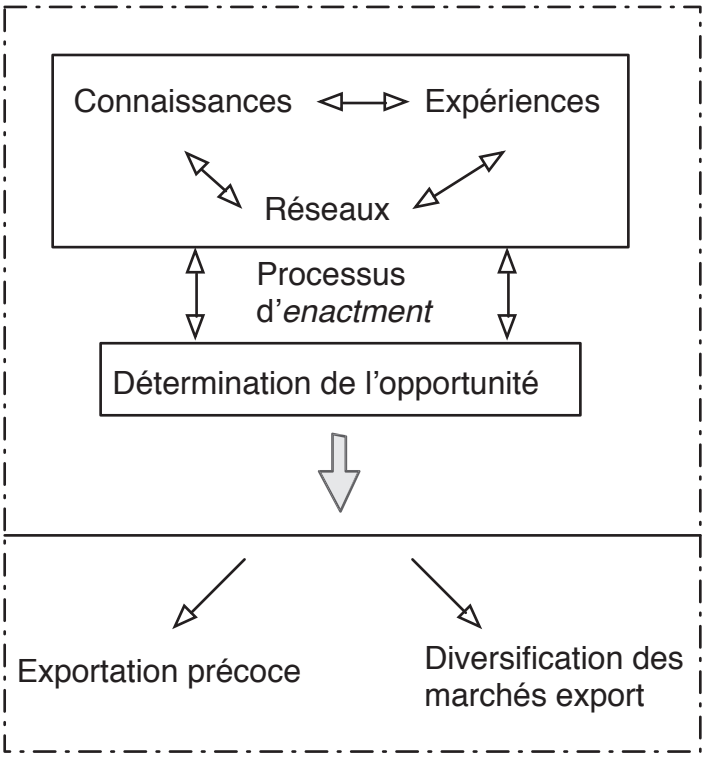


Figure 6-2: Mécanismes générateurs des opportunités d'exportation

Une découverte inattendue suite à une rencontre peut aussi conduire à l'échange d'informations et à un co-développement d'un nouveau concept permettant de faire une nouvelle entrée sur les marchés internationaux. Nous retrouvons l'importance de ce genre de découverte dans le cas de l'entreprise SMG qui suite à une rencontre à un salon en Italie a pu avoir son partenariat le plus important d'aujourd'hui avec une grande multinationale qui a trouvé dans l'un des produits de l'entreprise un élément important pour ses propres produits.

Le caractère de certaines opportunités peut alors impliquer un processus qui est susceptible d'avoir été « *sérendipitaire* ». Elle est « *une conséquence de l'effort et la chance jointe à la vigilance et la flexibilité, où l'effort n'a pas été initialement dirigé vers la fin spécifique réalisée, où la vigilance est nécessaire afin de reconnaître l'apparence chanceuse d'une nouvelle possibilité et où la flexibilité est employée à rediriger l'effort* » (Denrell *et al.* 2003 : p. 985).

Récemment, Dew (2009) définit la *sérendipité* comme « une activité de recherche qui conduit à la découverte de quelque chose que l'entreprise ne recherchait pas ». La découverte « *sérendipitaire* » implique, selon Dew (2009), l'interaction de trois éléments : une connaissance préalable qui se traduit par la sagacité, des conditions, c'est-à-dire l'influence de

l'environnement extérieur sur la découverte d'opportunités, et un comportement de recherche active qui mène à l'acquisition d'informations inédites (Dew, 2009, p : 739).

Selon Andersson et Wictor (2003), les entrepreneurs et leurs réseaux personnels, sont les principaux facteurs qui influent sur le développement international des entreprises dans différentes industries. En conséquence, nous considérons que les capacités entrepreneuriales les plus distinctives, généralement liées aux entrepreneurs fondateurs des jeunes entreprises, leur permettent d'identifier facilement des opportunités d'exportation, affectant ainsi à la fois le rythme et l'étendue de l'internationalisation. Ces résultats semblent être en phase avec de nombreuses autres études sur la question (McDougall et *al*. 1994; Knight et Cavusgil, 1996; Madsen et Servais, 1997; McAuley, 1999; Madsen et *al*, 2000).

La prise en compte de l'individu à travers ses connaissances et expériences (internationale et entrepreneuriale) semble alors expliquer pertinemment l'identification et l'engagement précoce vis à vis de la première opportunité d'exportation mais aussi d'autres opportunités de diversification de l'offre exportable et les marchés export de l'entreprise. Cela renvoie également à l'esprit international des entreprises nouvelles et internationales (Oviatt et McDougall, 1994), que certains auteurs opérationnalisent sous la dénomination « *global mindset* » ou vision globale (Harverston*et al*. 2000 ; Kyvik, 2011). L'esprit international, insufflé par l'entrepreneur et l'équipe entrepreneuriale, est développé à travers l'exposition à différents contextes internationaux tout au long du processus de formation et de croissance de l'entreprise (Kuemmerle, 2002). Cet esprit ou vision permet à l'entreprise de se développer à l'international de manière précoce et rapide.

Cependant, l'objectif étant de saisir comment l'entrepreneur détermine l'opportunité d'exportation, nous avons vu qu'il est nécessaire de prendre en compte le contexte relationnel (Hills et alii, 1997 ; Koller, 1988). A côté de l'individu, apparaît une autre dimension, celle de son inscription sociale dans des réseaux, qui lui permettront d'obtenir de l'information et/ou des ressources (Burt, 1992), de discuter, tester, ou amender son projet. La perspective constructiviste nous conduit à saisir précisément la dynamique des échanges entre l'entreprise et ses réseaux, et leur contribution à la genèse – et à la validation - de l'opportunité d'exportation.

Tout comme le processus de démarrage, les résultats de l'analyse indiquent qu'il n'y a pas de distinction claire entre les types d'opportunités examinées dans la littérature (c.-à-d la découverte et la création,), car ils font tous partie d'un processus plus général de

tâtonnements (Lindblom, 1959). Les opportunités peuvent être à la fois découvertes et *enactées* (Venkataraman et *al*. 2012), et donc, ces deux points de vue ne sont pas mutuellement exclusifs.

Toutes les opportunités impliquent, avec une variation de degrés, l'engagement des efforts cognitifs et créatifs aboutissant à de nouvelles combinaisons moyens-fins. Nous n'avons aucun moyen pour vérifier si les opportunités préexistent avant d'être identifiées car l'avenir ne préexiste pas. Nous savons seulement qu'elles existent au moment de leur identification. Avec le recul, nous pouvons comprendre comment et pourquoi ces opportunités ont été identifiées et la façon avec laquelle ce processus d'identification/construction façonne l'attitude entrepreneuriale de l'entreprise. Cette constatation soulève la question de savoir si les débats en cours entre les différents points de vue ontologiques de l'opportunité sont nécessaires (Kirzner, 1997; Sarasvathy 2001; Alvarez, 2005; Gartner et *al*. 2003).

L'idée que l'opportunité est construite socialement et qu'elle ne peut pas être reconnue à priori indépendamment des acteurs qui agissent sur elle, ne renie pas nécessairement l'existence de tout élément objectif mais simplement que celle-ci émerge en raison des actions de l'entrepreneur et ses interactions avec son contexte social.

L'analyse des résultats dans les six cas étudiés nous informe également sur l'évolution des connaissances et du capital social des entreprises dans le temps et leurs retombées sur le déroulement du processus d'identification des opportunités d'exportation. La première internationalisation fournit de nouvelles informations, de nouveaux liens de réseau et de l'expérience internationale tacites, ce qui augmente encore l'intérêt et la motivation d'accepter l'incertitude et les contingences pour l'identification de nouvelles opportunités d'exportation. Ardichivili et *al*. (2003) proposent ainsi que l'enrichissement de la connaissance de l'entrepreneur et l'accroissement de sa vigilance résultent du processus même de l'identification de l'opportunité, amenant à l'identification d'opportunités futures.

Les entreprises profitent de leur propre expérience ainsi que de leurs partenaires comme une forme d'apprentissage social (Bandura, 1977; Laland 2001) afin d'améliorer leurs capacités de résolution des problèmes et faciliter l'identification des opportunités d'export. Ainsi, les distributeurs, agents ou partenaires, peuvent amener l'entreprise à de nouvelles opportunités grâce à leurs réseaux d'affaires, ils peuvent les recommander à d'autres qu'ils connaissent. L'expérience internationale préalable du dirigeant influence sa mentalité et conditionne sa perception de l'incertitude (Alvarez et Barney, 2005) relative au

développement international, et plus particulièrement réduit la perception de la distance psychique (Johanson et Vahlne, 1977, 1990). L'expérience induit une compétence permettant à l'entrepreneur de montrer une certaine vigilance aux opportunités export (McDougall, Shane et Oviatt, 1994)

Etant plus au moins partagées par toutes ces entreprises à internationalisation rapide, ces capacités entrepreneuriales (connaissances, expériences, réseaux) peuvent avoir plus de significations par la prise en compte de la logique d'action des entreprises pour comprendre les processus dynamiques de l'entrepreneuriat international. Autrement dit, l'effet positif de ces capacités sur les comportements d'innovation, de proactivté et l'attitude de prise de risque doit être compris en l'associant au processus d'identification des opportunités d'exportation.

L'analyse révèle aussi que les opportunités sont liées l'une à l'autre. En fait, le développement ou l'exploitation d'une opportunité peut conduire à d'autres d'une manière imprévue. La connaissance de l'entreprise se développe, de nouvelles informations submergent et la nature des problèmes change au fil du temps et à travers les interactions avec le réseau de partenaires et la co-adaptation aux exigences. Les entrepreneurs tentent d'aborder le marché à travers les connaissances et les perceptions (Weick, 1995) qu'ils ont de leurs environnements. Ils peuvent créer de nouvelles opportunités sur le marché tout en reconsidérant, chemin faisant, la nature de l'opportunité créée.

Rasmussen et *al*. (2000) considèrent que les dirigeants des entreprises à internationalisation précoce manient les situations environnementales par la construction du sens. Ils sont constamment prêts à reconsidérer la situation à travers leurs expériences et connaissances. La construction du sens présente comment l'entrepreneur utilise ses expériences dans le processus d'*enactment*, spécialement quand il voit son entreprise dans le contexte international.

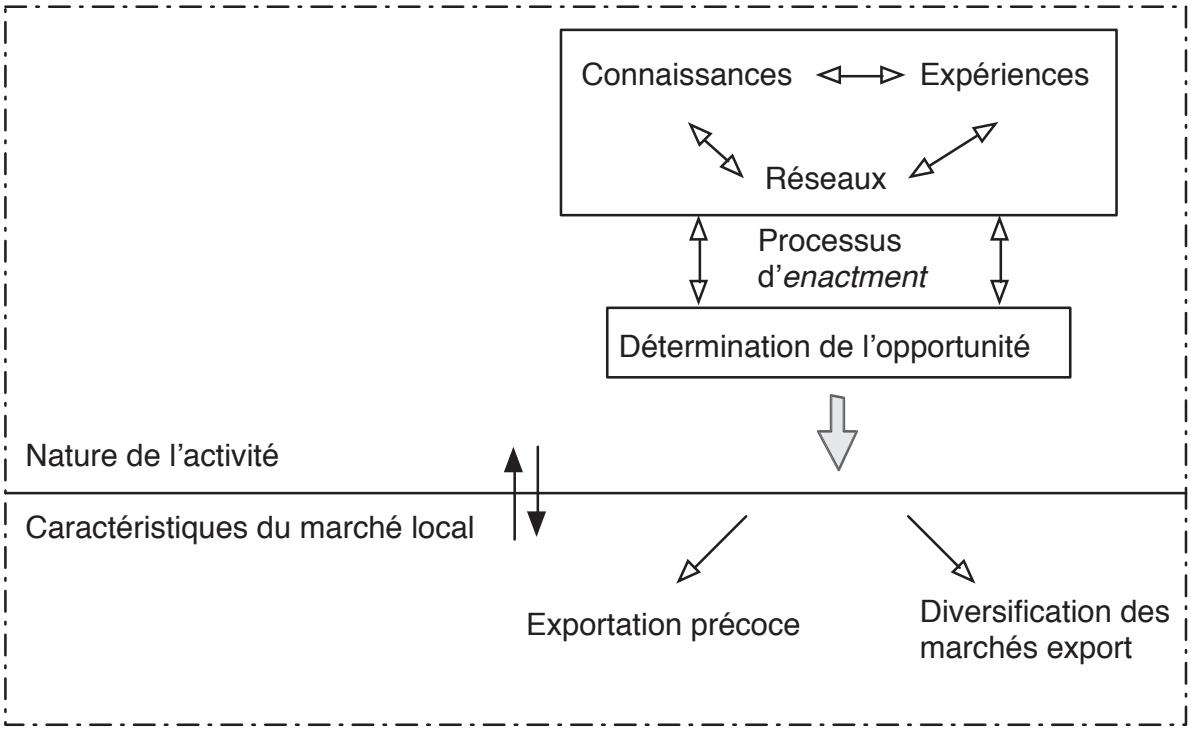


Figure 6-3: La dynamique des processus interactifs d'identification des opportunités d'exportation

La connaissance préalable, enrichie par l'expérience accumulée, permet l'interprétation des informations nouvelles (Grégoire, Barr, et Shepherd, 2010). Dans des conditions d'incertitude comme dans l'internationalisation, l'individu se base sur ses connaissances et expériences préalables pour gérer la complexité de la situation. Une importance qui est encore plus reconnue dans le cas des petites entreprises où le dirigeant et ses expériences préalables influencent largement la décision d'internationalisation de l'entreprise (Dimitratos, Petrou, Plakoyiannaki, et Johnson, 2011; Fletcher et Harris, 2012; Fletcher et Prashantham, 2011; Johanson et Vahlne, 1977; Madsen et Servais, 1997).

La littérature en entrepreneuriat international met largement l'accent sur la forte corrélation entre les industries de haute technologie et l'internationalisation. Cependant, Evers (2010, 2011) estime que l'internationalisation est fortement influencée par des facteurs industriels même dans les secteurs à faible technologie. Il conclut que le degré élevé de la demande internationale et une intégration mondiale de l'industrie sont importants pour le développement international de l'entreprise. Les dirigeants des entreprises étudiées ne possèdent aucune expérience internationale, mais ils avaient toujours réussi dans leurs entreprises internationales, ce qui pourrait indiquer que l'expérience internationale n'est pas le seul ou le déterminant le plus important, mais que la dynamique de croissance est également importante. Oviatt et McDougall (1994) suggèrent que l'entrepreneur interprète

son environnement de deux manières. L'entrepreneur peut vouloir lui même internationaliser son entreprise comme il se peut qu'il soit obligé de le faire car son marché est essentiellement international. Sur des activités de niche plus étroite, le développement semble être lié à la diversification géographique internationale des activités de l'entreprise.

Plusieurs études empiriques confirment l'importance des caractéristiques de l'industrie pour l'internationalisation précoce. Ainsi, pour l'étude du comportement international des nouvelles entreprises internationales, la nature d'activité semble plus importante que le pays d'origine de l'entreprise pour Boter et Holmquist (1996). En comparaison avec d'autres entreprises exportatrices, ces entreprises ont été fondées généralement autour d'une idée d'affaire axée sur le développement des produits fortement spécialisés voire appropriés beaucoup plus aux marchés internationaux.

2- Boucles de causalité entre les dimensions de l'OE et l'opportunité d'exportation

Nous examinons les effets structurants de la perception des opportunités d'export sur les comportements manifestés en termes d'innovation, de prise de risque et de pro-activité.

En particulier, plusieurs facteurs externes et internes interagissent dans la formation de l'orientation entrepreneuriale affichée par l'entreprise. Conformément à cette idée, notre recherche examine le processus par lequel l'environnement (objectif et subjectif), la logique d'identification d'opportunité, et les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les dimensions de l'orientation entrepreneuriale au niveau de l'entreprise. Par conséquent, une prise en compte explicite des effets contextuels dans l'évaluation du processus de formation de la stratégie nous mène à croire qu'au delà de la question des ressources et des décisions stratégiques, la nature de l'opportunité et sa logique d'identification peut améliorer ou inhiber le développement d'une orientation entrepreneuriale de l'entreprise de manière significative.

Comme indiqué dans le schéma synthétique, il y a un cycle de rétroaction positive entre l'OE (proactivité, l'innovation, prise de risque) et le processus d'identification des opportunités d'exportation. Ce cycle est influencé par la nature de l'industrie, la connaissance des marchés internationaux, le rôle des partenaires ainsi que la perception de l'incertitude.

L'examen des différentes dimensions de l'OE montre des aspects différents et parfois contrastés pour caractériser la relation entre ces différentes dimensions et les logiques

d'identification des opportunités d'exportation. Le type de logique d'action des entrepreneurs semble influencer différemment les trois dimensions de l'OE.

Le comportement proactif des entreprises induit une perception positive d'opportunités environnementales. La proactivité permet de reconnaître ou de créer des opportunités pour les entreprises et ainsi influence leur environnement perçu. L'innovation permet alors de concrétiser ces opportunités perçues.

Pour capitaliser sur les opportunités perçues, les entreprises utilisent leurs capacités d'innovation qui se traduisent par des flux continus de nouveaux produits et services ou de nouveaux marchés (Covin et Miles 1999). L'entreprise se manifeste plus innovante quand son management perçoit les opportunités de marché comme étant créées par ses propres comportements proactifs. Ainsi, les perceptions organisationnelles des opportunités environnementales joueront un rôle clé pour la manifestation des comportements d'innovation produit et/ou marché. L'exploitation des opportunités créées peut pousser l'entreprise à plus d'innovation. La volonté de réussir et d'être distinguée des autres rend l'entreprise plus ambitieuse d'être leaders au lieu d'être un simple suiveur sur le marché (Zahra et *al*. 1999).

En général, la littérature met en avant une relation positive entre l'innovation et l'internationalisation (par exemple Molero, 1998; Pla-Barber et Alegre, 2007). L'innovation confère à l'entreprise un pouvoir de marché et, par conséquent, facilite l'internationalisation (Roper et Love, 2002). Les entreprises innovantes obtiennent certains avantages concurrentiels qui leur donnent la chance d'évoluer activement sur différents marchés (Filipescu, Rialp et Rialp, 2009; López et Garcia, 2005).

L'internationalisation facilite à son tour l'innovation dans le sens où elle permet à l'entreprise d'enrichir ses sources de connaissances et lui offre également la possibilité de capturer plus d'idées à partir d'un grand nombre de marchés nouveaux et d'un large éventail de perspectives culturelles. Ce retour d'effet positif de l'internationalisation sur les capacités d'innovation a été affirmé dans d'autres recherches (Hitt, Hoskisson et l'Irlande, 1994).

L'apprentissage est considéré d'une part comme un résultat de la façon dont les décisions sont abordées dans l'entreprise, et également comme un déterminant potentiel des futures décisions. Cet apprentissage - résultat en soi - joue aussi le rôle de facilitateur d'autres résultats, comme l'innovation ou la prise de risque.

L'innovation en général - l'innovation radicale en particulier - nécessite un degré de prise de risque financier relativement élevé sous la forme d'investissements initiaux, ce qui n'est pas compatible avec le principe de perte abordable. Ce principe implique de s'engager à la limite de ce qu'on est prêt à perdre, plutôt que d'investir ce qu'on croit nécessaire pour mettre en place l'innovation (Sarasvathy, 2008). La prise de risque peut sembler aussi tolérée pour l'exploitation des opportunités quand elles sont perçues comme étant crées par les propres actions de l'entreprise.

La prise de risque reflète une tendance du management à engager des ressources dans des décisions qui ont une chance raisonnable d'échouer (Lumpkin et Dess 1996; Miller et Friesen 1978). Ainsi, les entreprises proactives avec des perceptions optimistes de leurs potentiels concurrentiels seront plus disposées à prendre des risques calculés afin d'exploiter des opportunités avant leurs concurrents.

Au contraire, la perception des environnements excessivement hostiles qui n'offrent pas beaucoup d'opportunités décourage les entreprises à prendre des risques inutiles. Le manque apparent de ressources dans des environnements hostiles conduit naturellement les entreprises à éviter la prise de risque excessive dans un souci de préservation de leurs ressources limitées. Le principe de pertes abordables (Sarasvathy, 2001) ne comprend pas seulement des ressources financières mais aussi d'autres ressources, par exemple en termes de temps et d'intervenants, de compétences, ce qui pourrait encourager le développement d'innovations incrémentales. En d'autres termes, l'emploi du principe des pertes abordables réduit les risques et en même temps pousse les dirigeants à privilégier des innovations incrémentales.

Sous-section 2- formation sociale de l'OE dans le processus d'internationalisation rapide

1- Facteurs de construction de l'OE et interdépendance des dimensions

Les résultats suggèrent que les entreprises sont plus proactives sur les marchés internationaux quand leurs dirigeants fondateurs ont plus d'expérience internationale, de connaissances et de ressources qui leur permettent de rechercher et développer délibérément des opportunités internationales et établir des partenariats.

Les résultats suggèrent aussi d'autres facteurs qui influent la pro-activité de l'entreprise, y compris la nature internationale de l'industrie et la disponibilité des opportunités nationales.

Toutefois, nous constatons que l'agressivité compétitive – aspect souvent suggéré dans les conceptualisations originales de l'OE (Miler, 1983 ; Lumpkin et Dess, 1996) ou de l'OE internationale (Knight et Cavusgil, 2004) – ne se manifeste pas à l'égard de la concurrence que dans le cas des entreprises ayant une logique causale d'action entrepreneuriale. Pour les entreprises SMG, TNI, FAN, MBO l'agressivité se manifeste par rapport aux nouvelles opportunités surgissant. Cette propension à profiter des contingences ou d'exploiter des découvertes inattendues repose sur un raisonnement *effectual* (Sarasvathy, 2001). Pour ces entreprises, qui sont également internationales de naissance, la pro-activité consiste plutôt en la recherche active d'opportunités et d'exportation en privilégiant les partenariats avec d'autres quand elles se présentent, et d'autre part, en la capacité d'exploitation des contingences.
Les entreprises qui perçoivent l'existence des opportunités sur le marché local ont tendance à être moins proactives dans leurs activités d'exportation qu'elles conduisent à un rythme beaucoup plus lent.

Plusieurs chercheurs soulignent qu'un comportement proactif dans la poursuite des opportunités est l'un des traits distinctifs de l'entrepreneuriat international, qui peut avoir des effets sur la performance des entreprises (Andersson et Evangelista, 2006; Lumpkin et Dess, 1996; McDougall et Oviatt, 2000; Berger et Tienne, 2005).

Par ailleurs, les résultats relatifs à la prise de risque reflètent plus ou moins des points de vue opposés dans la littérature (Brockhaus et Horowitz, 1986; Khilstrom et Laffont, 1979; Begley et Boyd, 1987; Gartner, 1988). Mis à part le fait que la décision de pénétrer les marchés étrangers dès la création d'une entreprise est une décision à haut risque dans une situation incertaine (Andersson, 2011), nous observons qu'il n'est pas si évident de faire la différence entre les entreprises nées internationales en termes de prise de risque dans la mesure où la signification qu'on lui donne diffère largement d'un cas à un autre.

Parmi ces entreprises à internationalisation précoce nous trouvons certaines qui ont tendance à tolérer la prise de risque calculé (AFI, CAN) et d'autres qui privilégient de tout prendre en fonction de leurs ressources (SMG, FAN, TNI, MBO). En outre, dans une même entreprise le niveau de prise de risque peut être à la fois élevé et bas. Ceci suggèrent que les théories des traits psychologiques de l'entrepreneuriat, qui mettent l'accent sur les attributs des individus/entreprises, ne sont pas aussi pertinentes que la perspective processuelle de l'entrepreneuriat qui se concentre davantage sur le rôle de l'information, les capacités et les liens de réseau (Gartner, 1988, 1990; Shane et Venkataraman, 2000). Comme nous l'avons

précédemment mentionné, la prise de risque peut être dans ces cas mieux cernée en prenant en compte l'attitude des entrepreneurs fondateurs envers l'incertitude. Les relations étroites avec les partenaires influence également la propension de prise de risque des entreprises et les aide à faire face à l'incertitude sur les marchés internationaux.

La dimension de l'innovation, manifestée à travers la R&D, le développement de nouveaux produits ou les améliorations apportées à ceux existants, peut jouer un rôle important dans le développement des opportunités internationales. Notre recherche révèle que l'innovation produits est largement importante dans le cas des entreprises ayant un service interne de R&D (AFI a une catalogue de 80 références relatives au différentes besoins alimentaires infantiles, et CAN se donne comme objectif de développer de 2 à 3 nouveaux articles par an). Ces innovations sont importantes dans le maintien de l'identification continue des opportunités sur les marchés internationaux. Un autre résultat qu'on a trouvé presque dans ces différents cas est relatif au fait que les échanges avec les partenaires facilitent l'innovation. Cette dernière ne se produit pas dans l'isolement, mais implique plutôt l'échange de connaissances, la co-création, co-adaptation et de co-développement avec des acteurs des réseaux de l'entreprise.

En général, la littérature met en avant une relation positive entre l'innovation et l'internationalisation (par exemple Molero, 1998; Pla-Barber et Alegre, 2007). L'innovation confère à l'entreprise un pouvoir de marché et, par conséquent, facilite l'internationalisation (Roper et Love, 2002). Les entreprises innovantes obtiennent certains avantages concurrentiels qui leur donnent la chance d'évoluer activement sur différents marchés (Filipescu, Rialp et Rialp, 2009; López et Garcia, 2005).

2- L'articulation entre l'OE et la logique d'identification des opportunités d'exportation comme fondements d'une approche entrepreneuriale de l'internationalisation rapide des PME

Les cas restituent bien ce que sont les vecteurs clés de la formation de l'OE des PME à internationalisation rapide. En général, les résultats révèlent le rôle des partenaires externes comme déterminant important de l'OE (l'innovation, la pro-activité, la prise de risques). Ceci suggère que l'OE ne peut pas être conçue comme la posture d'une entreprise isolée mais beaucoup plus façonnée par et à travers des interactions et des relations avec d'autres acteurs du réseau de l'entreprise.

En outre, l'expérience internationale et entrepreneuriale, la nature internationale de l'industrie et / ou la disponibilité des opportunités sur le marché local, jouent un rôle

important en influençant la tendance de l'entrepreneur fondateur à privilégier l'innovation et la prise de risque acceptable. Nous pouvons observer également que les processus entrepreneuriaux, chez ces entreprises, se renforcent également en fonction de la réussite à l'international, ainsi que de l'accumulation des ressources et des capacités organisationnelles. Il y a une boucle de causalité entre les différentes dimensions de l'OE, les ressources et le processus d'identification des opportunités d'exportation.

Comme la connaissance de l'entreprise évolue et se développe dans les marchés internationaux, il en va de leur capacité à identifier et/ou *enacter* de nouvelles opportunités d'exportation. L'interdépendance des opportunités, l'évolution de la perception de l'incertitude, ainsi que la logique d'action, offrent une explication de la diversité des comportements entrepreneuriaux des jeunes entreprises exportatrices (figure 5-4) qui n'est pas bien expliquée par les théories classiques de l'internationalisation.

La perception de l'incertitude semble déterminante quant à la logique de raisonnement et d'action des entrepreneurs durant le processus de développement international. Cela rejoint l'accord général dans la littérature sur le fait que les niveaux réels d'incertitude influencent largement les pratiques de prise de décision. Ainsi, dans les situations de faible incertitude, les chercheurs s'accordent sur l'efficacité des principes de rationalité impliquant la définition des objectifs et la planification. Toutefois, la perception d'un degré élevé d'incertitude et d'une faible prévisibilité limite la pertinence de toute approche analytique et la rend encore moins possible.

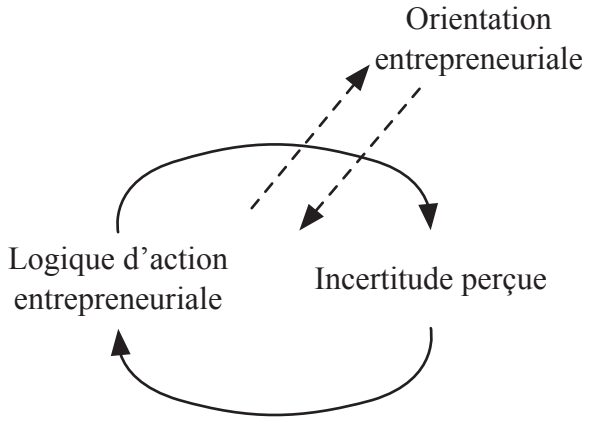


Figure 6-4: Le processus génératif des comportements entrepreneuriaux

Nous proposons de montrer que la logique d'identification des opportunités s'appuie en fait sur deux activités bien distinctes : le contrôle de l'incertitude et l'exploitation de l'incertitude.

Reprenant dans un sens différent une notion proposée par ailleurs (*Cf.* Sarasvathy, 2001, 2003, 2005) nous appelons « ***Contrôle de l'incertitude*** », toute activité de construction rationnelle (de la prise de décision ou de l'action entrepreneuriale) d'un avenir projeté construit à partir des objectifs préfixés.

L'«***Exploitation de l'incertitude*** » désigne par contre toute activité de construction pragmatique d'un avenir construit à partir des actions et d'expansion de nouveaux espaces de significations dans l'incertitude.

Tableau 6-11: Caractéristiques des différentes dimensions de l'OE en fonction des couples Incertitude perçue

	Contrôle de l'incertitude	**Exploitatio**
Logique causale d'identification des opportunités d'exportation	Formalisation de l'innovation produits à travers des efforts soutenus de R&D Détermination des opportunités guidée par l'atteinte des objectifs préfixés L'attractivité des opportunités permet l'engagement progressif des ressources. La proactivité prend sens dans des actions d'agressivité compétitive vis à vis des concurrents Les démarche d'analyse de l'existant confortent l'adoption de plus d'action audacieuse vis à vis des concurrents.	
Logique effectuale d'identification des opportunités d'exportation		Processus de co-construc produits basées sur les r interactions avec les parte Détermination des l'engagement des partena La prise de risque prend sur des marchés export in Le risque est limité par l' L'exploitation des contin de façonner l'avenir de m

Ainsi, nous pouvons voir à travers le tableau 6.11 que la logique causale se manifeste par la volonté de contrôler l'incertitude à travers la prédéfinition des objectifs et des cibles de l'entreprise par une démarche formelle d'analyse (étude de marché, plan d'affaires…). Le lancement de nouveaux produits est alors recherché (R&D), testé (marketing) pour un lancement sur le marché. La logique effectuale est par contre une logique d'exploitation de contingences essentiellement conditionnée par les ressources contrôlées plutôt que par l'attractivité des opportunités. La recherche des partenariats encourage le co-développement des innovations produits et permet à l'entreprise de limiter le risque de ses actions.

Notre réflexion ci-dessus basée sur notre analyse empirique des six cas examinés nous amène à développer un modèle systémique du processus de construction de l'OE de la jeune PME exportatrice en privilégiant les principales articulations, quitte à renoncer à explorer certains aspects particuliers. La figure 6.5 donne un aperçu imagé de la structure de notre modèle.

L'OE en tant qu'orientation stratégique reflète un ensemble de processus organisationnels permettant à l'entreprise d'agir d'une manière entrepreneuriale et faisant référence aux trois éléments principaux : la pro-activité, l'innovation et la prise de risque (Lumpkin et Dess 1996; Wiklund et Shepherd 2003 ; Anderson, Covin et Slevin, 2009). Ainsi, la formation de l'OE suit un chemin évolutif, ce qui implique l'identification ou *l'enactment* de l'opportunité d'exportation à travers la recombinaison des connaissances, des ressources et des liens de réseau qui se sont accumulés au fil du temps.

La construction du sens présente comment ces derniers utilisent leurs capacités dans le processus d'*enactment*, spécialement quand ils voient leurs entreprises dans le contexte international. Ainsi, les dirigeants fondateurs des PME à internationalisation rapide manient les situations environnementales par la construction du sens (Weick, 1995). Ils reconsidèrent constamment la situation de leurs entreprises à travers leurs capacités dynamiques (connaissances, expériences et réseaux d'affaires).

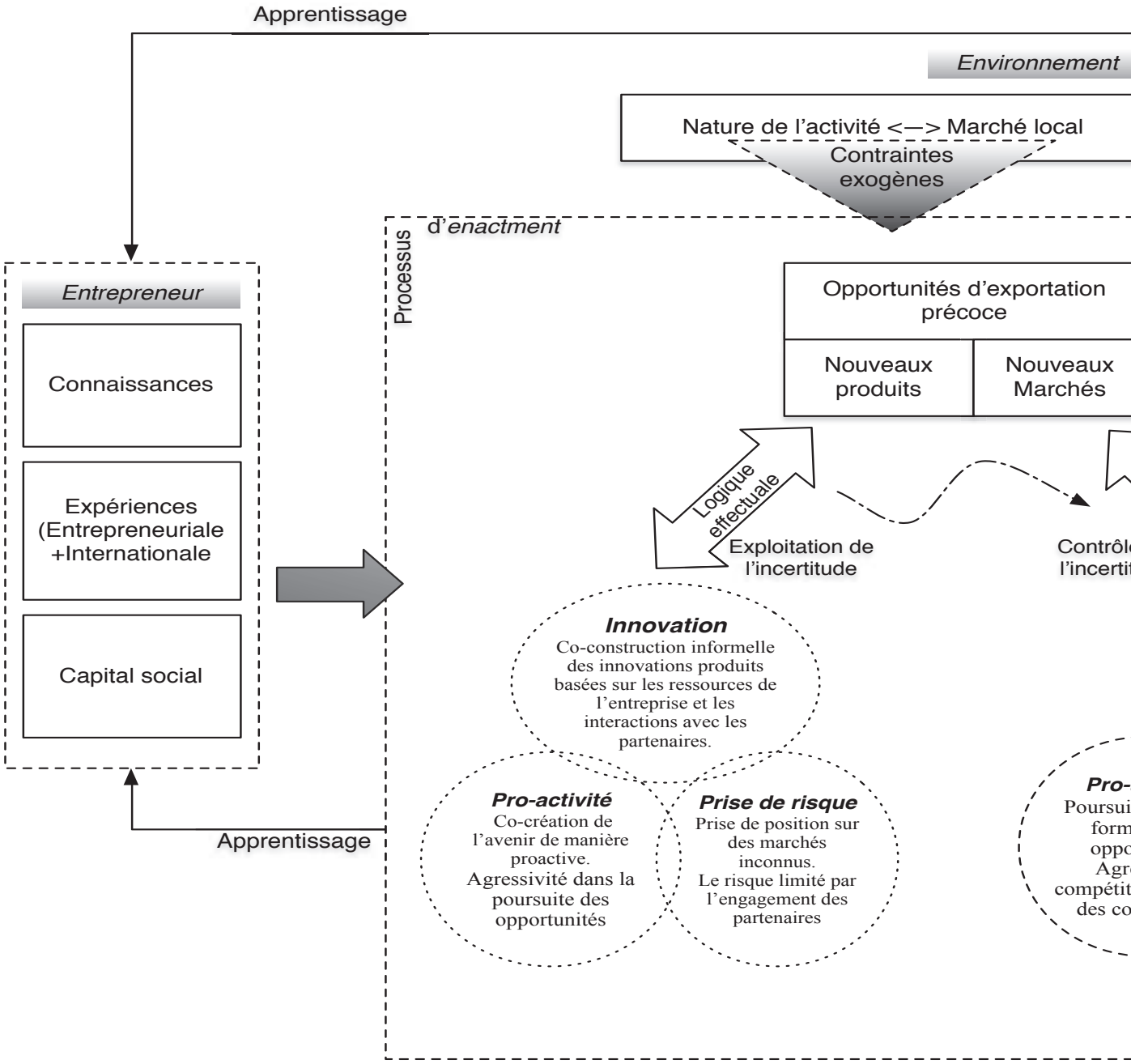


Figure 6-5: Modèle de formation de l'OE dans le processus d'internationalisation rapide des jeunes PME

2.1. Des déterminants internes et externes

Notre modèle entrepreneurial est également dynamique dans le sens où nous mettons en avant les relations récursives entre plusieurs variables. Comme nous nous intéressons à l'explication des origines et la formation de l'OE de l'entreprise, nous prétendons que les décisions stratégiques (lancement d'un nouveau produit, nouveau marché, nouveau partenariat, *etc.*) amènent les entreprises dans des zones partiellement inconnues où il y a un degré élevé d'incertitude perçue.

Les capacités dynamiques (en termes de connaissances, expériences et capital social) des entrepreneurs fondateurs ainsi que leur logique d'action orientent les entrepreneurs dans la recherche et l'interprétation de nouvelles informations sur lesquelles ils s'appuient pour l'identification et l'exploitation des opportunités. Au fil du temps les connaissances, expériences et le réseau d'affaires s'accumulent générant de nouvelles opportunités d'exportation qui peuvent impliquer ou non de nouveaux modes d'action entrepreneuriaux.

Nous mettons en avant aussi la manière avec laquelle les caractéristiques de l'industrie et du marché local favorisent l'exportation précoce de la jeune PME. Pour des activités de niche plus étroite, le développement semble être lié à la diversification géographique internationale des activités de l'entreprise. Le marché local de ces entreprises n'aurait pas permis de faire des volumes de vente suffisants pour justifier leur approvisionnement. Le développement d'une entreprise à visée internationale peut seul permettre d'assurer un potentiel de croissance important.

2.2. Les retombées de la logique causale sur les dimensions de l'OE

Pour les jeunes entreprises qui se sont lancées à l'international quelques années après la création, la logique causale est privilégiée à partir d'objectifs fixés par une démarche d'analyse.

La logique causale est principalement basée sur une anticipation de l'avenir. Les entreprises se fixent des objectifs et tentent de réunir les moyens pour les atteindre. Très souvent, cela se matérialise par la rédaction d'un business plan (AFI, TNI) afin de réduire le niveau perçu d'incertitude. Des études de marché sont réalisées avant de s'engager sur des marchés existants ou en émergence (AFI, CAN).

Cette logique causale d'analyse des nouvelles idées et opportunités potentielles explique la formalisation analytique de l'innovation dans ces entreprises. Le lancement de nouveaux produits est recherché (R&D), testé et analysé (marketing) pour un lancement sur le marché. Ces entreprises développent une large gamme de produits à forte valeur ajoutée répondant à des normes strictes, et une concurrence forte. La volonté de contrôler l'incertitude, affinées par un processus causale, donne lieu à des comportements d'agressivité vis à vis des concurrents et de formalisation de efforts d'innovation.

Les démarches d'analyse conduites presque à l'occasion de chaque entrée encouragent ces entreprises à aller vers plus d'action audacieuse vis à vis des concurrents. Le raisonnement en termes de l'attractivité des opportunités (l'orientation opportunité selon la conceptualisation de Stevenson et Jarillo, 1986, 1990) justifie pour ces entreprises un engagement progressif des ressources dans des actions semées de risque.

2.3. Les retombées de la logique effectuale sur les dimensions de l'OE

La logique effectuale est liée à une volonté d'exploitation de l'incertitude permettant à des opportunités singulières de prendre sens pour l'entreprise et pour que d'autres opportunités puissent advenir.

La nature internationale de l'activité de ces entreprises induit une diversification large et rapide de leurs marchés export. Ces derniers sont également la résultante d'une recherche active des fondateurs-entrepreneurs (exploitation des réseaux, participation active dans des salons professionnels, *etc.*) mais leurs choix n'émanent pas d'une quelconque démarche d'analyse rationnelle. Ces choix peuvent être mieux expliqués par les préférences personnelles des fondateurs et son réseau de connaissances.

Pour les entreprises internationales de naissance (SMG, FAN, MBO) la logique d'action au démarrage est compatible avec le raisonnement effectual ou une approche non-prédictive (Sarasvathy 2001; Wiltbank et al, 2006; Ambler et Styles, 2000). Comme nous l'avons mentionné dans le point précèdent, la logique d'action de l'entreprise TNI peut être vu comme partiellement effectuale. Ainsi, l'effectuation suggère que dans des conditions d'incertitude, les entrepreneurs adoptent une logique d'action différente de celle explicitée par le modèle rationnel de l'entrepreneuriat. La logique effectuale est souvent une logique incrémentale permettant aux opportunités d'émerger au cours de l'action et la mise en avant des innovations grâce à une forte exploitation de l'incertitude.

Le fort degré d'incertitude lié au marché international contraint les entreprises à faire face à un univers difficilement prédictible. L'exploitation de cette incertitude les conduit à des logiques d'actions effectuales. Dans ces conditions, la notion d'évaluation comme un acte systématique et indépendant peut ne pas exister dans les phases initiales de l'internationalisation puisque c'est une question de raffinement et de formulation d'opportunité plutôt que d'évaluation d'un certain ensemble prédéfini d'alternatives.

En se basant sur les ressources disponibles, la logique effectuale pousse ces entreprises à privilégier l'engagement des parties prenantes pour faire émerger l'opportunité de développement d'un nouveau produit ou d'intégration d'un nouveau marché export. L'innovation produits prend place à travers des processus de co-construction informels basées sur les ressources de l'entreprise et les interactions avec les partenaires externes. L'engagement de ces derniers est fortement demandé par ces entreprises car reste un moyen de limitation de risque. Les relations étroites avec les partenaires influencent la propension de prise de risque de ces entreprises et les aident à faire face à l'incertitude perçue sur les marchés internationaux. Dans ce cas la varie attitude de prise de risque prend sens pour ces entreprises dans la prise de position sur des marchés export inconnus.

L'effectuation suggère que les entrepreneurs réussissent en prenant une approche progressive pour la définition de leurs produits et marchés (Wiltbank, Dew et *al*. 2006). Cela veut dire que l'acteur effectual se concentre moins sur les objectifs préfixés ou sur une quelconque opportunité attractive mais il raisonne beaucoup plus en termes de moyens et ressources qu'il contrôle. Ce qui peut être pour un entrepreneur ses connaissances, ses compétences et son capital social, et pour une entreprise, toutes ses ressources physiques, humaines et organisationnelles (Barney, 1991). L'emploi du principe des pertes abordables réduit les risques et en même temps pousse les dirigeants à privilégier des innovations incrémentales.

L'expérience antérieure d'identification d'opportunité peut le conduire à mettre en relation certains évènements (provenant notamment de l'environnement) afin de réaliser des connexions (« *connect the dots* ») et voir la possibilité d'exploiter des contingences permettant de co-créer et de façonner l'avenir de manière proactive.

L'agressivité, pour les entreprises ayant une logique effectuale, se manifeste par rapport aux nouvelles opportunités surgissant. En d'autres termes, ces entreprises affirment leur proactivité sans pour autant vouloir mettre en difficulté leurs concurrents.

Conclusion du sixième chapitre

En abordant de manière systématique les liens entre les logiques de détermination des opportunités d'exportation et la formation de l'OE, nous avons cherché, au sein de ce chapitre, à caractériser empiriquement la dynamique entrepreneuriale des PME à internationalisation rapide. Sur la base des limites identifiées dans le cadre théorique, l'objectif était d'aboutir à une compréhension sous forme de modèle stylisé expliquant la variété de manifestation des activités entrepreneuriales ainsi que leurs mécanismes générateurs.

Notre démarche abductive, nous amène alors à proposer un modèle dynamique qui nous semble plus à même de restituer l'hétérogénéité et la complexité des processus entrepreneuriaux dans les PME à internationalisation rapide. Il montre également que les processus entrepreneuriaux, dans ces jeunes entreprises, se nourrissent de leurs logiques d'action et de raisonnement pour combiner efficacement capacité d'innovation, proactivité et prise de risque.

Les caractéristiques idiosyncrasiques des PME internationales de naissance les conduisent à se développer avec peu de moyens et donc d'aborder le marché international avec une logique effectuale. L'effectuation permet ainsi d'agir en fonction de l'engagement des autres partenaires (Clients, distributeurs, intermédiaires...). Dans ce cadre, l'opportunité peut aussi bien être construite qu'identifiée. L'exploitation des contingences permet de co-créer et de façonner l'avenir de manière proactive. Pour les entreprises initialement locales, la démarche causale est privilégiée à partir d'objectifs fixés par une démarche formelle d'analyse.

La prise en compte de l'influence des logiques d'action des entrepreneurs sur l'apprentissage permet de comprendre la manière avec laquelle ces derniers s'appuient sur leurs expériences et connaissances et réseaux pour se montrer proactifs dans la poursuite des opportunités d'exportation. La dite pro-activité explique en partie les innovations en termes de nouvelles entrées (produits et/ou marché) et l'attitude vis-à-vis de la prise de risque.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Pour aborder la complexité et l'hétérogénéité du processus de formation de l'OE dans un contexte des PME à internationalisation rapide, nous nous sommes appuyés sur un cadre d'analyse systémique associé à des considérations *structurationistes*. En particulier, les activités entrepreneuriales liées à l'internationalisation rapide sont conçues comme faisant partie d'un processus complexe suivant un chemin évolutif d'identification des opportunités d'exportation à travers la recombinaison continue des ressources de l'entreprise et celles issues des interactions sociales avec des acteurs externes.

Comme toute tentative de modélisation suppose naturellement un processus de réduction des données sans pour autant mutiler la complexité du phénomène étudié, il semblait nécessaire de nous focaliser sur les facteurs les plus explicatifs de la construction des processus en question.

En fonction des recherches théoriques, et sur la base de notre étude de contextualisation, nous avons opéré des choix méthodologiques afin de mieux cadrer notre questionnement et objectifs de recherche. Ainsi, notre recherche empirique s'est opérée auprès de six entreprises qui vérifient les critères d'échantillonnages théoriques prédéfinis. En conformité avec le design des études de cas, et sur la base de notre protocole de recherche, nous avons entrepris une analyse intra-cas décrivant dans le détail chacune des études de cas sur la base de canevas semblables (Yin, 1994), et par la suite une analyse inter-cas permettant de sortir du cadre idiosyncrasique de chaque cas pour aller vers des éléments d'explication plus ancrés.

Comme nous l'avons discuté dans le premier chapitre de cette thèse, les recherches liées au concept de l'OE sont dominées par des questions de mesure et de lien avec la performance (George et Marin ; 2011). Dans ce sens, Randerson et Fayolle (2012) constatent une obsession de mesure qui fait oublier au chercheur de s'intéresser à l'OE et y traiter les vraies questions.

Dans notre travail de recherche nous nous sommes intéressés essentiellement à la génération des processus entrepreneuriaux dans la PME à internationalisation rapide et à la diversité des activités entrepreneuriales qu'elle affiche. Ainsi, nous aboutissons à un modèle dynamique qui restitue l'hétérogénéité et la complexité des processus de construction de l'OE dans les PME à internationalisation rapide. Cette modélisation systémique montre également que les processus entrepreneuriaux, dans ces jeunes entreprises, se nourrissent des logiques d'identification des opportunités d'exportation, mais aussi des caractéristiques

organisationnelles internes (en particulier les capacités dynamiques de la PME) et d'autres environnementales (en particulier la nature de l'activité et du marché local). Le modèle qualitatif proposé est largement enraciné dans les données empiriques mais s'inspire également de la littérature établie. L'intérêt d'une modélisation qualitative réside dans sa capacité à suggérer des explications plausibles à des phénomènes a priori surprenants (Bruyat, 1993).

A l'instar des travaux précédents (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996) l'OE est conceptualisé dans ce travail comme le processus de prise de décision stratégique favorisant les comportements entrepreneuriaux nécessaires pour faire face aux changements environnementaux. Toutefois, la prise en compte des opportunités d'exportation nous permis de restituer et d'expliquer la variété des formes d'expression des différentes dimensions de l'OE de la PME précocement exportatrice. En cela notre modèle se distingue des principaux modèles holistes dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel (Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996) centrés essentiellement sur les liens avec la performance et moins sur la l'origine même de l'OE. Toutefois, nous appuyons l'idée de l'unidimensionnalité de l'OE (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1991) au détriment de la conceptualisation multidimensionnelle proposée par Lumpkin et Dess (1996) dans la mesure où les trois dimensions (innovation, pro-activité et prise de risque) nous semblent inter-reliées entre elles.

Nos analyses montrent que l'internationalisation rapide des PME est influencée par des facteurs divers reliés les uns aux autres d'une manière compliquée. En particulier, les activités entrepreneuriales liées à l'internationalisation rapide sont conçues comme faisant partie d'un processus complexe suivant un chemin évolutif d'identification des opportunités d'exportation à travers la recombinaison continue des ressources de l'entreprise et celles issues des interactions sociales avec des acteurs externes. L'exploration des processus entrepreneuriaux démarque à cet égard notre modèle des autres modèles intégrateurs des processus d'internationalisation rapide comme celui Zahra et George (2012) dans le quel les auteurs évoquent une variété es facteurs (organisationnels, environnementaux, stratégiques) sans aucune référence aux activités entrepreneuriales.

A l'issue de cette deuxième partie, nous avons pu mettre en exergue des facteurs internes et externes explicatifs du processus d'internationalisation rapide des entreprises étudiées. nous avons par la même pu élaborer une synthèse des processus de formation de l'OE tout au long du processus d'internationalisation rapide entre des PME ayant une logique causale

d'identification des opportunités d'exportation et d'autres marquées par une logique plutôt effectuale. Cela faisant, les différentes activités entrepreneuriales (pro-activité, prise de risque et innovation) semblent avoir une forte récurrence dans les différents cas étudiées ce qui prouve leur interdépendance. Toutefois, ces activités ne se manifestent pas de la même manière et nos analyses en font apparaître deux configurations différentes qui s'expliquent par la logique d'identification des opportunités d'exportation. Nous reviendrons dans une conclusion générale pour synthèse et une mise en perspectives des principaux enseignements tirés de cette recherche.

CONCLUSION GENERALE

> *"We believe that model building has important consequences for entrepreneurship field. By generating models, the phenomenon of organization formation can no longer be imagined as an amorphous fog from which new organizations emerge wholly formed, but a series of events composed of specific factors that can be seen and studied" W.B.* Gartner et E. Gatewood (1992, p.5)

Cette recherche avait pour but général d'apporter une explication systémique, sous forme de modèle, nécessairement imparfait et partial, du processus de construction de l'OE des PME à internationalisation rapide. En focalisant notre recherche sur l'internationalisation rapide des entreprises de l'agro-industrie, nous nous sommes proposé d'étudier la construction de l'OE (Innovation, Pro-activité et Prise de risque) en mettant l'accent sur la nature et l'évolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation. L'espoir d'aboutir à un modèle général est alors abandonné au profit d'un modèle contextualisé qui permet de mieux comprendre le phénomène en l'examinant dans son contexte de production.

Au terme de cette recherche, nous allons expliquer en quoi les conclusions tirées peuvent contribuer à l'enrichissement du corpus de connaissances de l'OE et à l'avancement de notre compréhension de la dynamique entrepreneuriale des PME marocaines orientées export dès leurs naissances ou peu de temps après. Nous plaçons ainsi l'OE et l'opportunité au cœur des dispositifs stratégiques et organisationnels destinés à faciliter le processus d'internationalisation rapide. Cette spécificité différencie notre travail des autres travaux qui ont porté sur l'entrepreneuriat international.

La relation entre les dimensions de l'OE et les opportunités entrepreneuriales – deux concepts fondamentaux de l'entrepreneuriat organisationnel- n'a jamais été remise en cause dans la littérature, toutefois la nature de cette relation n'a jamais aussi été, du moins à notre connaissance, clairement mise en évidence. Nous nous sommes alors, penchés sur la question en la reliant à un phénomène largement débattu mais toujours insuffisamment compris, celui de l'entrepreneuriat international.

A partir du cadre conceptuel développé, quatre axes de recherche ont structuré nos investigations empiriques :

- Identifier les facteurs explicatifs de l'internationalisation rapide des PME analysés en termes d'opportunité d'exportation;
- Caractériser l'évolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation
- Identifier les vecteurs de l'OE, entre des PME internationales de naissance et d'autres peu de temps après le démarrage local.
- Analyser la nature interactive des processus entrepreneuriaux et l'évolution des logiques d'action entrepreneuriale.

Les efforts déployés pour satisfaire à ces trois objectifs, nous ont permis d'aboutir à des résultats dont les implications se situent aussi bien au niveau théorique qu'au niveau pratique. Avant d'esquisser les implications managériales, nous synthétisons les principaux résultats et enseignements qui se dégagent des différents axes d'analyse. Nous terminerons alors avec l'état des différentes limites au travail réalisé. Lesquelles limites représentant autant de voies d'enrichissement et d'amélioration de notre travail et suggérons des pistes de réflexion pour des recherches futures.

1. Synthèse des résultats et contributions de la recherche

La présente recherche met en avant la pertinence de l'examen des processus entrepreneuriaux pour étudier le processus d'internationalisation rapide des jeunes PME. Elle permet alors de résoudre les incohérences des théories prédictives existantes. Nous croyons que l'internationalisation rapide et l'ensemble des activités entrepreneuriales de l'entreprise doivent être considérées comme faisant partie du même processus de structuration et non pas comme résultante d'une simple fusion. Partant de cette proposition, nous voulons souligner que les facteurs explicatifs de l'internationalisation rapide des PME sont aussi bien partiellement explicatifs des processus entrepreneuriaux dans ces entreprises.

Cette recherche contribue à la littérature de l'entrepreneuriat international et organisationnel en développant un cadre systémique pour la compréhension des processus de formation l'OE des PME à internationalisation rapide. Notre cadre d'analyse explique les facteurs et les processus de formation des processus entrepreneuriaux en mettant l'accent sur la logique d'identification des opportunités d'exportation. La conceptualisation systémique de la formation des processus entrepreneuriaux permet de reconnaître la nature hétérogène et complexe du phénomène.

1.1. Enseignements et contribution relatifs à l'entrepreneuriat international

Tout d'abord, cette recherche contribue à la recherche sur l'entrepreneuriat international en clarifiant comment et pourquoi les PME déterminent les opportunités d'exportation. Les résultats mettent en évidence un certain nombre de mécanismes clés de l'internationalisation précoce:

- Le profil de l'entrepreneur fondateur et les interactions avec d'autres acteurs de son réseau d'affaires ou social constituent donc la base pour l'identification/construction et le développement des opportunités d'exportation. Il s'agit alors d'un processus général de tâtonnements (Lindblom, 1959) basé sur les moyens disponibles les ressources contrôlées et impliquant l'engagement d'autres partenaires. Les connaissances d'une entreprise sont combinées, recombinées, adaptées et modifiées en raison des interactions avec les autres. Les relations et les réseaux dans lesquels une entreprise exerce ses activités agissent comme une source de co-développement des opportunités à travers la façon dont les connaissances et les idées circulent au sein du réseau.

  Dans ce sens, l'identification des opportunités d'exportation est rarement un acte unique de l'entreprise et son fondateur, mais un processus social impliquant des réseaux de parties prenantes, et donc une série d'engagements interactifs avec l'entreprise. Cette constatation appuie les recherches antérieures sur le rôle des liens sociaux dans les premiers stades d'internationalisation (Ellis et Pecotich, 2001; Simmonds et Smith, 1968).

  La littérature en entrepreneuriat soutient que le capital social de l'entrepreneur est une source importante d'information qui peut influencer son raisonnement. Il est communément admis que les liens faibles de l'entrepreneur sont plus utiles pour l'identification / la création et la poursuite d'opportunités (Granovetter, 1982). Les théories de construction sociale expliquent que les interactions entre les entrepreneurs et son entourage, pourraient à la fois faciliter et contraindre le processus d'identification d'opportunités.

  La prise en compte de l'individu à travers ses connaissances et expériences (internationale et entrepreneuriale) semble alors expliquer pertinemment l'identification et l'engagement précoce vis à vis de la première opportunité d'exportation mais aussi d'autres opportunités de diversification de l'offre exportable et les marchés export de l'entreprise. L'objectif étant de comprendre comment les PME déterminent aussi rapidement l'opportunité d'exportation, il nous semble alors

important de prendre en compte le contexte relationnel. A côté de l'individu, apparaît une autre dimension, celle de son inscription sociale dans des réseaux, qui lui permettront d'obtenir de l'information et/ou des ressources (Burt, 1992), de discuter, tester, ou amender son projet. La perspective constructiviste nous conduit à saisir précisément la dynamique des échanges entre l'entrepreneur et ses réseaux, et leur contribution à la formation de l'opportunité d'exportation.

- La distinction entre les jeunes entreprises internationales de naissance et celles qui ne le sont pas (c.-à-d. initialement locales et puis internationales) nous conduit à mettre en évidence l'importance des autres facteurs externes expliquant l'orientation naturellement export de certaines entreprises. A ce niveau, la nature de l'activité de l'entreprise et les caractéristiques du marché local ont été révélées comme déterminants. Ces facteurs agissent comme des contraintes poussant la jeune entreprise à aller aussi rapidement au marché international. Plusieurs études empiriques confirment l'importance des caractéristiques de l'industrie pour l'internationalisation précoce. En comparaison avec d'autres entreprises exportatrices, ces entreprises ont été fondées généralement autour d'une idée d'affaire axée sur le développement des produits fortement spécialisés voire appropriés beaucoup plus aux marchés internationaux. Les entreprises qui perçoivent l'existence des opportunités sur le marché local ont tendance à être moins proactives dans leurs activités d'exportation qu'elles conduisent à un rythme beaucoup plus lent.

  Alors que l'accent à été largement mis sur la forte corrélation entre les industries de haute technologie et l'internationalisation. Ce résultat rejoint les travaux de Evers (2010, 2011) qui suggère que l'internationalisation est fortement influencée par des facteurs industriels même dans les secteurs à faible technologie. Sur des activités de niche plus étroite, le développement semble être lié à la diversification géographique internationale des activités de l'entreprise. Comme l'indiquent Oviatt et McDougall (1994), l'entrepreneur peut vouloir lui même internationaliser son entreprise comme il se peut qu'il soit obligé de le faire, car son marché est essentiellement international.

Nous suggérons à travers les résultats obtenus qu'il n'y a pas de distinction claire entre les différents points de vue ontologique d'opportunité, à savoir la découverte vs création (Kirzner, 1997 vs Alvarez, 2005 vs Gartner et *al*. 2003), car ils impliquent toutes des processus créatifs de nouvelles combinaisons moyens-fins. Autrement dit, ils font tous partie d'un processus plus général de tâtonnements (Lindblom, 1959) avant de déterminer l'opportunité

d'exportation. Les opportunités peuvent être à la fois découvertes et *enactées* (Venkataraman et *al*. 2012), et donc, ces deux points de vue ne sont pas mutuellement exclusifs.

Toutes les opportunités impliquent, avec une variation de degrés, l'engagement des efforts cognitifs et créatifs aboutissant à de nouvelles combinaisons moyens-fins. Nous n'avons aucun moyen pour vérifier si les opportunités préexistent avant d'être identifiées car l'avenir ne préexiste pas. Nous savons seulement qu'elles existent au moment de leur identification. Avec le recul, nous pouvons comprendre comment et pourquoi ces opportunités ont été déterminées et la façon avec laquelle ce processus d'identification façonne l'attitude entrepreneuriale de l'entreprise. Cette constatation soulève la question de savoir si les débats en cours entre les différents points de vue ontologiques de l'opportunité sont nécessaires (Kirzner, 1997; Sarasvathy 2001; Alvarez, 2005; Gartner et *al*. 2003).

L'idée que l'opportunité est construite socialement et qu'elle ne peut pas être reconnue *a priori* indépendamment des acteurs qui agissent sur elle, ne renie pas nécessairement l'existence de tout élément objectif mais simplement que celle-ci émerge en raison des actions de l'entrepreneur et ses interactions avec son contexte social. Les entrepreneurs tentent d'aborder le marché à travers les connaissances et les perceptions (Weick, 1995) qu'ils ont de leurs environnements. Ils peuvent créer de nouvelles opportunités sur le marché tout en reconsidérant, chemin faisant, la nature de l'opportunité créée.

1.2. Enseignements et contributions relatifs à l'entrepreneuriat organisationnel

Par rapport à la littérature dans le domaine, notre modélisation qualitative intègre des éléments de connaissance jusqu'alors ignorés ou sous-estimés par les modèles théoriques dominants. Ainsi, la prise en compte des opportunités d'exportation nous permis de restituer et d'expliquer la variété des formes d'expression des différentes dimensions de l'OE de la PME à internationalisation rapide. En cela notre modèle se distingue des principaux modèles holistes dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel (Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996) centrés essentiellement sur les liens avec la performance et moins sur la l'origine même de l'OE. Toutefois, nous appuyons l'idée de l'unidimensionnalité de l'OE (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1991) au détriment de la conceptualisation multidimensionnelle proposée par Lumpkin et Dess (1996) dans la mesure où les trois dimensions (innovation, pro-activité et prise de risque) nous semblent inter-reliées entre elles. Les trois dimensions ont une très forte récurrence dans les différents cas étudiés. Toutefois, les résultats suggèrent qu'il existe différentes manières de manifestation de ces activités et celles-ci diffèrent aussi dans la façon dont ils se rapportent à d'autres facteurs

organisationnels.

L'examen de l'opportunité d'initiation de l'exportation et les autres opportunités d'exportation ultérieures nous informe que les processus entrepreneuriaux dans ces entreprises étudiées sont influencés par l'un ou l'autre des facteurs suivants: 1) l'expérience internationale et industrielle préalables 2) la nature de l'activité, 3) le réseau (d'affaires ou familial) de l'entrepreneur, 4) le marché local qui peut forcer l'entreprise à plus de pro-activité pour la recherche active des opportunités d'exportation. Cela faisant, plusieurs facteurs externes et internes interagissent dans la formation de l'orientation entrepreneuriale affichée par l'entreprise. Conformément à cette idée, notre recherche examine le processus par lequel l'environnement (objectif et subjectif), la logique d'identification d'opportunité, et les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les dimensions de l'orientation entrepreneuriale au niveau de l'entreprise.

Par conséquent, une prise en compte explicite des effets contextuels dans l'évaluation du processus de formation de la stratégie nous mène à croire qu'au delà de la question des ressources et des décisions stratégiques, la logique d'identification des opportunités peut améliorer ou inhiber le développement d'une orientation entrepreneuriale de l'entreprise de manière significative.

Notre travail présente un appui empirique pour concevoir l'OE comme un processus interactif marqué par la nature de l'opportunité et la logique d'action de l'entrepreneur. Les dimensions de l'OE sont également étroitement interdépendantes, dans la mesure où la manifestation ou la forme de l'une façonne celle des autres.

Par ailleurs, la logique d'action -ainsi que son évolution- sont apparues comme des facteurs importants marquant les différentes dimensions de l'OE tout au long du processus d'internationalisation. Pour les entreprises internationales de naissance, la logique d'action au démarrage est compatible avec le raisonnement effectual ou une approche non-prédictive (Sarasvathy 2001;. Wiltbank et *al*, 2006; Ambler et Styles, 2000).

Face à la complexité et à l'incertitude caractérisant les marchés internationaux, l'acteur (dont la rationalité est limitée) agit d'une façon opportuniste pour profiter des contingences en raisonnant en termes de perte acceptable et semble privilégier de monter des partenariats avec d'autres partenaires au lieu des analyses de marchés (Sarasvathy, 2001). Dans des conditions semblables, l'entrepreneur fondateur montre une préférence pour des types d'heuristique simples (Simon, 1997; Gigerenzer et *al*. 1999; Gigerenzer et Selten, 2001;

Goldstein et Gigerenzer, 1999; Gigerenzer et Goldstein, 1996) et se montre plus enclin pour le bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005).

Les caractéristiques idiosyncrasiques des entreprises orientées international dès le démarrage les conduisent à se développer avec peu de moyens et donc d'aborder le marché international avec une logique effectuale. L'effectuation permet ainsi d'agir en fonction de l'engagement des autres partenaires (Clients, distributeurs, intermédiaires...). Dans ce cadre, l'opportunité peut aussi bien être construite qu'identifiée. L'exploitation des contingences permet de co-créer et de façonner l'avenir de manière proactive.

L'examen des différentes dimensions de l'OE montre des aspects différents et parfois contrastés pour caractériser la relation entre ces différentes dimensions et les logiques d'identification des opportunités d'exportation. Le comportement proactif des entreprises induit une perception positive d'opportunités environnementales. La proactivité permet de reconnaître ou de créer des opportunités pour les entreprises et ainsi influence leur environnement perçu. L'innovation permet alors de concrétiser ces opportunités perçues. Pour capitaliser sur les opportunités perçues, les entreprises utilisent leurs capacités d'innovation qui se traduisent par des flux continus de nouveaux produits et services ou de nouveaux marchés (Covin et Miles 1999).

L'entreprise se manifeste plus innovante quand son management perçoit les opportunités de marché comme étant créées par ses propres comportements proactifs. Ainsi, les perceptions organisationnelles des opportunités environnementales joueront un rôle clé pour la manifestation des comportements d'innovation produit et/ou marché. L'exploitation des opportunités créées peut pousser l'entreprise à plus d'innovation. La volonté de réussir et d'être distinguée des autres rend l'entreprise plus ambitieuse d'être leaders au lieu d'être un simple suiveur sur le marché (Zahra et *al*. 1999).

L'internationalisation facilite à son tour l'innovation dans le sens où elle permet à l'entreprise d'enrichir ses sources de connaissances et lui offre également la possibilité de capturer plus d'idées à partir d'un grand nombre de marchés nouveaux et d'un large éventail de perspectives culturelles. Ce résultat rejoint les conclusions sur Hitt, Hoskisson et l'Irlande (1994) sur l'effet positif de l'internationalisation sur le développement des capacités d'innovation. L'apprentissage est considéré d'une part comme un résultat de la façon dont les décisions sont abordées dans l'entreprise, et également comme un déterminant potentiel

des futures décisions. Cet apprentissage - résultat en soi - joue aussi le rôle de facilitateur d'autres résultats, comme l'innovation ou la prise de risque.

Notre recherche révèle que l'innovation des entreprises est importante dans le maintien de la détermination continue des opportunités sur les marchés internationaux. L'exploitation réussie des opportunités d'exportation permet d'améliorer les ressources de l'entreprise et par conséquent ses capacités d'innovation, ce qui conduira encore à l'identification de nouvelles opportunités. Ces innovations renforcent les capacités d'identifier et de créer plus d'opportunités internationales et de développer plus de ressources pour l'internationalisation. Les résultats nous mènent à croire aussi que l'innovation ne se produit pas dans l'isolement, elle nécessite l'échange des connaissances, la co-création et la coadaptation avec d'autres partenaires tels que les clients, les distributeurs, les centres de recherche, les scientifiques et les ingénieurs externes et les consultants. La coadaptation et co-création de nouveaux produits conduit à la pénétration de nouveaux marchés et à l'accroissement des ressources de l'entreprise.

Par ailleurs, les résultats relatifs à la prise de risque reflètent plus ou moins des points de vue opposés dans la littérature (Brockhaus et Horowitz, 1986; Khilstrom et Laffont, 1979; Begley et Boyd, 1987; Gartner, 1988). Mis à part le fait que la décision de pénétrer les marchés étrangers dès la création d'une entreprise est une décision à haut risque dans une situation incertaine (Andersson, 2011), nous observons qu'il n'est pas si évident de faire la différence entre les entreprises nées internationales en termes de prise de risque dans la mesure où la signification qu'on lui donne diffère largement d'un cas à un autre et les autres qui passent par le marché local avant d'affronter les marchés internationaux.

Nous soutenons que l'attitude de prise de risque peut être mieux cernée dans ces cas faisant une distinction entre une volonté de contrôle de l'incertitude et une autre d'y tirer profit. La perception de l'incertitude semble déterminante quant à la logique de raisonnement et d'action des entrepreneurs durant le processus de développement international. Ainsi, nous constatons que la volonté de contrôler l'incertitude est associée à une logique causale qui se manifeste à travers la prédéfinition des objectifs et des cibles de l'entreprise par une démarche formelle d'analyse (étude de marché, plan d'affaires…).

La logique effectuale est par contre une logique d'exploitation de l'incertitude essentiellement conditionnée par les ressources contrôlées plutôt que par l'attractivité des opportunités. La recherche des partenariats encourage le co-développement des innovations

produits et permet à l'entreprise de limiter le risque de ses actions. Toutefois, nous trouvons que la proactivité ne signifie pas forcement une certaine agressivité compétitive, aspect souvent suggéré dans les conceptualisations originales de l'OE (Miler, 1983 ; Lumpkin et Dess, 1996) ou de l'OE Internationale (Knight et Cavusgil, 2004). L'entreprises peut se manifester agressive vis à vis des concurrents comme elle peut l'etre seulement dans la saisie des opportunités surgissant.

La volonté de contrôler l'incertitude, affinée par un processus causal, donne lieu à des comportements d'agressivité vis à vis des concurrents et la formalisation analytique de l'innovation dans ces entreprises. Le lancement de nouveaux produits est recherché (R&D), testé et analysé (marketing) pour un lancement sur le marché.

Les démarches d'analyse conduites presque à l'occasion de chaque entrée encouragent ces entreprises à aller vers plus d'action audacieuse vis à vis des concurrents. Le raisonnement en termes de l'attractivité des opportunités (l'orientation opportunité selon la conceptualisation de Stevenson et Jarillo, 1986, 1990) justifie pour ces entreprises un engagement progressif des ressources dans des actions semées de risque.

Pour les entreprises internationales de naissance, la pro-activité consiste plutôt en la recherche active d'opportunités et d'exportation en privilégiant les partenariats avec d'autres quand elles se présentent, et d'autre part, en la capacité d'exploitation des contingences. Ces entreprises développent souvent une logique incrémentale, dite effectuale, permettant aux opportunités d'émerger au cours de l'action et la mise en avant des innovations grâce à une forte exploitation de l'incertitude. Nous suggérons que ces entreprises affirment leur proactivité sans pour autant vouloir mettre en difficulté leurs concurrents.

En se basant sur les ressources disponibles, la logique effectuale pousse ces entreprises à privilégier l'engagement des parties prenantes pour faire émerger l'opportunité de développement d'un nouveau produit ou d'intégration d'un nouveau marché export. L'innovation produit prend place à travers des processus de co-construction informels basés sur les ressources de l'entreprise et les interactions avec les partenaires externes. L'engagement de ces derniers est fortement demandé par ces entreprises car il reste un moyen de limitation de risque. Dans ce cas, l'attitude de prise de risque prend sens pour ces entreprises dans la prise de position sur des marchés export inconnus.

Ceci suggère les différentes dimensions de l'OE ne peuvent pas être conçues comme la posture d'une entreprise isolée mais beaucoup plus façonnée par et à travers des interactions

et des relations avec d'autres acteurs du réseau de l'entreprise. Il montre également que les processus entrepreneuriaux, chez ces entreprises, se renforcent également en fonction de la réussite à l'international, ainsi que de l'accumulation des ressources et des capacités de l'entreprise. Il y a une boucle de causalité entre les différentes dimensions de l'OE, les ressources et le processus d'identification des opportunités d'exportation.

Comme la connaissance de l'entreprise évolue et se développe dans les marchés internationaux, il en va de leur capacité à identifier et/ou *enacter* de nouvelles opportunités d'exportation. Les processus créatifs de l'effectuation, d'expérimentation de nouvelles opportunités, de nouvelles façons de faire les choses, génèrent de nouvelles connaissances. Quand les opportunités deviennent plus raffinées, le raisonnement causal commence à se manifester d'une manière croissante. La perception des opportunités est révisée, confirmée et adaptée dans le temps, d'autres opportunités sont créés et identifiées, et de nouvelles combinaisons moyens-fins peuvent être formulées. Toutefois, la transition du mode de raisonnement n'est pas absolue ou déterministe, mais varie selon les entreprises en raison du rôle des routines, des habitudes et du développement du capital humain de l'entreprise.

L'interdépendance des opportunités, l'évolution de la perception de l'incertitude, ainsi que la logique d'action, offrent une explication de la diversité du comportement entrepreneurial des jeunes entreprises exportatrices qui n'est pas bien expliquée par les théories classiques de l'internationalisation.

La contribution théorique majeure de notre étude est d'examiner les effets structurants de l'opportunité sur la forme de l'OE. Si nos résultats rejoignent plus la conceptualisation unidimensionnelle de l'OE (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1989) qui a bien servi les développements théoriques dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel, toutefois, et comme dans l'esprit même des observations de Miller (2011), notre travail montre que nous pouvons reconsidérer la formation de l'OE d'une manière qui reste largement conforme à ses formulations originales tout en intégrant des questions relatives à la logique d'identification des opportunités.

2. Implications managériales de la recherche

Le présent travail constitue, du moins à notre connaissance, la première étude francophone examinant la formation de l'OE et l'identification des opportunités d'exportation dans le contexte des PME marocaines à internationalisation rapide. Les résultats tirés de cette étude apportent ainsi une contribution significative aux champs de l'entrepreneuriat

organisationnel et l'entrepreneuriat international.

Nos résultats montrent que les jeunes entreprises exportatrices ont intérêt à réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour donner du sens à leurs orientations stratégiques. Il est aussi important dans ce sens, d'avoir des comportements entrepreneuriaux qui sont en phase avec les capacités et ressources de l'entreprise combinées avec d'autres ressources extérieures.

Cette étude suggère que la compréhension des conditions de pertinence des logiques de raisonnement et d'action est essentielle dans l'entrepreneuriat international. L'étude révèle que les jeunes petites entreprises peuvent bénéficier de la logique de raisonnement effectuale pour une meilleure exploitation des incertitudes qui caractérise les premiers stades de l'internationalisation. Cela comprend entre autres : une prise de conscience de ses ressources et capacités (connaissances, expériences et réseau) pour en faire une meilleure utilisation ; plus de vigilance par rapport aux contingences pour les exploiter et une forte insertion dans des réseaux d'affaires internationaux.

Les petites entreprises peuvent bénéficier davantage de raisonnement causal, d'une planification rationnelle quand elles ont les moyens et les ressources suffisantes pour fixer des objectifs et évaluer les différentes alternatives. Bien que ce contexte soit associé à des étapes ultérieures de l'internationalisation, il peut aussi être utile pour les entreprises dans les premières étapes du développement international.

Deuxièmement, l'étude indique que les entrepreneurs et les petites entreprises peuvent bénéficier de réseaux internationaux et devraient, par conséquent, accorder une plus grande attention au développement des réseaux. Les jeunes entreprises peuvent tirer partie des échanges avec des acteurs externes afin d'identifier et co-créer de nouvelles opportunités, et elles devraient, par conséquent, accorder une plus grande attention au développement de ce genre de réseaux. Surtout, les entreprises peuvent générer des idées diverses à travers les foires et les salons professionnels internationaux.

Les résultats ont également des implications pour les décideurs politiques chargés de promouvoir la compétitivité des PME, en particulier à l'échelle internationale. Nous avons trouvé que l'intensité des activités entrepreneuriales dans les PME orientées export dès leur démarrage est bien liée à facteurs endogènes (capacité dynamiques de l'entreprise) et aussi à d'autres facteurs exogènes (essentiellement la nature de l'activité et du marché local). C'est en prenant en compte de ces facteurs que les logiques d'action de ces entreprises doivent être

appréciées, car c'est ce qui explique le plus les comportements d'innovation, de proactivité et de prise de risque.

3. Limites et voies d'enrichissement de la recherche

Cette recherche n'est pas sans limites. Premièrement, l'étude a été basée sur un nombre limité d'entreprises. Bien que choisies selon des critères stricts d'échantillonnage théorique, le fait que seules les entreprises qui étaient prêtes à participer et à partager l'information ont été incluses dans l'étude peut nous mettre face au biais de sélectivité pragmatique. Cependant, le but de la recherche n'est pas d'atteindre une généralisation statistique mais plutôt analytique, la taille de l'échantillon limitée est donc acceptable tant que la saturation théorique est atteinte (Yin, 1994). L'analyse en profondeur de chaque entreprise compense la taille limitée de l'échantillon.

Une autre limite réside dans le fait qu'il s'agit d'une étude de cas multiples basée sur un seul secteur d'activité et concernant des entreprises à internationalisation rapide restant en définitive moins représentatives dans le paysage des exportateurs du Maroc. La concentration sur un seul secteur d'activité a été choisie pour pouvoir mettre en vigueur l'importance d'autres facteurs pour expliquer les différents schémas de formation de l'OE. Comme l'indique Eisenhardt (1989), la comparaison des entreprises du même secteur permet d'identifier plusieurs configurations possibles des comportements entrepreneuriaux. Le choix du secteur de l'agro-industrie répond également aux appels nombreux des chercheurs (Autio, George, et Alexis, 2011; Coviello, 2006; Coviello et Jones, 2004; Filatotchev, Liu, Lu, et Wright, 2011; Madsen et Servais, 1997) pour plus de recherches sur les entreprises nouvelles internationales dans des secteurs à faible technologie.

Nous n'avons pas, d'autre part, explicitement abordé la question de la performance internationale. Rien n'interdit, cependant, de considérer que l'internationalisation rapide sur des marchés divers est un signe de performance pour ces jeunes exportateurs.

Ce travail ouvre sur de multiples pistes d'approfondissement. Il serait intéressant notamment de le poursuivre en analysant, d'une manière approfondie, la nature de différentes relations constatées dans des PME appartenant à d'autres secteurs d'activité ou à des PME non exportatrices.

D'une manière complémentaire, dans des approches qualitatives, il pourrait être utile d'appliquer ce cadre conceptuel à d'autres cas d'entreprises, en essayant de constituer un

échantillon, de manière à avoir le plus de diversité possible en termes de facteurs déterminant les processus entrepreneuriaux. Ces recherches permettraient, sans doute, d'affiner le modèle et d'identifier des catégories de configurations ainsi que leur couplage avec des types de processus entrepreneuriaux. À partir de là, des études empiriques quantitatives pourraient être envisagées pour tester plus complètement, à l'intérieur du cadre, et en intégrant cette diversité de cas de figure, les relations entre les différents niveaux et entre les variables.

BIBLIOGRAPHIE

Acedo, F J ; Florin, J (2006) « An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 49–67.

Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986) « Entrepreneurship through social networks », *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Allali, B. (2003*)* « Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire », *Thèse de Ph.D.* , HEC Montréal.

Aloulou, W., & Fayolle, A. (2005) « A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context ». *Journal of Enterprising Culture*, *13*(01), 21-45.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007) « Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action », *Strategic entrepreneurship journal*, *1*(1‐2), 11-26.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2008) « Opportunities, organizations, and entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, *2*(4), 265-267.

Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013) « Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research », *Organization Science*, *24*(1), 301-317.

Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2014). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*.

Andersson, S. (2011) « International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *18*(3), 627-643.

Anderson BS, Covin JG, Slevin DP. (2009) « Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning: an empirical investigation », *Strategic Entrepreneurship Journal* 3: 219–241.

Andersson, S., (2004) « Internationalization in different industrial contexts », Journal of Business Venturing 19 (6), 851–875.

Andersson, S., Wictor, I., (2003) « Innovative internationalization in new firms: Born globals - the Swedish case », Journal of International Entrepreneurship 1 (3), 249–276.

Andersson, S., (2002) « Suppliers' international strategies », European Journal of Marketing 36 (1–2), 86–110.

Andersson, S., (2000) « The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective », International Studies of Management & Organization 30 (1), 63–92.

Aragon-Sanchez, A; & Sanchez-Marin, G (2005) *« Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs»,* Journal of Small Business Management 2005 43(3), pp. 287–308

Autio E., Sapienza K. J., & Almeida J. G. (2000), « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitabi- lity on international growth », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 909-924.

Autio E. (2005), « Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Pactrica McDougall's article toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, p. 9-19

Avenier, M-J & Gavard-Perret, M-L (2012) « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », In Gavard-Perret Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe & Jolibert Alain [eds.] (2012) « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion –Réussir son mémoire ou sa thèse* », 2è édit, Paris, Pearson Education France, pp. 11-62.

Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007) « Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance », *Journal of Business Research*, *60*(5), 566-575.

Axelsson, B., & Easton, G. (Eds.). (1992) « *Industrial networks: a new view of reality* » (Vol. 11). London: Routledge.

Azevedo, J. (2002) « Updating organizational epistemology », In J. A. C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations*: 715–732. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Azevedo, J. (1997) « *Mapping Reality. An Evolutionary Realist Methodology for the Natural and Social Sciences* », Albany, NY: State University of New York Press.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005) « Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative science quarterly*, *50*(3), 329-366.

Baker, T., Gedajlovic, E., & Lubatkin, M. (2005) « A framework for comparing entrepreneurship processes across nations », *Journal of International Business Studies*, *36*(5), 492-504.

Barnes, D. (2002) « The manufacturing strategy formation process in small and medium-sized enterprises», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *9*(2), 130-149.

Barney, J. (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management, 17* (1), 99–120.

Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999) « The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management », *Strategic Management Journal*, *20*(5), 421-444.

Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009) « L'orientation entrepreneuriale », *Revue française de gestion*, (5), 175-192.

Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1997) « The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms », *Entrepreneurship theory and practice*, *22*, 47-58.

Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1988) « Psychological characteristics associated with performence in entrepreneurial firms and smaller businesses », *Journal of business venturing*, *2*(1), 79-93.

Berger, P. L. & Luckmann. T (1967) « The Social Construction of Reality » *Garden City, NY: Anchor*.

Berglund, H. (2007) « Opportunities as existing and created: a study of entrepreneurs in the Swedish mobile internet industry » *Journal of Enterprising Culture*, *15*(03), 243-273.

Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977) « The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. », *Journal of international business studies*, 93-98.

Bird, B., & Schjoedt, L. (2009) « Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research », In *Understanding the entrepreneurial mind* (pp. 327-358). Springer New York.

Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J., Almeida, J.G., (1996) « The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes », *Entrepreneurship Theory & Practice* 20 (4), 61–76.

Blumentritt, T., Kickul, J., & Gundry, L. K. (2005) « Building an inclusive entrepreneurial culture: effects of employee involvement on venture performance and innovation », *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *6*(2), 77-84.

Bouchikhi, H. (1993) « A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance », *Organization Studies*, *14*(4), 549-570.

Bouchikhi, H. (1998) « Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations », *Organization*, *5*(2), 217-232.

Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2007) « The Moderating Role of Trust in SME Owner/Managers' Decision-Making about Collaboration », *Journal of Small Business Management*, *45*(3), 362-387.

Buchanan, D. A. et Bryman, A. (2007), « Contextualizing methods choice in organizational research », *Organizational Research Methods*, 10(3), 483-501.

Bull, I., & Willard, G. E. (1993) « Towards a theory of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, *8*(3), 183-195.

Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007) « Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity », *Strategic management journal*, *28*(10), 965-979.

Burgelman, R. A. (1996) « A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy », *Strategic Management Journal*, *17*(S1), 193-214.

Bygrave, W. (1989) « The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies », *Entrepreneurship Theory and practice*, *14*(1), 7-26.

Cabrol, M., & Nlemvo, F. (2013) « Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide: essai de validation d'une typologie », *Revue de l'Entrepreneuriat*, *11*(3), 111-136.

Cajaiba, A. P., & Avenier, M. J. (2013) « Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique: éclairages pratiques », *Recherches Qualitatives*, *32*(2), 201-226.

Carrier, C. (1991) « Intrapreneurship et PME », *Revue internationale de Gestion*, *16*(4), 20-27.

Casson, M., & Wadeson, N. (2007) « The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur », *Small Business Economics*, *28*(4), 285-300.

Casson, M. (1982) « *The entrepreneur: An economic theory* », Rowman & Littlefield.

Cavusgil, S. T. (1980) « On the internationalization process of firms » *European research*, *8*(6), 273-281.

Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010) « Le paradigme de l'opportunité », *Revue française de gestion*, (7), 93-112.

Chabaud, D., & Ngijol, J. (2005) « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *18*(1), 29-46.

Chabaud, D., & Ngijol, J. (2004) « La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur: vers une perspective constructiviste ».

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011) « Causation and effectuation processes: A validation study », *Journal of Business Venturing*, *26*(3), 375-390.

Chandra Y, Styles C, Wilkinson IF (2012) « An opportunity-based view of rapid internationalization », *J Int Mark* 20(1):74–102.

Chandra Y, Coviello NE (2010) « Broadening the concept of international entrepreneurship consumers as international entrepreneurs », *Journal of World Business* 45:228–236.

Chandra Y, Styles C, Wilkinson I (2009) « The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: evidence from firms in knowledge-based industries », *International Marketing Review* 26(1):30–61.

Charreire S., Durieux F. (1999) « Explorer et tester », chapitre 3, in R.A. Thiétart et coll., « *Méthodologie de Recherche en Management* », Dunod, p. 57-80.

Cherchem, N., & Fayolle, A. (2008) « Évolution du concept d'orientation entrepreneurial: Enjeux et perspectives », *Working Paper*.

Chetty, S. K., & Stangl, L. M. (2010) « Internationalization and innovation in a network relationship context », *European Journal of Marketing*, *44*(11/12), 1725-1743.

Chiasson, M., & Saunders, C. (2005) « Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory », *Journal of Business Venturing*, *20*(6), 747-767.

Child, J. (1972) « Organizational structure, environmentetperformance: the role of strategic choice », *Sociology*, *6*(1), 1-22.

Chiva-Gomez, R. (2004), « *Repercussions of complex adaptive systems on product design management* », *Technovation*, 24(9), 707-711.

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2013) « Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model », *British Journal of Management*.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999) « Defining the family business by behavior », *Entrepreneurship theory and practice*, *23*, 19-40.

Coviello, N.E., McAuley, A., (1999) « Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research », *Management International Review* 39 (3), 223–256.

Coviello, N.E., Munro, Hugh J., (1997) « Network relationships and the internationalization process of small software firms », *International Business Review* 6 (4), 361-386.

Coviello, N.E., & Munro, Hugh J., (1995) « Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development », *European Journal of Marketing* 29 (7), 49–61.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014) « International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions » *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(1), 11-44.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012) « The measurement of entrepreneurial orientation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(4), 677-702.

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011) « Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 855-872.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006) « Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship » *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(1), 57-81.

Covin JG, & Slevin DP (1991) « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1), p. 7–25

Covin JG, Slevin DP (1989) « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, 10:75–87

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), 217-234.

Crick D (2011) « A study into the international competitiveness of low and high intensity Tanzanian exporting SME's », *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 18(3):594–607

Crick D (2009) « The internationalisation of born global and international new venture SMEs », *International Marketing Review* 26(4/5):453–476.

Davidsson, P. (2004) « Researching entrepreneurship » Boston, MA: *Springer*.

Davidsson, P. (2003) « The domain of entrepreneurship research: Some suggestions », *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, *6*, 315-372.

Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). « Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future », *Entrepreneurship theory and Practice*, *25*(4), 81-100.

Delmar, F., & Shane, S. (2003) « Does business planning facilitate the development of new ventures? », *Strategic Management Journal*, *24*(12), 1165-1185.

Denrell J., Fang Ch., Winter S.G., (2003) « The economics of strategic opportunity », *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, p. 977-990.

De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007) « Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation », *Journal of small business management*, *45*(4), 467-490.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & COVIN, J. G. (1997). « Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models », *Strategic Management Journal*, 18, p. 677–695.

Dey, A. K. (2001) « Understanding and using context », *Personal and ubiquitous computing*, 5(1), 4-7.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009) « Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices », *Journal of Business Venturing*, *24*(4), 287-309.

Dichtl, et *al.* (1983) « The foreign orientation of management as a central construct in export-centred decision-making processes», *Research for Marketing, 10*(1), 7–14.

Dimitratos, P. et al. (2004) «The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment », *International Business Review* 13 , p. 19–41

Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., (2003) «Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture», *Journal of International Entrepreneurship* 1 (2),187–215.

Eckhardt J.T.; Shane S.A. (2003) « Opportunities and entrepreneurship », *Journal of Management*, vol.29, n°3, 2003, 333-349.

Eisenhardt, K.M.; Graebner,M.E. (2007) « Theory building from cases: opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.

Eisenhardt, K. M., Brown, S. L., & Neck, H. M. (2000) « Competing on the entrepreneurial edge », *Entrepreneurship as strategy*, 49-62.

Eisenhardt, K.M. (1989) « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Ellis, P., & Pecotich, A. (2001) « Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises », *Journal of Marketing Research*, *38*(1), 119-130.

Etemad, H. (2004) « International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: towards a grounded theory », *Journal of international entrepreneurship*, *2*(1-2), 5-59.

Fayolle, A. et Randerson, K. (2010) « Entrepreneuriat Organisationnel : Enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles », *CERAG, Cahier de recherche* n°2010-07E1

Fayolle, A., & Surlemont, B. (2009) « Le mythe de l'entrepreneur rationnel », *L'Expansion Entrepreneuriat*, (1, Janvier,).

Fayolle, A. (2004) « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *17*(1), 101-121.

Fisher, G. (2012) « Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(5), 1019-1051.

Finch, J. H. (2002) « The role of grounded theory in developing economic theory », *Journal of economic methodology*, *9*(2), 213-234.

Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008) « Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis », *Strategic Entrepreneurship Journal*, *2*(1), 73-94.

Gabrielsson, J., & Politis, D. (2011) « Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures », *Small Business Economics*, *36*(3), 281-298.

Gartner, W. B. (1988) « Who is an entrepreneur? is the wrong question » *American journal of small business*, *12*(4), 11-32.

Gartner, W. B. (1985), « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.

Gartner, W. B. & Gatewood, E (1992) « Thus the theory of description matters most », Entrepreneurship Theory & Practice, 17 (1), p. 5-9.

Garud, R., & Giuliani, A. P. (2013) « A narrative perspective on entrepreneurial opportunities », *Academy of Management Review*, *38*(1), 157-160.

George, B. A., & Marino, L. (2011) « The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 989-1024.

Gergen, K.J. (1999), « An Invitation to Social Construction », *Sage*, London.

Gergen, K.J. and Wortham, S. (2001), « Social construction and pedagogical practice », in Gergen, K.J. (Ed.), « Social Construction in Context », *Sage*, London, pp. 115-36.

Germain, O. (2010) « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Revue française de gestion*, *206*(7), 171-187.

Giddens, Anthony. (1984) « The constitution of society: Outline of the theory of structuration », *Berkeley: University of California Press*.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967) « The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research », *Hawthorne*, NY : Aldine de Gruyter.

Glasersfeld E. von, (2001) « The radical constructivist view of science », *Foundations of Science*, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, 6/1-3, pp. 31- 43.

Goy, H., & Paturel, R. (2004) « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI », *Revue française de gestion*, (3), 55-70.

Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008) « Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit », *Journal of Business Venturing*, *23*(3), 356-383.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994) « Competing paradigms in qualitative research », *Handbook of qualitative research*, *2*, 163-194.

Guichard, J., & Huteau, M. (2006) « Psychologie de l'orientation » (2e éd. augmentée). Paris : Dunod.

Guilhon A, (1998) « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in Torres, O (coord), « PME : de nouvelles approches », édition *Economica*, *Recherche en gestion*, Paris

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984) « Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation », *Academy of Management Journal,* 27(1), 25–41.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001) « Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation », *Strategic management journal*, *22*(6-7), 479-491.

Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2006) « Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions », *Journal of Small Business Management*, *44*(1), 45-63.

Holzmuller HH, Kasper H (1991) « On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms », *Management International Review*, 3:45–70

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002) « Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale », *Journal of business Venturing*, *17*(3), 253-273.

Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985) « Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism », *Administrative science quarterly*, 336-349.

Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009) « Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(1), 19-46.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003) « A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions », *Journal of management*, *29*(6), 963-989.

Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002) « The effects of embeddedness on the entrepreneurial process », *Journal of business Venturing*, *17*(5), 467-487.

Joardar, A., & Wu, S. (2011) « Examining the dual forces of individual entrepreneurial orientation and liability of foreignness on international entrepreneurs », *Canadian Journal of Administrative Sciences, 28*(3), 328-340.

Johanson J, Vahlne J-E (2009) « The Uppsala internationalization process model revisited— from liability of foreignness to liability of "Outsidership" », *Journal of International Business Studies* 40(9):1411–1431

Johanson J, Vahlne J-E (2006) « Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model », *Management International Review* 46(2):1–14

Johanson J, Vahlne J-E (2003) « Business relationship commitment and learning in the internationalization process », *Journal of International Entrepreneurship,* 1(1):83–101

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990), « The mechanism of internationalisation », *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988) « Internationalization in industrial systems-a network approach », *Strategies*, 287-314.

Johanson J, Vahlne J-E (1977) « The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments ». *Journal of International Business Studies*8:23–32

Jones MV, Coviello N, Tang Y (2011) « International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis », *Journal of Business Venturing,* 26:632–659

Jones MV, Coviello NE (2005) « Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process behaviour in time », *Journal of International Business Studies* 36(3):284–303

Julien, P-A. (2005), « Entrepreneuriat et économie de la connaissance », *Presses de l'Université du Québec*.

Karagozoglu, N., Lindell, M., (1998) « Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study », *Journal of Small Business Management* 36 (1), 44–59.

Katsikeas, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2007), « Managerial organisational and external drivers of sales effectiveness in export market ventures », *Journal of the Academy Marketing Science*, 35(2), 270–283.

Kevin, I. et Ibeh, N. (2003) « Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualisations and Empirical Evidence», *Small Business Economics*, Vol. 20, No. 1, p. 49-68

Kirzner IM., (1997) «Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach », *Journal of Economic Literature*, 35: 60–85.

Kirzner IM., (1979) «Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship », *University of Chicago Press*: Chicago.

Kirzner IM., (1973) «*Competition and Entrepreneurship», University of Chicago Press: Chicago.*

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationneles», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre, p. 4-17.

Knight, G. A., Cavusgill, T. S. (2004), « Innovation, organizational capabilities and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

Knight, G. A., (1997), « Emerging paradigm for international marketing: the Born Global firm », Michigan State University. Dept. of Marketing and Supply Chain Management.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T., (1996) « The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. Advances in International Marketing » 8, 11–26. Knight, G.A., 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management* 7 (3), 155–171.

Knight, G. A., CAVUSGIL, T. S. (1996). "The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010) « Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *23*(1), 39-51.

Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002) « Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *26*(4), 71-94.

Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011) « Corporate Entrepreneurship & Innovation », *South-Western: Cengage Learning*.

Le Moigne, Jean-Louis (1995) « Les Epistémologies constructivistes », 1ère édit. ; 2012, 3ème édit. Paris, *Que Sais-Je ?*

Leonidou, L. et *al.* (2007) « An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers », *International Marketing Review*, 24(6), 735–770.

Leonidou, L. C. (1998), « Organisational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights », *Management International Review*, 38(1), 7– 52.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998), « Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions », *Journal of International Marketing, 6*(2), 74–102.

Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. (1996), « The export development process: An integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551.

Lichtenstein, B. M. B. (2000) « Emergence as a process of self-organizing-New assumptions and insights from the study of non-linear dynamic systems » *Journal of Organizational Change Management*, *13*(6), 526-544.

Liedtka J.M., 2000, «In defense of strategy as design», California Management Review, vol. 42, 3, pp. 8-30

Liedtka J.M., 1998, «Strategic thinking: can it be taught? », *Long Range Planning*, vol. 31, 1, pp. 120-129

Lindblom, C. E. (1959) « The science of" muddling through" », *Public administration review*, 79-88.

Louitri, A et Sahraoui, D. (2014), « Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc », *Revue Marocaine des Sciences de Management*, 3, 85-100.

Lu JW, Beamish PW (2001), « The internationalization and performance of SMES », *Strategic Management Journal*, 22:565–586

Lumpkin GT, Dess GG (2001), « Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance : The moderating role of environment and industry life cycle » *Journal of Business Venturing,* 16(5):429–451

Lumpkin GT, Dess GG (1996) « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance », *Academy of Management Review*, 21(1):135–172

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997) « The internationalization of born globals: an evolutionary process? », *International Business Review*, *6*(6), 561-583.

Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2005) « A subjectivist theory of entrepreneurship », In *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 33-54). *Springer* US.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992) « The resource‐based view within the conversation of strategic management », *Strategic management journal*, *13*(5), 363-380.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2010) « Designing qualitative research », *Sage publications*.

McDougall PP, Oviatt BM, Shrader RC (2003) « A comparison of international and domestic new ventures », *J Int Entrep* 1(1):59–82

McDougall PP, Oviatt BM (2000), « International entrepreneurship: the intersection of two research paths », *Academy Management Journal*, 43(5):902–906

McDougall PP, Oviatt BM (1996) « New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow up study », *J Bus Ventur* 11:23–40

McDougall PP, Shane S, Oviatt BM (1994) « Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research », *J Bus Ventur* 9(6):469–487

McDougall PP (1989) « International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behaviour and industry structure », *Journal of Business Venturing*, 4:387–400

McKelvey, B. (2004) « Toward a complexity science of entrepreneurship » *Journal of Business Venturing*, *19*(3), 313-341.

McKelvey, B. (2002) « Emergent order in firms: Complexity science vs. the entanglement trap », *Organizations Are Complex Social Systems, Amsterdam: Elsevier*.

McMullen, J. S., Plummer, L. A., & Acs, Z. J. (2007) « What is an entrepreneurial opportunity? » *Small Business Economics*, *28*(4), 273-283.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006) « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Academy of Management Review*, *31*(1), 132-152.

Merriam, S. B. (2002) « Introduction to qualitative research », *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 3-17.

Merriam SB (1998) « Qualitative research and case study applications in education », *Jossey-Bass Publishers,* San Francisco

Messeghem K., (2006) « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne », *8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

Messeghem K., (2004) « L'opportunité au cœur du management entrepreneurial: apport de l'école autrichienne », *3e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lyon, mars 2004.

Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (2000) « Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge », *Sage Publications*.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003) « Analyse des données qualitatives », *De Boeck Supérieur.*

Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 873-894.

Miller, D. (1983) «The correlation of entrepreneurship in three types of firms», *Management Science,* Vol. 29, No. 7 (Jul., 1983), p. 770-791

Miller, D, et Friesen, P. H. (1983). « Strategy-Making and Environment: The Third Link », *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.

Miller, D, et Friesen, P. H. (1982). « Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1 (Jan. - Mar., 1982), p. 1-25

Mintzberg, H. (1994) « The fall and rise of strategic planning » *Harvard business review*, *72*(1), 107-114.

Mintzberg, H. (1973). « Strategy Making in Three Modes », *Califomia Management Review,* 16(2): 44-58.

Missions Economiques, (2004) « Les PME-PMI marocaines face au défi de la mise à niveau », *Fiche de synthèse,* 18 août 2004.

Moen, Ø., (2002) « The born globals: a new generation of small European exporters », *International Marketing Review* 19 (2–3), 156–175.

Moen, Ø., & Servais, P. (2002) « Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises ». *Journal of International Marketing*, *10*(3), 49-72.

Morgan, G. (1989) « Creative organization theory: A resourcebook ». *Sage*.

Mucchielli, A. (2005), « Étude des communications: approche par la contextualisation », Paris, *Armand Colin*.

Nadli L, Nordqvist M, Sjoberg K, & Wiklund J, (2007). « Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms », *Family Business Review*, p. 33-49.

Olson, P. D., & Bokor, D. W. (1995) « Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small start-up firms », *Journal of small business management*, *33*(1), 34.

Oviatt BM, McDougall PP (2005) « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5):537–553

Oviatt BM, McDougall PP (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal International Business Studies*, 25:45–64

Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (1995) « Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage », *Academy of Management Executive* 9 (2), 30–43.

Parrini-Alemanno, S. (2007), « Contexte et contextualisation dans l'approche qualitative de la communication organisationnelle », *Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative - Association pour la recherche qualitative*.

Pearce, I. I., John, A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010) « Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(1), 219-248.

Penrose, E. (1955) « Limits to the Growth and Size of Firms », *The American Economic Review*, 531-543.

Pettigrew, A. (1988) « Longitudinal field research on change: Theory and practice », Paper presented at the *National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations*, Austin.

Plummer, L. A., Haynie, J. M., & Godesiabois, J. (2007) « An essay on the origins of entrepreneurial opportunity », *Small Business Economics*, *28*(4), 363-379.

Poon, J. M., Ainuddin, R. A., & Junit, S. O. H. (2006) « Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance », *International small business journal*, *24*(1), 61-82.

Pourtois, J. P., Desmet, H., & Lahaye, W. (2006) « Chapitre 7. Quelle complémentarité entre les approches qualitatives et quantitatives dans les recherches en sciences humaines? », *Pédagogies en développement*, 135-142.

Pourtois, J. P., et Desmet, H. (2004), « Épistémologie des méthodes qualitatives », *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, 71-77.

Pozzebon, M. (2004) « The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research », *Journal of Management Studies*, *41*(2), 247-272.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994) « Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? », *Strategic management journal*, *15*(S2), 5-16.

Prashantham, S., (2005) « Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization », *Journal of International Entrepreneurship* 3 (1), 37–52.

Ramachandran, K., & Ramnarayan, S. (1993) « Entrepreneurial orientation and networking: Some Indian evidence », *Journal of Business Venturing*, *8*(6), 513-524.

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

Rapport publié par la DEPF, « *Dynamique des exportations marocaines : marges intensives et extensives* », Aout 2014.

Rapport publié par la DEPF, « *Valorisation des avantages comparatifs à l'export du secteur agroalimentaire marocain* », 2013.

Rapport publié par la DEPF « Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc », novembre 2010

Rapport publié par la DEPF, « *Etude comparative de la Petite et Moyenne Industrie et de la Grande Industrie au Maroc* », mars 2007

Rapport publié par la DEPF, « *Les entreprises à forte croissance du secteur manufacturier au Maroc* », (2006)

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009) « Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 761-787.

Rennie, M.W., (1993) « Global competitiveness: born global », *The McKinsey Quarterly* 4 (4), 45–52.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005) « The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? » *International business review*, *14*(2), 147-166.

Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980) « Reinvention in the innovation process », *Science Communication*, *1*(4), 499-514.

Ripollés-Melia M, *et al.* (2007) « Entrepreneurial orientation and international commitment », *Journal of International Entrepreneurship*, 5:65–83

Rispal, M. H. (2002) « La méthode des cas: application à la recherche en gestion », *De Boeck Supérieur.*

Risseeuw, P., & Masurel, E. (1994) « The role of planning in small firms: empirical evidence from a service industry », *Small Business Economics*, *6*(4), 313-322.

Roy, S. N. (2009) « L'étude de cas ». Dans B. Gauthier (Éd.), Recherche sociale de la problématique à la collecte de données (5e éd., pp. 199-225). *Québec : Presses de l'Université du Québec.*

Sapienza HJ, Autio E, George G, Zahra SA (2006) « A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth » *Academy of Management Review* 31(4):914–933

Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. (2006) « Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view », *Journal of business venturing*, *21*(3), 286-305.

Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014) « An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(1), 71-93.

Sarasvathy, S.D. (2011) « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », Interview d'Olivier Germain, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10/2011 (3), 67-72.

Sarasvathy, S. D. ; Venkataraman, S. (2011). « Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *35*(1), 113-135.

Sarasvathy, S.D.; Dew, N. (2005). « New market creation through transformation" *Journal of Evolutionary Economics.* Vol. 15, Iss. 5; p.533

Sarasvathy, S. D. (2004) « Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(6), 519-531.

Sarasvathy, S. D.; Dew, N.; Velamuri, S. R.; Venkataraman, S. (2005). « Three views of entrepreneurial opportunity". Dans Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Sous la direction de), *Handbook of entrepreneurship*, vol. 1: 141–160. Boston: Kluwer.

Sarasvathy, S.D. ; Venkataraman, S., (2002). « Three views of entrepreneurial opportunity". Dans *Entrepreneurship handbook* (sous la direction de) Acs et *al*. 2002, 1-29.

Sarasvathy S.D., *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar,

Sarasvathy S., Dew N., Velamuri R. et Venkataraman S., (2003) « Three Views of Entrepreneurial Opportunity », *Handbook of Entrepreneurship Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Acs Z.J. et Audretsch D.B. (eds.), Ed Boston, Kluwer Academic Publishers, 2003, p. 141-160.

Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2009) « Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(1), 241-276.

Scott, M. G. et Anderson, A. R. (1994), « Entreprenology: the study of the creation and extraction of value from an environment. », 14th *Babson Entrepreneurial Conference*, Wellesley, MA.

Senyard, J., Baker, T., & Davidsson, P. (2009) « Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, *29*(5), 5.

Servantie V., (2007), « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : une revue de la littérature », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, p. 1-28.

Sexton, DL et Van Auken, P., (1985), «A longitudinal study of small business strategic planning», *Journal of Small Business Management*, vol. 23, n° 1, p. 7-15.

Shane S., (2003) « A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus », *Edward Elgar*, Northampton, MA, 2003.

Shane S, Venkataraman S (2000) « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academic Management Review*, 25(1):217–226

Shane S., (2000) « Prior Knowledge and the Discovery of the Entrepreneurial Opportunity », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, 2000, p. 448-469.

Sharma, D.D., Blomstermo, A., (2003) « The internationalization process of born globals: a network view », *International Business Review* 12 (6), 739–753.

Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987) « Technical consultancy in internationalisation », *International marketing review*, *4*(4), 20-29.

Schweizer R, Vahlne J-E, Johanson J (2010) « Internationalization as an entrepreneurial process », *Journal of International Entrepreneurship, 8*(4):343–370.

Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993) « Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, *17*, 53-53.

Skrt B & Antonic B. (2004) « Strategic Planning and Small firm Growth. An empirical examination », *Managing Global Transitions*, 2(2):107-122.

Simsek, Z., Heavey, C., & Veiga, J. F.(2010) « The Impact of CEO Core Self-Evaluation on the Firm's Entrepreneurial Orientation », *Strategic Management Journal*, *31*(1), 110-119.

Solymossy, E. (1997), « Push/pull motivation: does it matter in venture performance », *Frontiers of entrepreneurship research*, 204-217.

Stake, R. E. (1995) « The art of case study research », *Thousand Oaks*, CA: Sage.

Stevenson, H.H. et Jarillo-Mossi, J.C. (1991), « A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management ». *Strategic Management Journal* ,11 :17- 27.

Stevenson, H. H. et Gunpert, D. E. (1985) « The Heart of Entrepreneurship », *Harvard Business Review*, mars-avril: 85-94.

Steyaert, C. (2007) « Entrepreneuring'as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies », *Entrepreneurship and regional development*, *19*(6), 453-477.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990) « Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques », *Sage Publications*, Inc.

Styles, C., & Gray, S. (2006) « Advancing research in international entrepreneurship », *International Marketing Review*, *23*(5).

Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985) « The heart of entrepreneurship », *Harvard Business*, *184*.

Sullivan D (1996) « Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply », *Journal of International Business Studies*, 27: 167–178

Sullivan D (1994) « Measuring the degree of internationalization of a firm », *Journal of International Business Studies*, 25:325–342

Torset C. *(2002)* « La notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes » *XIème conférence internationale de management stratégique*, 2002, Paris, France

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002) « On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change », *Organization Science,* 13(5), p. 567–582.

Yin, R. K. (2009) « Case study research design and methods », (4e éd.). Thousand Oaks : *Sage*.

Venkataraman, S.; Sarasvathy, S.D.; Dew, N.; Forster, W.R. (2012) « Reflections on the 2010 AMR decade award whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial », *Academy Of Management Review*, 37(1), 21-33.

Venkataraman S. et Sarasvathy S.D., (2001) « Strategy and Entrepreneurship : Outlines of an Untold Story », *the Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt M., Freeman R.E. et Harrison J.S. (eds.), Oxford, Blackwell, 2001, p. 650-668.

Venkataraman S., (1997) « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research », *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Katz J.A. et Brockhaus R.H. (eds.), vol. 3, 1997, p. 119-138.

Verstraete T. et Fayolle A., (2005) « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, 2005, p. 33-52.

Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005) « An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support », *European Journal of Marketing*, *39*(9/10), 1132-1150.

Wacheux, F. (1996) « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », *Economica*.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007) « Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective », *Journal of World Business*, *42*(3), 294-306.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005) « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, *16*(4), 409-421.

Weick, K. E. (1995) « What theory is not, theorizing is », *Administrative Science Quarterly*, 385-390.

Weick, K. E. (1979) « The social psychology of organizing », Topics in social psychology series.

Wiklund J, Shepherd D (2005) « Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach », *Journal of Business Venturing*, 20:71–91

Wiklund J, Shepherd D (2003), « Knowledge-base resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business », *Strategic Management Journal*, 24:1307–1314

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006) « What to do next? The case for non-predictive strategy », *Strategic management journal*, *27*(10), 981-998.

Whittington, R. (2003) « The work of strategizing and organizing: for a practice perspective », *Strategic organization*, *1*, 117-126.

Wtterwulghe, R. (1998) « La PME: une entreprise humaine », *De Boeck Supérieur*.

Zahra SA (2005), « A theory of international new ventures: a decade of research », *Journal of International Business Studies*, 36:20–28

Zahra, S. A., & George, G. (2002) « International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda », *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.

Zahra, S. A., Ireland, R. D. et Hitt, M. A. (2000), « International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance », *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.

Zahra, S. A., & Neubaum, D. O. (1998) « Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures », *Journal of developmental entrepreneurship*, *3*(2), 123-140.

Zahra, S. A. et Pearce, J. A. (1994), « Corporate entrepreneurship in smaller firms: the role of environment, strategy and organization », *Entrepreneurship, innovation and change*, 3(1), 31-44.

Zahra, S. A. (1993) « Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach », *Journal of business venturing*, *8*(4), 319-340.

ANNEXES

Guide d'entretien 1

Cible : Experts professionnels et institutionnels

Présentation

Je mène une recherche à but scientifique dans le cadre d'une thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Le sujet porte sur le comportement stratégique des PME marocaines. Dans une phase préliminaire, j'envisage une étude de contextualisation pour cerner le cadre général de déroulement de l'internationalisation des PME marocaines. C'est la raison pour laquelle j'ai pris contact avec vous pour réaliser un entretien enregistré d'environ une heure afin de connaître votre point de vue concernant cette question.

---

1. Quels sont selon vous les principaux modes d'entrées au marché international les plus suivis par les PME marocaines ?

2. Quelle perception avez-vous de l'engagement export des PME marocaines et quels sont d'après vous, les facteurs qui conditionnent son évolution ?

3. D'après votre expérience, comment la PME arrive à déterminer des opportunités de lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveau marché ?

4. Y a t- il selon vous un contexte favorable pour la manifestation des comportements entrepreneuriaux ?

5. Que dites-vous de l'importance de la planification stratégique dans les PME exportatrices ?

6. Pensez-vous que l'adaptation aux conditions environnementales est nécessaire à la réussite des PME exportatrices ?

7. Pensez- vous que l'orientation stratégique de la PME influence ses activités entrepreneuriales ? comment ?

Relancer sur les différentes dimensions :

- Innovation
- prise de risque
- proactivité

Relancer sur l'importance de l'orientation ressources vs l'orientation opportunité

8. Pensez-vous que le degré d'engagement export de la PME marocaine (ou sa réussite à l'export) renforce ses activités entrepreneuriales ?

9. Pensez-vous que le comportement entrepreneurial manifesté par la PME dépend de la personnalité de son dirigeant? Comment ?

10. Quelles sont selon vous les caractéristiques et les pratiques managériales qui favorisent les activités entrepreneuriales dans une PME exportatrice ?

11. A votre avis, quel est ou quels sont les secteurs d'activités dans lesquelles les entreprises font preuves de plus de dynamique entrepreneuriale ?

12. A votre avis, quels sont les secteurs d'activités dans lesquels les entreprises font preuves de plus d'engagement export ?

Guide d'entretien 2

Cibles : Dirigeants-fondateurs

Présentation

Dans le cadre d'une recherche doctorale en sciences de gestion, je mène actuellement une enquête à vocation académique à laquelle je souhaite associer votre entreprise. Mon projet de recherche s'appuie sur l'étude approfondie des cas des PME exportatrices afin de générer une compréhension solide de leurs dynamiques entrepreneuriales. C'est la raison pour laquelle j'ai pris contact avec vous pour réaliser un entretien enregistré afin de me parler de votre expérience et celle de votre entreprise.

L'ensemble des informations que vous pourriez nous transmettre au cours de cet entretien restera strictement confidentiel. De plus, nous vous remettrons au cours de notre travail une synthèse de notre rencontre qui permettra de vérifier que nous avons bien entendu et compris vos propos.

I. Partie introductive sur l'interviewé et l'entreprise

Pour le dirigeant :

- Quelle est votre formation ?
- En quelques mots, quel est votre parcours professionnel ?

Pour l'entreprise:

- Date de création, date de début d'exportation
- Effectif
- Structure de propriété

II. La perception du contexte environnemental et le management de l'activité export de l'entreprise

1. Pouvez- vous me parler de l'activité d'exportation de votre entreprise (démarrage et évolution / nature de relations d'affaires)
2. Que représente le marché international pour votre entreprise ?
3. Pouvez- vous me parler de l'évolution de votre perception de l'environnement international ?
4. Quels étaient les objectifs de l'entreprise au début de l'internationalisation ?
5. Qu'avez- vous fait pour faciliter la réalisation de ces objectifs ? les moyens et les

ressources mobilisés ?

6. Quelle est la nature des difficultés rencontrées sur ce(s) marché(s) ? Avez-vous toujours ces difficultés ? si elles sont surmontées, comment l'aviez-vous fait ?
7. Comment se fait la collecte d'information sur les marchés étrangers ?

III. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise

1. Etes-vous toujours à la recherche de choses qui puissent assurer la croissance de votre entreprise ?comment ?
2. Comment procédez- vous pour déterminer les opportunités de développement de votre activité d'exportation ? Que faites-vous pour les exploiter?
3. Que faisiez-vous pour maximiser les possibilités d'exploiter les opportunités potentielles ?
4. Pensez-vous que si vous croyez en une chose, vous êtes capable d'y arriver, quelle que soit la situation dans laquelle vous êtes ?
5. Comment sont prises les décisions de développement de nouveaux produits (modification de produits existants) ou de nouveaux marchés au sein de votre entreprise?
6. Quelle place occupe la recherche et développement ainsi que les nouvelles technologies dans votre entreprise?
7. Avez- vous déjà pu être les premiers à se lancer dans des nouveaux produits ou services, ou techniques de gestion ou de production avant les concurrents ?
8. Vous comportez-vous d'une manière compétitive et agressive face à vos concurrents ou évitez- vous la concurrence directe en choisissant la cohabitation ?
9. Pensez-vous que l'exportation est une opportunité importante pour la croissance de votre entreprise et que vous y avez plus de potentiel de succès? Quid des risques qui y associés ?
10. Comment procédez- vous dans votre entreprise face à des situations de prise de décision impliquant un certain degré d'incertitude ? (Cherchez-vous à minimiser la probabilité des décisions coûteuses ou visez-vous plutôt la maximisation de la probabilité de l'exploitation des opportunités potentielles)
11. Dans votre entreprise, privilégiez-vous les projets risqués avec une rentabilité potentielle élevée ou plutôt des projets moins risqués avec une rentabilité moyenne mais certaine ?
12. Pensez-vous que la nature de votre environnement nécessite des actions audacieuses de grande ampleur pour atteindre vos objectifs ?

IV. L'entreprise et ses caractéristiques organisationnelles et stratégiques

1. Quelle importance donnez- vous à la croissance de votre entreprise (par rapport à la pérennité ? préférez- vous ou croissance rapide ou une croissance stable ?)
2. Pensez- vous que vos décisions stratégiques sont influencées par l'importance des ressources que vous contrôlez ou plutôt par l'importance des opportunités identifiées ?
3. Quelle importance donnez- vous au contrôle des ressources pour la poursuite des opportunités ?

4. Sur quelle base sont évalués et récompensés les employés de votre entreprise ? (sur la base des responsabilités ou sur la base de la valeur ajoutée ?)
5. Quel est le nombre des fonctions au sein de votre entreprise ? Lesquelles ? Sont-elles indépendantes?
6. Quel est le degré d'autonomie donné aux différents responsables pour prendre des décisions finales relatives à leurs services ?
7. Comment se fait la coordination entre les différentes fonctions et les différents niveaux hiérarchiques ?
8. Pouvez- vous me parler du système de contrôle au sein de votre entreprise ?

V. La structure financière de l'entreprise

1. Quelles sont vos principales sources de financement (au démarrage et actuellement) ?
2. Avez-vous des préférences pour certaines sources de financement ou les repenser-vous en fonction de vos actions stratégiques ?
3. Aviez-vous des idées ou des plans que vous n'arrivez pas à concrétiser à cause du manque de ressources financières ou autres ?
4. Quel sens (et quelle importance) donnez-vous à la question d'indépendance dans vos choix de financement?

GUIDE D'ENTRETIEN 3

Cible: Responsables de services

Présentation

Je mène au sein de votre entreprise une recherche à but scientifique dans le cadre d'une thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Le sujet porte sur l'étude du développement international des PME exportatrices. Pour cette fin, j'ai demandé de vous interviewer dans le cadre de votre rôle de (fonction dans l'entreprise) pour réaliser un entretien enregistré d'environ une heure afin de connaître votre expérience et votre point de vue concernant cette question.

L'ensemble des informations que vous pourriez nous transmettre au cours de cet entretien restera strictement confidentiel.

Partie introductive sur l'interviewé

- Formation
- Expérience
- Fonction dans l'entreprise

I. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise

1) Décrivez-moi votre occupation et votre rôle dans l'entreprise

2) Pourriez- vous me présenter l'entreprise et le contexte de ses activités d'exportation ?
   - Le contexte concurrentiel
   - Les actions et évènements clés
   - Nature de relations d'affaires
   - Les facteurs d'influence
   - L'évolution

3) Quelles ont été les choses les plus faciles et les plus difficiles à surmonter durant le processus ?
4) Avez- vous la même perception des différents marchés export sur lesquels vous évoluez ?

5) Comment procédez- vous pour déterminer ou identifiez vos nouveaux marchés export ?
6) Comment procédez- vous pour déterminer ou identifiez les possibilités de lancement de nouveaux produits?
7) Comment décririez- vous le processus de décisions stratégiques dans votre entreprise ? (développement de nouveaux produits / marchés export)
8) Comment voyez- vous l'attitude de votre entreprise par rapport à la poursuite des opportunités de lancement de nouveaux produits ou de se lancer dans de nouveaux marchés ?
9) Comment préfériez- vous vous comporter par rapport à vos concurrents ?
10) Pensez- vous être capable de déterminer ou de saisir des opportunités avant vos concurrents ?
11) Que faisiez-vous pour maximiser les possibilités d'exploiter les opportunités potentielles ?
12) Pouvez- vous me parler de l'innovation au sein de votre entreprise (produits/services nouveaux ou modifiés) ? (quels en sont les prérequis ?)
13) Pouvez- vous me parler de la recherche et développement dans votre entreprise et de la sophistication des technologies ?
14) Que pensez- vous de l'attitude de votre entreprise par rapport à la prise de risque ?

II. L'entreprise et ses caractéristiques organisationnelles et stratégiques

9. Selon vous quelle est la stratégie de l'entreprise ?
10. Pensez- vous que vos décisions stratégiques dans votre entreprises sont conduites par l'importance des ressources contrôlées ou plutôt par l'importance des opportunités identifiées ?
11. Avez- vous des difficultés pour trouver des idées pour de nouveau produits et services ?
12. Pouvez- vous me décrire l'organisation de l'entreprise ?
    - degré de spécialisation horizontale et verticale
    - système de coordination
    - système de contrôle

LISTES DES ILLUSTRATIONS

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1-1: Analyse comparée des principales définitions de (ou se rapportant à) l'OE 38

Tableau 1-2: Définitions des trois dimensions de l'OE 42

Tableau 1-3 : Le management entrepreneurial selon la conceptualisation de Stevenson 47

Tableau 1-4: Analyse comparée des différentes conceptualisations de l'OE 54

Tableau 2 -1: Opérationnalisation de la logique du processus entrepreneurial (à partir de: Sarasvathy, 2001, 2008; Sarasvathy et Dew, 2005; Gabrielsson et Politis, 2011; Chandler et al., 2011) 71

Tableau 2-2: Le processus d'identification des opportunités des nouveaux produits/services dans les trois approches 77

Tableau 2-3: Convergences dans les dimensions clés des nouvelles perspectives théorique de l'entrepreneuriat 80

Tableau 2-4: Le contraste entre les théories de la découverte et de la création d'opportunité 90

Tableau 3-1: Analyse comparée du modèle Uppsala et l'approche par les réseaux 106

Tableau 3-2: Les principales différences entre l'approche processuelle de l'internationalisation et celle de l'entrepreneuriat international (adapté d'Autio, 2005) 117

Tableau 3-3: Dimensions de l'entrepreneuriat international 131

Tableau 4-1: Profil des experts interviewés lors de l'étude de contextualisation 152

Tableau 4-2: Situations pertinentes pour différentes stratégies de recherche 154

Tableau 4-3: Eléments descriptifs des études de cas 161

Tableau 4-4: Caractéristiques des sources de données dans les recherches qualitatives 163

Tableau 4-5: Opérationnalisation des critères de validité et de fiabilité au cours de la recherche 172

Tableau 5-1: profil des exportations marocaines (1998-2012) 178

Tableau 5-2: Evolution des exportations moyennes par tranche (base 100:1994) 182

Tableau 5-3 : Liste des cas étudiés et responsables interviewés 195

Tableau 5-4: Nature et processus d'identification des opportunités d'exportation de l'entreprise E#1 206

Tableau 5-5: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#1 207

Tableau 5-6: Le processus et la nature d'identification des opportunités 213

Tableau 5-7: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#2 214

Tableau 5-8: Le processus et la nature d'identification des opportunités 223

Tableau 5-9: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#3 224

Tableau 5-10: Le processus et la nature d'identification des opportunités 229

Tableau 5-11: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#4 230

Tableau 5-12: Le processus et la nature d'identification des opportunités 238

Tableau 5-13: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#5 239

Tableau 5-14: Le processus et la nature d'identification des opportunités 246

Tableau 5-15: les dimensions de l'OE de l'entreprise E#6 247

Tableau 6-1: Caractéristiques du processus d'internationalisation des six entreprises étudiées. 249

Tableau 6-2: Synthèse analytique des processus d'internationalisation des entreprises étudiées 252

Tableau 6-3: Formation et expériences professionnelles et entrepreneuriales des fondateurs dans les six entreprises étudiées 254

Tableau 6-4: Rôle de l'expérience préalable dans l'identification d'opportunité d'exportation 255

Tableau 6-5: Le sens donné à la pro-activité dans les six entreprises étudiées 261

Tableau 6-6: Caractéristiques de prise de risque dans les six entreprises étudiées 263

Tableau 6-7: Synthèse des principales caractéristiques des comportements entrepreneuriaux manifestés par les six entreprises étudiées. 266

Tableau 6-8: caractéristiques des différentes logiques d'identification des opportunités d'exportation dans les cas étudiées. 267

Tableau 6-9: Répartition géographiques des activités d'exportation des entreprises étudiées 270

Tableau 6-10: Logique d'identification des opportunités d'exportation dans les six entreprises étudiées 272

Tableau 6-11: Caractéristiques des différentes dimensions de l'OE en fonction des couples Incertitude perçue / Logique d'action 289

LISTE DES FIGURES

Figure 0-1: Structure et éléments clés de la réflexion tout au long du processus de la recherche..... 17

Figure 0-2 : Présentation du synopsis de la thèse 18

Figure 1-1 : Les éléments de la réflexion stratégique..... 27

Figure 1-2: Modèle conceptuel de l'entrepreneuriat comme comportement de l'entreprise 45

Figure 1-3: Cadre conceptuel de l'OE selon Lumpkin et Dess (1996) 46

Figure 2-1: Le processus entrepreneurial selon l'approche causale - Adapté de l'approche classique de l'entrepreneuriat (Shah et tripsas, 2007)..... 62

Figure 2-2: Le processus entrepreneurial selon l'approche effectuale (Sarasvathy et Dew, 2005) 68

Figure 2-3: Le processus entrepreneurial selon l'approche de bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005) 75

Figure 3-1: La version récente du U-modèle 102

Figure 3-2: Typologie des INVs (International New Ventures) 111

Figure 3-3: Modèle intégrateur de l'entrepreneuriat international 114

Figure 3-4: La dualité entre entrepreneur et opportunité entrepreneuriale..... 127

Figure 3-5: La dualité entre OE et le processus d'identification des opportunités d'exportation..... 129

Figure 3-6: Conception préliminaire des interactions OE – Opportunités d'exportation – Engagement export 132

Figure 4-1: Tripode de la production de recherche (basée sur Guba et Lincoln, 1994). 143

Figure 4-2: Démarche de réflexion 147

Figure 4-3 : Design types de l'étude cas..... 156

Figure 4-4: Composantes de l'analyse des données : modèle interactif 167

Figure 4-5: La méthode du résumé comme aide à l'analyse..... 168

Figure 5-1: Evolution des exportations et de la demande étrangère adressée au Maroc (Indice 100=2005)..... 178

Figure 5-2: Répartition des principales grandeurs économiques relatives aux entreprises exportatrices par grands secteur (exercice 2012) 179

Figure 5-3: Evolution des exportations du Maroc vers les principaux pays partenaires Source : Office des Changes, Calcul DEPF..... 180

Figure 5-4: Evolution des principaux indicateurs du secteur de l'industrie agro-alimentaire (2002-2008) 183

Figure 6-1: Evolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation 274

Figure 6-2: Mécanismes générateurs des opportunités d'exportation 277

Figure 6-3: La dynamique des processus interactifs d'identification des opportunités d'exportation 281

Figure 6-4: Le processus génératif des comportements entrepreneuriaux 287

Figure 6-5: Modèle de formation de l'OE dans le processus d'internationalisation rapide des jeunes PME 291

TABLES DES MARTIERES

INTRODUCTION GENERALE I
L'OE : la réintégration de l'entrepreneuriat dans le débat du management stratégique 3
L'intérêt croissant du concept d'opportunité dans l'entrepreneuriat organisationnel 7
Les interprétations contrastées de l'opportunité entrepreneuriale 8
L'intérêt de l'étude de la dynamique entrepreneuriale dans le contexte des PME à internationalisation rapide 10
Objet et problématique de la recherche 13
Délimitation sectorielle de la recherche 15
Cadre méthodologique de la recherche 16
Synopsis de la thèse 18

PREMIERE PARTIE: FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE 21
Introduction de la première partie 22

CHAPITRE I : LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES PME A TRAVERS LE CONCEPT D'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (OE) 24
Section I- La formation de la stratégie dans le contexte des PME 25
Sous section 1- De la planification à la réflexion stratégique ----------25
Sous section 2- La querelle du déterminisme versus le volontarisme stratégique----------29
Sous section 3- La perspective constructiviste de l'action stratégique----------30
Section II- De l'entrepreneuriat à l'orientation entrepreneuriale : émergence et développements théoriques 33
Sous section 1- La réintégration de l'entrepreneuriat dans les débats du management stratégique ----------34
Sous section 2- La genèse du concept de l'OE ----------36
Sous section 3- Une conception tridimensionnelle de l'OE ----------41
1. L'Innovation 42
2. La Prise de risque 43
3. La Pro-activité 43
Sous-section 4- Crises de conceptualisation de l'OE----------44
1. Principaux modèles de l'OE 44
2. La nature de l'OE : Entre attitude et comportement 47
3. Dimensionnalité de l'OE : entre dépendance et Independence des dimensions 50
Conclusion du premier chapitre----------56

CHAPITRE II : LOGIQUES D'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES ENTREPRENEURIALES 58
Section I- Approches théoriques de conceptualisation de l'action entrepreneuriale 59
Sous-section 1- L'approche causale du processus entrepreneurial ----------60
Sous-section 2 : La théorie de l'effectuation ----------65
Sous-section 3 : La théorie du bricolage entrepreneurial ----------72
Section II- La nature ontologique des opportunités : entre découverte et création 81
Sous-section 1- L'opportunité entrepreneuriale : promesse de paradigme et impasse de théorisation----------82
Sous-section 2- L'approche réaliste de l'opportunité découverte ----------85
Sous-section 3- L'approche constructionniste de l'opportunité créée----------87
Sous-section 4- La relation entre la nature de l'opportunité et la logique d'identification --------92
Conclusion du deuxième chapitre----------94

CHAPITRE III : L'INTERNATIONALISATION RAPIDE DES PME : UNE APPROCHE PAR LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE 95
Section I- L'internationalisation des PME : retour sur les modèles comportementaux 96
Sous-section 1- Les approches séquentielles : apports et limites----------97
1. Modèle Uppsala 97

2. Les modèles d'innovation 99
Sous-section 2- L'approche par les réseaux ----- 100
Sous-section 3- Les inconsistances théoriques des approches comportementales ----- 103
Section II- Relecture de l'internationalisation rapide des PME au prisme de l'entrepreneuriat 109
Sous-section 1- Le phénomène des PME à internationalisation rapide ----- 110
Sous-section 2- Le courant de l'Entrepreneuriat International ----- 112
Sous-section 3- Les éléments entrepreneuriaux du processus d'internationalisation rapide des PME exportatrices ----- 115
Section III- Fondements d'une approche *constructiviste* de la dynamique entrepreneuriale dans le contexte des PME précocement exportatrices 119
Sous-section 1- Une approche systémique de la dynamique entrepreneuriale ----- 119
Sous-section 2- Les prémisses épistémologiques de la perspective structurationniste ----- 121
1. Fondements théoriques du structurationnisme 121
2. Le structurationnisme dans la sphère des sciences des organisations 123
Sous-section 3- Formalisation d'un cadre d'analyse pour l'étude des interactions OE-Opportunité d'exportation-engagement export ----- 125
1. Problématique 125
2. Délimitation de l'objet d'analyse 126
3. Vers une approche systémique de la formation sociale de l'OE dans le contexte des PME à internationalisation rapide 131
Conclusion du troisième chapitre ----- 134
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 136

DEUXIEME PARTIE: EXPLORATION EMPIRIQUE DES PROCESSUS ENTREPRENEURIAUX DANS LES PME AGRO-INDUSTRIELLES A INTERNATIONALISATION RAPIDE 138
Introduction de la deuxième partie 139

CHAPITRE IV- CONSIDERATIONS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 142
Section I - Considérations épistémologiques : une posture constructiviste pragmatique 142
Sous-section 1- Le questionnement ontologique ----- 143
Sous-section 2- Le questionnement épistémique ----- 145
Sous-section 3- Le questionnement méthodologique ----- 146
Section II- Méthodologie et opérationnalisation de la recherche 147
Sous-section 1- Démarche générale de la recherche ----- 147
1. Une approche qualitative 147
2. Un raisonnement abductif 148
Sous-section 2- La contextualisation, une démarche pour renforcer la légitimité des résultats des recherches qualitatives ----- 149
1. De l'importance épistémologique du contexte 149
2. Méthode de conduite de la démarche de contextualisation 152
Sous-section 3- Stratégie de recherche ----- 153
1. L'étude de cas multiples 153
2. Le choix et modalités d'accès au terrain d'investigation 156
3. Logique d'échantillonnage théorique pour la sélection des cas 159
Sous-section 4- Production et analyse des données ----- 163
1. Triangulation des données 163
2. Réalisation des entretiens et choix des répondants 164
3. Analyse de documents 166
4. Analyse et interprétation des données 167
Sous-section 5- La légitimation des résultats produits ----- 170

1. La validité interne 170
2. La validité externe 171
3. La fiabilité de la recherche 173
Conclusion du quatrième chapitre ----- *175*

CHAPITRE V- CONTEXTUALISATION ET ANALYSE INTRA-CAS 176
Section I- Présentation des résultats de l'étude de contextualisation 177
Sous-section 1- La dynamique exportatrice des PME au Maroc ----- *177*
1. Profil général des exportations marocaines 177
2. La concentration produit-marché des exportations marocaines 179
3. La PME marocaine dans le paysage d'exportation 181
4. La dynamique compétitive à l'export du secteur de l'agro-industrie 182
Sous-section 2- La dynamique entrepreneuriale des PME exportatrices au Maroc ----- *184*
1. Facteurs de blocage ou de réussite du processus d'exportation des PME marocaines.. 185
2. La PME marocaine et le mode d'entrée au marché d'export. 187
3. La PME exportatrice et l'importance de la culture internationale 187
4. Logiques exportatrices des PME Marocaines 189
5. Les PME exportatrices et les comportements entrepreneuriaux 189
Sous-section 3- Synthèse de la démarche de contextualisation ----- *192*
Section II- Présentation et analyse intra-cas 195
Sous-section 1- Présentation et analyse intra-cas de E#1 : SMG ----- *197*
1. Cadre général de démarrage de l'entreprise SMG 197
2. Le processus d'internationalisation de l'entreprise 198
3. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise 201
4. Synthèse du cas 206
Sous-section 1- Présentation et analyse intra-cas de E#2 : TNI ----- *208*
1. Cadre général de démarrage de l'entreprise TNI 208
2. L'entreprise et son processus de développement international 209
3. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise 211
4. Synthèse du cas E#2 213
Sous-section 3- Présentation et analyse intra-cas de E#3 : AFI ----- *214*
1. Cadre général de démarrage de l'entreprise AFI 215
2. Processus de développement international de l'entreprise 216
3. La dynamique entrepreneuriale dans l'entreprise 220
4. Synthèse du cas E#3 222
Sous-section 4- Présentation et analyse intra-cas de E#4 : FAN ----- *225*
1. Cadre général de démarrage de l'entreprise FAN 225
2. Le processus d'internationalisation de l'entreprise 226
3. Dynamique entrepreneuriale de l'entreprise 227
4. Synthèse du cas E#4 229
Sous-section 5- Présentation et analyse intra-cas de E#5 : CAN ----- *231*
1. Cadre général de démarrage de l'entreprise: CAN 231
2. Le processus d'internationalisation de l'entreprise 232
3. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise 236
4. Synthèse du cas E#5 238
Sous-section 6- Présentation et analyse intra-cas de E6 : MBO ----- *240*
1. Cadre général de démarrage de l'entreprise MBO 240
2. Le processus de développement export de l'entreprise 242
3. La dynamique entrepreneuriale de l'entreprise 244
4. Synthèse du cas E#6 245
Conclusion du cinquième chapitre ----- *248*

CHAPITRE VI : PROCESSUS DE FORMATION DE L'OE : ANALYSE PAR L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES D'EXPORTATION 249
Section I- Dynamique entrepreneuriale de l'internationalisation rapide des PME..... 249
Sous-section 1- Le processus d'internationalisation rapide : quels déterminants ?---------- 249
1- Les vecteurs internes de l'identification de l'opportunité d'exportation 254
1.1. Connaissances et expériences préalables 254
2- Le rôle des réseaux d'affaires 257
3- Des contraintes liées au contexte environnemental 259
Sous-section 2 : Dimensions de l'OE et perception de l'opportunité d'exportation ---------- 260
1- Pro-activité 260
2- Prise de risque..... 262
3- Innovation 265
4- Logique d'identification des opportunités d'exportation 267
4.1. Manifestation et caractéristiques de la logique effectuale…… 268
4.2. Evolution vers une logique causale..... 271
Section II- Retour aux questions de recherche et mise en perspective des résultats..... 275
Sous-section 1- Les itérations des processus entrepreneuriaux---------- 275
1- Identification de l'opportunité d'exportation : un processus interactif 275
2- Boucles de causalité entre les dimensions de l'OE et l'opportunité d'exportation .. 282
Sous-section 2- formation sociale de l'OE dans le processus d'internationalisation rapide ----- 284
1- Facteurs de construction de l'OE et interdépendance des dimensions..... 284
2- L'articulation entre l'OE et la logique d'identification des opportunités d'exportation comme fondements d'une approche entrepreneuriale de l'internationalisation rapide des PME 286
2.1. Des déterminants internes etexternes……....292
2.2. Les retombées de la logique causale sur les dimensions de l'OE…… 292
2.3. Les retombées de la logique effectuale sur les dimensions de l'OE 293
Conclusion de la deuxième partie 296
CONCLUSION GENERALE 299
1. Synthèse des résultats et contributions de larecherche..... 300
1.1. Enseignements et contribution relatifs à l'entrepreneuriat international ---------- 301
1.2. Enseignements et contributions relatifs à l'entrepreneuriat organisationnel ---------- 303
2. Implications managériales de la recherche..... 308
3. Limites et voies d'enrichissement de la recherche 310
BIBLIOGRAPHIE 312
ANNEXES..... 332
LISTES DES ILLUSTRATIONS 340
TABLES DES MARTIERES 345