

La nécessité de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale dans le contexte des PME marocaines

The necessity to adopt an entrepreneurial orientation in the context of Moroccan SMEs

ALLAMMARI Yassin

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

TAQI Ahmed

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

Date de soumission : 24/04/2023

Date d'acceptation : 06/06/2023

Pour citer cet article :

ALLAMMARI. Y & TAQI. A (2023) « La nécessité de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale dans le contexte des PME marocaines », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4: Numéro 6 » pp : 188 – 210.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Au Maroc, selon le dernier rapport de l'observatoire marocain de TPME publié en 2021, les PME représentent presque 97% du tissu productif marocain, opérant dans des secteurs diversifiés, contribuent à hauteur de 38% à la création de richesse nationale et crée environ 74% des emplois. Toutefois, dans un contexte de la libéralisation du commerce extérieur, la concurrence est devenue de plus en plus accrue sur le marché national impactant ainsi la compétitivité, la performance globale et a met en danger la survie des PME marocaines. A cet égard, Il est nécessaire pour les PME de revoir leur modèle managérial pour un modèle entrepreneurial qui encourage l'adoption de nouvelles pratiques d'innovation, de prise de risques et de proactivité. C'est-à-dire, à adopter une orientation entrepreneuriale qui permettra de maintenir leur position concurrentielle et leur performance organisationnelle. Ce document présente les résultats d'une analyse des études théoriques et empiriques portant sur le concept de PME, le rôle économique et social de celles-ci, les principaux défis rencontrés, les programmes d'appui à l'entrepreneuriat des PME ainsi que la nécessité de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale afin de développer la compétitivité et la performance globale.

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

Abstract

In Morocco, according to the latest report from the Moroccan Observatory of SMEs published in 2021, SMEs account for nearly 97% of the Moroccan productive fabric. Operating in diverse sectors, they contribute about 38% to the national wealth creation and generate approximately 74% of the jobs. However, in the context of liberalization of foreign trade, competition has become increasingly fierce in the domestic market, impacting the competitiveness, overall performance, and endangering the survival of Moroccan SMEs. In this regard, it is necessary for SMEs to reconsider their managerial model and adopt an entrepreneurial approach that encourages the adoption of new practices in innovation, risk-taking, and proactivity. This means embracing an entrepreneurial orientation that enables them to maintain their competitive position and organizational performance. This document presents the findings of an analysis of theoretical and empirical studies focusing on the concept of SMEs, their economic and social role, the main challenges they face, support programs for SME entrepreneurship, and the need to adopt an entrepreneurial orientation to develop and sustain competitiveness and overall performance.

Keywords : "SME ; entrepreneurial orientation ; performance ; competitiveness ; Morocco".

Introduction

Dans ces derniers temps, les chercheurs du monde ont montré l'intérêt croissant des PME dans leur contribution à l'amélioration de la richesse des nations, à la création des postes d'emploi et au développement des secteurs économiques et sociaux du pays (Obi et al., 2018). En effet, leur rôle est crucial à la plupart des économies, particulièrement dans les économies en voie de développement et émergentes (Ndiaye et al., 2018). Contrairement aux grandes entreprises, les PME sont très flexibles et font preuve d'une plus grande souplesse face aux changements techniques, d'une meilleure contribution à la distribution des revenus, d'une meilleure adaptabilité aux fluctuations du marché et aux nouvelles exigences des clients, ainsi que leur structure organisationnelle qui procure une certaine simplicité et rapidité dans la prise de décision stratégique (Pilar et al., 2018).

Au Maroc, selon le dernier rapport de l'observatoire marocain de TPME publié en 2021 (OMTPME, 2021), les PME représente presque 97% du tissu productif marocain et opérant dans des secteurs diversifiés, contribuent à hauteur de 38% à la création de richesse nationale et crée environ 74% des emplois. Or, Les PME marocaines sont soumises à certains obstacles et défis qui peuvent compromettre leur performance globale. En effet, l'Etat marocain a adopté ces dernières années plusieurs stratégies et réformes particulièrement portées sur la concrétisation de la libéralisation du commerce extérieur, matérialisées par la conclusion d'un ensemble de partenariat de libre-échange, particulièrement avec le continent européen (accord conclu en 1996 et concrétisé en 2000) et en 2004 avec les Etats Unies ainsi que d'autres pays régionaux, comme la Turquie ou la Jordanie. Cette libéralisation a conduit à une concurrence accrue sur le marché national, chose qui a impacté la compétitivité, la performance et a met en danger la survie des PME marocaines, compte tenu des nouvelles exigences de l'économie mondiale et des ressources limitées dont elles disposent.

Dans un tel contexte marqué par une compétitivité acharnée et en prenant en considération les contraintes des PME face à leurs homologues les grandes entreprises qui détient des ressources importantes pour exploiter les opportunités du marché, les PME doivent repenser leur modèle managérial basant seulement sur la gestion des ressources vers un modèle entrepreneurial visant à adopter de nouvelles pratiques d'innovation, de prise de risque et de proactivité. C'est-à-dire, à adopter une orientation entrepreneuriale qui va leur permettre de maintenir leur position concurrentielle et leur performance organisationnelle (Covin & Slevin, 1989, 1991; Wiklund & Shepherd, 2005).

A cet égard, cet article répondra à la question principale suivante : ***En tenant compte du contexte actuel des PME marocaines, dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale pourrait être nécessaire à l'amélioration de la compétitivité et la performance globale ?***

De cette problématique principale, plusieurs questions secondaires peuvent être abordées pour approfondir notre compréhension et apporter des éclaircissements. Parmi ces questions, on peut se demander :

- ⇒ Que signifie le concept PME ?
- ⇒ Dans quelle mesure, les PME marocaines participent au développement économique et social du pays ?
- ⇒ Les principaux programmes d'appui à L'entrepreneuriat des PME sont-ils pertinents ?
- ⇒ Quelles sont les défis auxquels font face les PME marocaines ?
- ⇒ Le passage à l'adoption d'une orientation entrepreneuriale, pourquoi est-il nécessaire ? et comment peut-t-il contribuer à maintenir et développer la performance des PME marocaines ?

Pour répondre à ces questions, le plan de cet article sera organisé de la manière suivante : D'abord, nous présenterons les caractéristiques et critères délimitant la définition du concept de PME ainsi que le rôle social et économique de celles-ci. Ensuite, nous aborderons une analyse du contexte de l'entrepreneuriat des PME Marocaines tout en examinant les programmes d'appui adoptés par l'Etat Marocain dans ce sens ainsi que leurs pertinences. En outre, il sera question d'explorer les principaux défis et obstacles rencontrés dans le contexte marocain. Également, nous discuterons la nécessité de réajustement du modèle managérial et le passage au modèle entrepreneurial basant sur l'adoption d'une orientation entrepreneuriale afin de maintenir et développer la performance. Finalement, la conclusion contiendra les limites du travail avec proposition de certaines suggestions utiles.

1. Le concept de PME :

Bien que les PME soient le type d'organisation le plus prépondérant dans les économies du monde, les chercheurs ont eu du mal à les définir de manière satisfaisante et à faire de la gestion des petites et moyenne entreprises une discipline universitaire spécifique (Storey, 2016; Torrès & Julien, 2005). Comme (Welsh et White 1981) l'a souligné y a quarante ans, c'est aussi une entreprise qui est gérée d'une manière différente par rapport à une grande entreprise. Il est donc important d'examiner la définition d'une PME afin de délimiter le champ de gestion des PME.

Il existe principalement deux grandes façons de définir une entreprise. La première consiste à se concentrer sur les aspects quantitatifs de l'entreprise. Il s'agit de paramètres objectifs qui sont relativement faciles à définir et à mesurer. Parmi les variables quantitatives couramment utilisées pour catégoriser et trier les entreprises figurent l'effectif total des employés, le chiffre d'affaires annuel qu'elle génère et le total de l'actif qu'elle possède. La plupart des pays utilisent des variables quantitatives pour définir les PME. Par exemple, l'union européenne définit une TPME comme étant celle qui emploient un effectif dépassant pas les 250 salariés et dont le CA est limité à 50 millions d'euros et/ou dont le total du bilan de l'année ne dépasse pas 43 millions d'euros ([Commission européenne, 2016](#)).

La seconde consiste à examiner certaines caractéristiques qualitatives ou intangibles de l'entreprise. Il s'agit d'un mécanisme utile pour comprendre comment une PME est organisée, comment elle fonctionne et gérée. En effet, dans plusieurs études réalisées pendant ces dernières années, un certain nombre de critères qualitatifs ont été proposés comme étant les principales caractéristiques d'une PME. Par exemple, ([Schaper et al., 2004](#)) suggèrent que, de manière générale, une entreprise est caractérisée par les éléments suivants :

- Elle est détenue et exploitée de manière indépendante ;
- Les propriétaires apportent la plupart, voire la totalité, du capital d'exploitation ;
- Les propriétaires assument les principales fonctions décisionnelles ;
- L'entreprise a une petite part de marché.

Par conséquent, les PME sont bien plus que des unités commerciales de petite taille. Pour cette raison, de nombreux auteurs ont cherché à identifier les caractéristiques distinctives des PME ([Blackburn, 2000](#); [Mugler, 2008](#); [Schmitt et al., 2012](#)). Parce qu'il existe une segmentation de la recherche dans le domaine de la gestion des PME, [D'Amboise & Muldowney, \(1988\)](#) ont recommandé aux chercheurs de « *rechercher des relations et de s'efforcer d'avoir une vision plus globale qui regroupe l'environnement des tâches, la configuration organisationnelle et les caractéristiques managériales pour chaque unité étudiée empiriquement* » (1988 : 237). Au cours des dernières décennies, ce courant de recherche a conduit à l'élaboration du « concept de petite et moyenne entreprise », et qui a abouti à la compréhension du fonctionnement des PME, à savoir l'indépendance, les ressources limitées et le fait qu'une ou deux personnes clés assument la plupart des responsabilités, des risques et des récompenses du projet. Par conséquent, les PME sont beaucoup moins en mesure d'influencer leur environnement économique et réglementaire que

les grandes entreprises : « *Au contraire, elles sont beaucoup plus susceptibles d'être opportunistes que les grandes entreprises et d'adopter une approche de "marche aléatoire" en matière de pratiques de gestion, de survie et de développement commercial* » (Curran, 2006).

Néanmoins, nous reconnaissons qu'aucun système de classification ne sera complet pour couvrir tous les types des PME. Dans même, (Torrès & Julien, 2005) ont remis en question l'idée que toutes les PME pratiquent une méthode de gestion spécifique, car cette dernière ne peut être un principe universel. Ils ont plutôt suggéré une approche contingente de la spécificité managériale des PME qui permettrait de définir un cadre de validité pour la pratique managériale.

D'après ces constats, nous pouvons affirmer que Les PME sont définies différemment dans le monde. Chaque pays fournit certaines caractéristiques bien déterminées et qui peuvent définir les PME des grandes entreprises. La dimension, la catégorisation d'une PME, à travers des critères quantitatifs ou qualitatifs peuvent donc faire l'objet de distinction entre les entreprises.

Selon la dernière révision de la (Commission européenne, 2016) délimitant le champ de définition des PME, il ne faut pas prendre en considération que le seul critère de la taille. Car, une entreprise peut être très petite en termes de taille, mais s'elle dispose d'un accès à des ressources supplémentaires importantes (par exemple, le cas des PME qui appartient à des grandes entreprises par un contrat de partenariat ou autres), elles ne peuvent pas être considérées comme des PME. Alors que, lorsqu'il s'agit d'une structure organisationnelle complexe, il est recommandé de réaliser une analyse individuelle de chaque entreprise et vérifier le respect de la charte de la commission européenne (Tableau N°1).

Selon cette charte, Les principaux facteurs déterminant si une entreprise peut avoir le statut d'une PME sont l'effectif du personnel et le chiffre d'affaires ou le total du bilan

Tableau N°1 : Types d'entreprises selon la commission européenne révisé en 2020.

| Catégorie d'entreprise | Effectif du personnel | Chiffre d'affaires | Bilan total |
|--------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>De taille moyenne</i> | < 250 | ≤ 50 millions d'euros | ≤ 43 M€ |
| <i>Petite</i> | < 50 | ≤ 10 millions d'euros | ≤ 10 millions d'euros |
| <i>Micro</i> | < 10 | ≤ 2 millions d'euros | ≤ 2 millions d'euros |

Source : Recommandation de la Commission européenne du 6 mai 2016 révisé en 2020.

Au Maroc, une définition a été consacrée au PME avec la promulgation du Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada I, 1423 et formant la charte de la PME. Selon l'article premier de la charte,

« On entend par petite et moyenne entreprise, toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la P.M.E ». (Néanmoins, si l'entreprise est détenue par des fonds communs de placement, des sociétés de capital-investissement, des organismes de capital-risque ou des institutions financières habilitées à collecter de l'épargne publique, cette limite peut être dépassée, pour autant qu'ils n'exercent aucun contrôle sur l'entreprise de manière individuelle ou collective.) ((Dahir n° 1-02-188 du 12 jomada I 1423), 2002) . L'article a également évoqué deux critères principaux pour identifier les PME :

- Un effectif total qui ne dépasse pas 200 personnes
- Avoir réalisé, pendant les deux dernières années, soit un CA hors taxes qui ne dépasse pas 75 MDH, soit un total de bilan ne dépassant pas 50 millions de DH.

La charte a également parlé des entreprises nouvellement créée (deux années au maximum).

En effet, Celles-ci, sont considérées comme des PME s'elles ont réalisé un montant d'investissement ne dépassant pas les 25 millions de DH.

De sa part, le dernier rapport élaboré par l'OMTMPE sur les différents types d'entreprises s'est basé sur deux critères principaux : le chiffre d'affaires et l'effectif employé (**Tableau N°2**).

Tableau N°2 : Types d'entreprises selon l'OMTPME élaboré en 2021

| Types d'entreprise | Le chiffre d'affaires | L'effectif employé |
|------------------------|--|---------------------------|
| Micro-entreprise | Un CA annuel n'excédant pas 3 MDHS | Entre 1 et 10 employés |
| Très petite entreprise | Un CA annuel égal ou supérieur à 3 MDHS et inférieur à 10 MDHS | Entre 11 et 50 employés |
| Petite entreprise | Un CA annuel égal ou supérieur à 10 MDHS et inférieur à 50 MDHS | Entre 51 et 100 employés |
| Moyenne entreprise | Un CA annuel égal ou supérieur à 50 MDHS et inférieur à 175 MDHS | Entre 101 et 500 employés |
| Grande entreprise | Un CA annuel dépassant les 175 millions de dirhams. | Plus de 500 employés. |

Source : rapport annuel 2020-2021 élaboré par l'Observatoire Marocain de la TPME

D'autres définitions ont été élaborées par la suite par un ensemble d'institutions Marocaines, à titre d'exemple l'ANPME dénommé actuellement MAROCPME, considère que le chiffre d'affaires est le seul critère pertinent de classification (**Tableau N°3**). En effet, pour cette

institution une entreprise peut être considérée comme petite et moyenne si le CA annuel réalisé ne dépasse pas les 175 millions de dirhams.

Tableau N°3 : Types d'entreprises selon MAROCPME

| Taille d'entreprise | Le chiffre d'affaires |
|---------------------------|--------------------------------------|
| La très petite entreprise | Moins de 3 millions de dirhams. |
| La petite entreprise | Entre 3 et 10 millions de dirhams. |
| La moyenne entreprise | Entre 10 et 175 millions de dirhams. |

Source : Rapport annuel du CDVM au titre de l'année 2011 (CDVM, 2011)

La banque centrale marocaine a également présenté une définition dans sa circulaire sur les exigences en fonds propres pour couvrir les risques de crédit, de marché et opérationnels en utilisant les approches internes des établissements de crédit, publiée à Rabat le 31 décembre 2010. En effet, elle a fourni une définition basée principalement sur le critère du chiffre d'affaires (**Tableau N°4**).

Tableau N°4 : Types d'entreprises selon BAM

| Taille d'entreprise | Le chiffre d'affaires |
|------------------------|--|
| Très petite entreprise | Inférieur à 10 millions de dirhams |
| Petite entreprise | Supérieur à 10 millions de dirhams et inférieur ou égal à 175 millions de dirhams |
| La moyenne entreprise | Inférieur à 10 millions de dirhams et le montant global des créances est supérieur à 2 millions de dirhams |
| Grande entreprise | Supérieur à 175 millions de dirhams |

Source : La circulaire n°8/G/2010 publié par BAM

De ces critères nous pouvons constater que la définition proposée par BAM va de pair avec celle citée par l'ANPME de telles façon qu'une petite et moyenne entreprise se caractérise principalement par un chiffre d'affaires ne dépassant pas les 175 millions de dirhams.

2. La contribution des PME au développement des économies :

2.1. La place des PME dans le contexte de l'économie mondiale :

Les PME constituent la forme la plus dominante d'organisation commerciale dans le monde et jouent un rôle central dans l'économie mondiale ([Banque mondiale, 2019](#)). En effet, les chiffres révèlent que les PME constituent plus de 90 % des entreprises à l'échelle planétaire, générant plus de 70 % du chiffre d'affaires total et employant plus de la moitié de la population active mondiale. ([Banque mondiale, 2019](#); [Kaminskaite, 2017](#)). Les PME constituent 99 % de toutes

les entreprises en Europe ([Commission européenne, 2019](#)), 98 % de toutes les entreprises en Asie et fournissant deux emplois privés sur trois dans la région ([Yoshino & Taghizadeh Hesary, 2016](#)), et plus de 90 % de toutes entreprises commerciales en Afrique et contribuent par 50% au PIB ([Muriithi, 2017](#)). Les PME constituent un moteur principal des économies des pays développés et en développement. En particulier, plusieurs rapports ont souligné le développement économique de la Chine avec la contribution du secteur des PME. Selon le Bureau national chinois des statistiques, les PME représentent 99 % de toutes les entreprises commerciales, emploient 80 % de la main-d'œuvre et contribuent à près de 60 % à la formation du PIB. De même, les PME dans les pays en développement, comme le Pakistan, représentent environ 90 % de toutes les entreprises, employant 80 % de la main-d'œuvre non agricole et contribuant à 40 % du PIB par an ([Small and Medium Enterprises Development Authority, 2019](#)). En outre, plusieurs contributions des PME au développement ont été observées dans la majorité des pays africains. Par exemple, pour sa participation à la création d'emploi, il représente 90 % en Éthiopie, 80 % au Kenya et 70 % au Nigéria ([Muriithi, 2017](#)). Par conséquent, en raison de la domination des PME dans le circuit économique des pays, il est tout à fait logique qu'elles aient un impact considérable sur le bien-être environnemental et social ([Westman et al., 2019](#)) ainsi qu'un rôle important à jouer pour le développement durable ([Ayuso & Navarrete-Báez, 2018](#); [Higgs & Hill, 2019](#)). Dans ce contexte, les gouvernements, les décideurs et les universitaires attirent principalement leur attention sur le rôle crucial et les contributions importantes des PME dans l'activité commerciale mondiale.

2.2. Le rôle économique et social des PME marocaines :

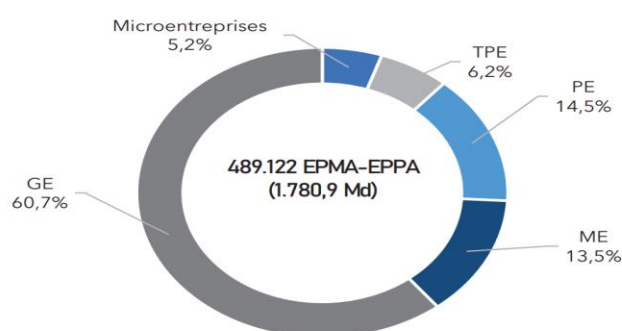
Contrairement aux grandes entreprises, les PME sont très flexibles et font preuve d'une plus grande souplesse face aux changements techniques, d'une meilleure contribution à la distribution des revenus, d'une meilleure adaptabilité aux fluctuations du marché et aux nouvelles exigences des clients, aussi, leur structure organisationnelle peu complexe qui facilite la prise de décisions rapides. ([Pilar et al., 2018](#)).

Au Maroc, ce rôle crucial des PME dans le tissu économique a été concrétisé. En effet, selon les données du dernier rapport de l'observatoire marocain de la très petite et moyenne entreprise publié en 2021 ([OMTPME, 2021](#)), les PME représente presque 97% du tissu productif marocain et opérant dans des secteurs diversifiés : Les branches concernées incluent l'industrie, l'artisanat, le BTP, les commerces, ainsi que les services, parmi lesquels figurent le tourisme, les communications, les transports et les services financiers.

L'organisme a recensé un nombre total de 572.000 entreprises actives marqué par la prépondérance des TPME qui représente environ 99,7%. En contraste, les grandes entreprises ne représentent qu'une infime partie, soit 0,3%. Pour ce qui est du domaine d'activité, 35,2% des TPME exercent dans le domaine du commerce, de la réparation d'automobiles et de motocycles, tandis que celles œuvrant dans la construction représentent 10,6%, celles dans le transport et l'entreposage 10,6%, et celles dans l'hébergement et la restauration 5,8%.

La direction a également publié dans son rapport, la contribution de chaque type d'entreprise au chiffre d'affaires total réalisé par celles-ci (**Figure N°1**)¹.

Figure N°1 : Répartition du CA cumulé des entreprises par catégorie – 2019

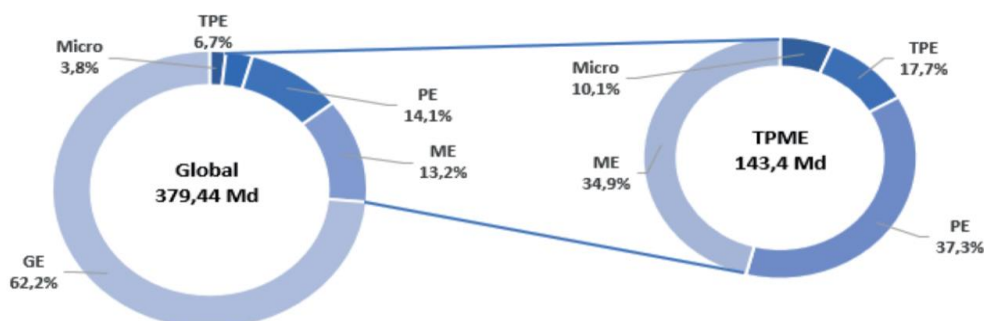


Source : Direction générale des impôts

Comme le montre le graphique, les TPME ont participé de 34,2% au chiffre d'affaires global, chose qui mis en évidence l'importance de ces unités à la création de valeur et à la contribution au développement économique.

De sa part, la valeur ajoutée totale créée par les entreprises opérantes sur le territoire nationale est répartie de la manière suivante (**Figure N°2**) :

Figure N°2 : Répartition de la VA cumulée par catégorie d'entreprises - 2019



Source : Direction générale des impôts

¹ Le choix des statistiques de l'année 2019 est justifié par leur fiabilité en évitant l'influence de la crise sanitaire du Covid-19 à partir des années 2020.

Le graphique montre que l'ensemble des entreprises ont totalisé une VA de 379,44 milliards de dirhams dont une part importante de 28% et de 10% revient respectivement aux PME et aux très petites entreprises. En revanche, les grandes entreprises s'accaparent la grande part par environ 62%.

Quant à la création d'emploi, Les TPME remplissent très bien leur fonction sociale, en employant près de 74% des effectifs déclarés à la CNSS en 2020 et pour la même année, Elles ont eu un impact positif sur l'emploi en créant 25 357 emplois directs et indirects, dont 15 960 emplois directs occupés. Toutefois, les grandes entreprises participent à hauteur de 26% au marché du travail.

3. Les initiatives visant à soutenir la création et l'essor des petites et moyennes entreprises au Maroc :

Pour réaliser son potentiel de développement et faire face à ses handicaps, les PME ont besoin d'une source continue de financement à long terme, des programmes d'appui et d'accompagnement afin d'investir et d'exploiter les opportunités de croissance (Dowling et al., 2019). Par conséquent, si l'on souhaite renforcer l'esprit d'entrepreneuriat au Maroc et créer des conditions propices au développement pratique d'entreprises innovantes, il convient de créer un mécanisme de financement à long terme et un ensemble de programme d'appui. Cela s'est concrétisé par l'instauration d'un ensemble de programmes de soutien et surtout après le contexte difficile marqué par Les répercussions négatives de la pandémie de Covid-19 sur le développement des PME marocaines. A titre d'exemple, le programme de soutien à l'investissement « ISTITMAR » qui a pour objectif la stimulation de l'investissement à travers l'aide au financement. Le programme d'appui technique et d'accompagnement en conseil et expertise « MOWAKABA » qui vise à stimuler la compétitivité et la productivité des PME en assumant une partie des coûts liés aux services proposés. Le programme « ECOSTART » qui a été mis en œuvre en 2020 ayant pour but de renforcer les dispositifs des PME en matière d'économie verte. Le programme « CAP COMPÉTENCES ACCÉLÉRATION INDUSTRIELLE » mis en action en 2019 destiné aux PME opérant dans le secteur industriel pour objectif de répondre à leurs besoins dans le métier opéré et à l'acquisition des compétences en ressources humaines. Le programme d'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL ET PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT qui vise à aider le futur entrepreneur à préparer son avenir à acquérir l'esprit d'initiative, d'innovation, la capacité à exploiter les opportunités et à mieux identifier les risques.

4. Les défis rencontrés par les PME marocaines

Malgré les programmes d'appui visant à favoriser le développement des PME. Ces dernières souffrent toujours de certains handicaps entravant leur opportunité de croissance. En effet, plusieurs études empiriques ont été réalisées dans ce sens. Parmi lesquelles, Une autre étude a été menée entre 2013 et 2015 par la banque mondiale sur la région du Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA) a relevé trois obstacles principaux rencontrés par les entrepreneurs marocains (OECD, 2020). D'après les interrogés, plusieurs contraintes ont entravé le développement des PME marocaines. En premier lieu, la concurrence du secteur informel, principalement représenté par des jeunes et des femmes des zones rurales, a été un handicap majeur car il échappe à la réglementation et aux taxes. Par ailleurs, la corruption et le manque de qualification des ressources humaines ont également été identifiés comme des obstacles significatifs.

(Aftiss, 2019) a confirmé dans son article publié en 2020 intitulé « *L'entrepreneuriat au Maroc : les contraintes et les conditions de développement* », que la plupart des entrepreneurs marocains interrogés rencontrent un ensemble d'handicaps altérant leur action d'entreprendre et de développement et en particulier des contraintes liées au démarrage comme l'accès au financement et d'autres contraintes administrative, environnementale, commerciale et financière.

Ajoutant à cela, le contexte turbulent qui caractérise l'environnement externe de ces entreprises. En effet, à partir des années 2000, le gouvernement a signé un ensemble d'engagement de libre-échange avec le reste du monde. Ce qui a imposé une rude concurrence aux PME marocaines impactant ainsi leur compétitivité. Ajoutant à cela, les changements de l'environnement et les crises économiques auxquelles sont confrontées. L'apparition de la crise sanitaire covid-19, était un exemple, avec ses effets négatifs et en particulier la hausse des prix du pétrole conduisant à une baisse radicale de leur performance. Les PME marocaines se trouvent alors face à un environnement turbulent dans lequel on s'attend à ce qu'ils prennent des risques calculés pour procéder à un nouveau marché ou à un nouvel investissement en employant leurs ressources limitées dans un environnement incertain même si l'investissement peut ne pas générer une rentabilité par la suite.

5. Nécessité d'une orientation entrepreneuriale pour les PME marocaines :

Selon plusieurs chercheurs, les PME sont confrontées au plusieurs changements environnementaux en raison de certains facteurs externes impactant les marchés : les crises économiques et financières, les déréglementations, le coût des matières premières, l'avancée

technologique, les innovations.... Ces éléments exigent les PME à repenser leur modèle et leurs pratiques afin d'innover, s'adapter, se développer et pérenniser leur position sur le marché. Ce comportement est considéré comme une pratique entrepreneuriale qui forme l'orientation entrepreneuriale.

Dans la littérature plusieurs chercheurs ont évoqué et défini la notion de l'Orientation entrepreneuriale. C'est le comportement entrepreneurial qui se produit dans les entreprises déjà établies par le biais « *des actions formelles ou informelles visant à créer de nouvelles activités grâce à des innovations de produits et de procédés et à des développements de marché* » (Zahra, 1991). Une entreprise qui dispose d'une orientation entrepreneuriale est celle qui s'engage dans l'innovation de nouveaux produits sur le marché, entreprend des projets portant des risques et celle qui est capable d'exploiter et de saisir les opportunités du marché "proactive" en battant ses concurrents de plein fouet (Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983).

C'est un comportement qui n'est pas réduit seulement à la seule étape de création d'entreprise mais également à la phase de développement de celle-ci (Zehir et al., 2015). Donc, L'OE est généralement composée de trois composantes : (i) capacité d'innovation, (ii) prise de risque et (iii) proactivité (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). L'innovation fait référence à l'étendue de la capacité d'une entreprise à innover de nouveaux produits, services et technologies (Baker & Sinkula, 2009; Kreiser, 2011). La prise de risque reflète la volonté d'une entreprise d'engager des ressources sans craindre l'échec (Miller, 1983). La proactivité reflète le comportement prospectif et anticipatif d'une entreprise pour saisir de nouvelles opportunités offertes par le marché (Venkatraman, 1989).

Ainsi et face aux défis rencontrés par les PME marocaines, il s'avère nécessaire d'adopter des pratiques entrepreneuriales traduites par la prise de risque et l'innovation s'avère indissociables pour une orientation entrepreneuriale efficace. En effet, Pour encourager les PME à créer de nouvelles activités, la prise de risque est plus utile si elle est intégrée dans l'entreprise. (Nystrom & Starbuck, 1984) estime que les organisations sont susceptibles d'être innovantes lorsque la pratique de prise de risque est encouragée dans cette l'organisation. De manière générale, les entrepreneurs prennent des risques car cela leur permet de se distinguer de leurs concurrents, disposer d'une bonne position concurrentielle, créer des opportunités et de progresser.

En effet, plusieurs études sur le terrain marocain ont confirmé cette situation malgré que l'Etat a réalisé plusieurs mesures visant à soutenir l'innovation via les différents leviers dont il dispose, et créer un environnement propice à l'épanouissement de l'innovation. En effet, une enquête menée par l'Association R&D Maroc en 2010 a révélé que les activités de recherche et

développement (R&D) ainsi que d'innovation au sein des entreprises marocaines étaient faibles. Sur un échantillon de 300 entreprises représentatif des secteurs industriels, seules 29% ont déclaré avoir une activité de R&D et d'innovation. De plus, seulement 0,21% de l'effectif total était affecté à la R&D, soit 1 053 personnes, et seulement 0,13% du chiffre d'affaires, soit 460 MDH, étaient consacrés aux travaux de R&D et d'innovation. (Bennani & Zouiri, 2021) dans leur étude sur 328 PME-PMI marocaines, ont conclu que la majorité des entreprises ont rencontré des contraintes liées à la connaissance comme le manque de la compétence du personnel et de l'information technologique, des handicaps de marché liés essentiellement au risque et à l'incertitude, des obstacles financiers liés aux dépenses en recherche et développement. De même (MOHAMED, 2020) Dans son enquête sur 300 PME marocaines a révélé que la majorité des entreprises interrogées (294 sur 300) n'ont pas réalisé une activité de recherche et développement au cours de ces trois dernières années. Cette quasi-absence des pratiques d'innovation est justifiée par un ensemble de contraintes auxquelles sont confrontées les PME. Selon l'auteur, la contrainte relative aux ressources financières limitées et de la compétence humaine insuffisante était le frein principal pour la quasi-majorité des entreprises. (Rachidi & El Mohajir, 2021) a révélé dans son étude que les PME marocaines souffrent de trois obstacles principaux dont le principal : l'absence d'une culture entrepreneuriale d'ouverture et d'innovation.

Pour renforcer l'esprit et les pratiques d'innovation et de la recherche pour les PME marocaines, Le Gouvernement Marocain a instauré une panoplie de politique scientifique visant l'accompagnement des porteurs de projets innovants et ce à partir de la génération d'idée innovante jusqu'à l'exploitation commerciale. En effet, les pouvoirs publics constituent une partie prenante essentielle représentée par le ministère du commerce et de l'industrie, le ministère de l'enseignement supérieur et le CGEM. En outre, le Maroc dispose de plusieurs centres de recherche visant l'instauration de la recherche et développement à titre d'exemple : « *Le Centre National de Coordination et de Planification de la Recherche Scientifique et Technique, les centres de recherche des universités et écoles supérieures, l'institut National de Recherche Agronomique, le Bureau de Recherche et de Participation Minière...* »

Parmi les dispositifs de promotion des activités innovantes au sein des PME lancé par le gouvernement on cite :

Le Programme national de Promotion des Clusters industriels (depuis 2011) :

Le dispositif a pour objectif de stimuler la formation de groupements d'entreprises autour de secteurs industriels et technologiques, ainsi que de promouvoir le développement de projets

collaboratifs innovants. Pour ce faire, il s'appuie sur un fonds de 62 millions de dirhams sur une durée de 3 ans pour soutenir l'animation des clusters via une démarche de labellisation. À l'heure actuelle, le Maroc compte neuf structures de clusters labellisées, ainsi que six autres considérées comme similaires aux clusters.

Le Dispositif de promotion de l'investissement en transfert de la technologie et/ou R&D

Le programme d'investissement (PI) a pour objectif de favoriser le transfert technologique en subventionnant une partie des dépenses d'investissement, grâce au soutien financier de l'État via le Fonds de promotion des investissements et le Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social. À ce jour, six projets de PI ont bénéficié de ce soutien financier, pour un montant total de plus de 484 millions de dirhams, générant ainsi 400 emplois hautement qualifiés.

Le Programme INNOV'ACT (2009-2012)

L'objectif de ce mécanisme consiste à apporter un soutien financier et logistique aux projets d'innovation et de R&D soumis par des PME en collaboration avec des laboratoires de recherche publics ou des centres techniques, dans le but d'améliorer leur compétitivité. À ce jour, ce dispositif a bénéficié à 20 projets, dont 15 ont été menés à bien, avec un financement global de 2,9 millions de dirhams.

Le Réseau de Diffusion Technologique -RDT- (2003-2011):

Le réseau vise à soutenir les PME/PMI dans le domaine de l'innovation en améliorant leur compétitivité grâce à un ensemble d'intervenants publics et privés. Les diagnostics technologiques réalisés par des spécialistes (DTR) et les prestations technologiques en réseau (PTR) sont les principaux moyens d'aide, offerts par des cabinets privés, des interfaces de l'Union Européenne ou des laboratoires de recherche publique. Entre 2009 et 2011, 215 PTR et 132 DTR ont été effectués. Depuis 2012, le Centre Marocain de l'Innovation (CMI) a fait du réseau un outil de soutien aux projets d'innovation et de développement technologique portés par des entreprises ou des groupements d'entreprises. Le CMI finance jusqu'à 75% des dépenses liées à ces projets, jusqu'à un maximum de 100 000 DH. Jusqu'à présent, quatre éditions ont été lancées entre 2012 et 2014, avec neuf projets retenus.

6. Résultats et discussions :

Après avoir effectué une revue de la littérature, dressé un état des lieux du contexte des PME marocaines et examiné les études empiriques réalisées, plusieurs constats se dégagent.

Tout d'abord, il est clair que les PME marocaines jouent un rôle essentiel dans le développement économique et social du pays. Elles représentent une part significative du tissu productif,

contribuant à la création de richesse nationale et à la création d'emplois. Cependant, ces entreprises sont confrontées à de nombreux défis, notamment la concurrence accrue sur le marché national, qui affecte leur compétitivité et leur performance globale. Il est donc impératif pour les PME marocaines de trouver des moyens de se différencier et de maintenir leur position concurrentielle.

Une des solutions identifiées est l'adoption d'une orientation entrepreneuriale. Cette approche se caractérise par une culture d'innovation, une ouverture aux opportunités, une prise de risques calculée et une réactivité aux changements. Elle permet aux PME d'exploiter de nouvelles opportunités commerciales, de s'adapter aux évolutions du marché et d'améliorer leur performance globale. De surcroît, elle permet aux PME marocaines de se positionner stratégiquement sur le marché. En développant une compréhension approfondie des besoins des clients, des tendances du marché et des opportunités émergentes, les PME peuvent ajuster leur offre, innover dans leurs produits et services, et se différencier de leurs concurrents. Cela leur confère un avantage concurrentiel significatif et renforce leur position sur le marché.

De plus, l'orientation entrepreneuriale favorise la croissance des PME marocaines. En encourageant l'exploration de nouvelles opportunités commerciales, la recherche et le développement de nouveaux produits, et l'expansion vers de nouveaux marchés, les PME peuvent augmenter leur chiffre d'affaires, conquérir de nouvelles parts de marché et créer des emplois. L'orientation entrepreneuriale stimule également l'innovation organisationnelle, permettant aux PME de repenser leurs processus, d'adopter de nouvelles technologies et de développer de nouvelles compétences pour améliorer leur performance opérationnelle.

Un autre avantage clé de l'orientation entrepreneuriale est sa capacité à favoriser l'apprentissage et l'adaptation continue. Les PME marocaines sont confrontées à un environnement commercial en évolution rapide, caractérisé par des avancées technologiques, des changements réglementaires et des attentes changeantes des consommateurs. En adoptant une orientation entrepreneuriale, les PME développent une culture d'apprentissage, d'agilité et d'adaptabilité, ce qui leur permet de s'adapter rapidement aux changements, d'anticiper les tendances futures et d'innover en conséquence.

Par ailleurs, l'orientation entrepreneuriale favorise également l'esprit d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation au sein des PME marocaines. Les dirigeants et les employés sont encouragés à prendre des initiatives, à proposer des idées novatrices et à assumer la responsabilité de leur travail. Cela favorise la créativité et l'engagement des employés, renforce

la cohésion de l'équipe et favorise une culture de confiance et de collaboration au sein de l'organisation.

Enfin, l'orientation entrepreneuriale aide les PME marocaines à faire face aux défis économiques et à préparer leur avenir. Les PME sont souvent confrontées à des contraintes de ressources, à des barrières financières et à une concurrence intense. En adoptant une approche entrepreneuriale, les PME peuvent identifier de nouvelles sources de financement, établir des partenariats stratégiques, développer des réseaux de collaboration et mettre en place des pratiques de gestion innovantes pour surmonter ces obstacles

Toutefois, malgré les avantages potentiels de l'orientation entrepreneuriale, certaines études soulignent que sa mise en œuvre peut être entravée par divers obstacles. Parmi ces obstacles figurent le manque de ressources financières, les contraintes réglementaires, le manque de compétences entrepreneuriales au sein des équipes de direction et la résistance au changement. Il est donc nécessaire de mettre en place des mesures d'accompagnement et de soutien adaptées aux besoins des PME marocaines afin de faciliter l'adoption et la mise en œuvre de cette orientation entrepreneuriale.

En conclusion, les constats tirés de la revue de la littérature et des études empiriques soulignent l'importance de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte des PME marocaines. Cette approche permet aux entreprises de faire face aux défis de compétitivité, d'innover, de s'adapter aux changements et de maintenir leur performance. Cependant, pour que cette transition soit effective, il est essentiel de prendre en compte les spécificités et les contraintes propres aux PME marocaines, et de mettre en place des politiques et des programmes de soutien adaptés à leurs besoins.

7. La recherche scientifique sur l'orientation entrepreneuriale des PME au Maroc :

A partir d'un examen de la littérature. Nous avons remarqué que jusqu'à maintenant peu de chercheurs marocains se sont intéressés à l'étude de l'orientation entrepreneuriale des PME marocaines. Tandis que, aucun article de recherche n'a été repéré concernant l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance globale des PME marocaines.

Les chercheurs ([ALLAMMARI & Ahmed, 2023](#)) ont récemment publié un article intitulé « L'orientation entrepreneuriale des PME : une revue de littérature », dans lequel ils se sont penchés sur une analyse critique des différentes théories et modèles traitant le concept de l'orientation entrepreneuriale. Leur objectif était de faire le point sur les avancées de la recherche dans ce domaine et de mettre en évidence les principaux concepts et débats qui entourent cette notion.

Dans leur revue de littérature, les chercheurs ont examiné un large éventail de travaux académiques et d'études empiriques portant sur l'orientation entrepreneuriale. Ils ont identifié les principaux courants de pensée et les modèles conceptuels qui ont émergé au fil du temps, mettant en évidence les différentes dimensions et composantes de cette orientation.

Les chercheurs ont également souligné les débats et les divergences d'opinions entre les chercheurs concernant la définition et la mesure de l'orientation entrepreneuriale. Certains chercheurs considèrent cette orientation comme une caractéristique individuelle des entrepreneurs, tandis que d'autres la voient comme une caractéristique organisationnelle qui peut être influencée et développée par les dirigeants et les pratiques organisationnelles.

En outre, Allammari et Ahmed ont mis en évidence les liens entre l'orientation entrepreneuriale et d'autres concepts clés tels que l'innovation, la prise de risque, la proactivité et l'orientation vers le marché. Ils ont souligné l'importance de ces dimensions dans la compréhension et la mesure de l'orientation entrepreneuriale et ont discuté des effets positifs de cette orientation sur la performance et la croissance des entreprises.

Les chercheurs ([CHIHAB. N & LAKBIR. A, 2021](#)) dans leur article intitulé « L'orientation entrepreneuriale des PME agricoles de la région Fès-Meknès : Etude qualitative » ont essayé d'examiner comment le comportement de l'orientation entrepreneuriale se manifeste dans les PME agricoles de la région Fes-Meknes. Autrement dit, ils ont analysé les effets des trois dimensions de l'OE à savoir, l'innovation, la prise de risque et la proactivité, sur la compétitivité des PME agricoles de la région. Toutefois, l'étude présentait certaines limites. En effet, l'analyse s'est portée sur un échantillon faible de 15 dirigeants de PME en menant une approche exploratoire qualitative basant sur des entretiens semi-directifs sans passer à une analyse confirmatoire en choisissant un échantillon plus large et en utilisant l'analyse par l'approche PLS pour pouvoir identifier et mesurer l'impact de chaque dimension de l'OE sur la compétitivité des PME agricoles. Les auteurs ont confirmé d'après les entretiens que les 15 dirigeants interrogés adoptent une orientation entrepreneuriale et que les trois attributs (l'innovation, la prise de risque et la proactivité) ont impact sur la compétitivité des PME étudiées. Cependant, cette étude qualitative n'a pas permis de mieux évaluer cet impact sur la base des données chiffrées, tangibles et réelle.

Une autre étude a été repérée dans la littérature réalisée par ([Errays & Hattabou, 2015](#)) sur un échantillon de 68 responsables fonctionnels des entreprises de la région de Souss, de Marrakech-Tensift-Alhaouz et du grand Casablanca, sous l'intitulé « L'effet modérateur de la confiance et de l'engagement sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la

performance». L'objectif de l'étude est d'analyser les effets modérateurs de la confiance et de l'engagement sur le lien OE-performance de l'entreprise

Le chercheur a effectué une étude confirmatoire visant à vérifier le modèle théorique global à l'aide du logiciel Smart-PLS. Les résultats ont confirmé que la relation entre les variables est plus forte lorsque l'engagement organisationnel est élevé. Toutefois, en présence d'un niveau élevé de confiance, l'effet direct de l'orientation entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise a été faible.

En dehors de ces deux articles publiés sur des sites scientifiques indexés, aucune thèse portant sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME n'a été identifiée.

Conclusion

Ce travail sur l'état des lieux du contexte des PME marocaines et la nécessité de l'intégration des pratiques d'orientation entrepreneuriale a suscité un débat important. En effet, pour les PME marocaines, afin de réussir et de garantir leur pérennité, il est devenu primordial pour les dirigeants d'adopter un nouveau style de gestion plus efficace, visant à accroître la compétitivité de leurs activités. Dans ce contexte, les pratiques d'innovation, de prise de risque et de proactivité jouent un rôle clé pour améliorer la performance et la compétitivité des PME, tant sur le marché national que sur le marché mondial, où la concurrence est féroce.

Les conclusions de cette étude nous amènent à suggérer aux dirigeants de PME de reconnaître la valeur et l'importance de l'intégration des pratiques d'orientation entrepreneuriale. Il est essentiel pour eux de prendre conscience que ces pratiques peuvent contribuer de manière significative à la survie, au développement et à l'amélioration de la performance globale de leurs entreprises. En adoptant une orientation entrepreneuriale, les PME marocaines peuvent non seulement mieux s'adapter aux changements du marché, mais aussi identifier de nouvelles opportunités, innover et saisir des avantages concurrentiels.

Il est donc recommandé aux dirigeants de PME d'élaborer une vision claire de l'orientation entrepreneuriale qu'ils souhaitent instaurer au sein de leur entreprise, en alignant leurs objectifs stratégiques et leurs actions sur cette vision. Ils doivent également encourager une culture d'innovation et de créativité au sein de leur organisation, en favorisant la participation et l'engagement des employés. De plus, les dirigeants doivent être prêts à prendre des risques calculés et à être proactifs dans la recherche de nouvelles opportunités de croissance et de développement.

Toutefois, la présente étude présente des limites qui offrent des pistes de recherches futures. En effet, Notre travail s'est limité à un état des lieux des PME marocaines pour montrer l'intérêt

de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale. Cependant, il serait pertinent d'approfondir des recherches futures théoriques en élaborant un modèle conceptuel de recherche liant la variable indépendante « orientation entrepreneuriale » de la variable dépendante « performance des PME » tout en proposant les hypothèses de recherche. En outre, la réalisation d'une étude empirique sur un échantillon des PME dans la région de Tanger-Tétouan-Elhoceima pour tester les hypothèses de recherche et proposer un modèle de causalité. Également, il serait intéressant de faire une recherche approfondie sur les barrières et les obstacles à l'adoption de l'orientation entrepreneuriale dans les PME marocaines permettrait de mieux comprendre les freins qui empêchent certaines entreprises de mettre en place ces pratiques. Cette étude pourrait mettre en évidence les facteurs internes et externes qui entravent l'adoption de l'orientation entrepreneuriale et proposer des recommandations pour les surmonter. Enfin, l'étude du rôle de l'écosystème entrepreneurial marocain dans la promotion de l'orientation entrepreneuriale des PME pourrait être une perspective intéressante. Cette recherche pourrait explorer les initiatives gouvernementales, les programmes d'accompagnement, les structures de soutien et les réseaux d'entrepreneurs, et évaluer leur impact sur le développement de l'orientation entrepreneuriale au sein des PME marocaines.

BIBLIOGRAPHIE

- (Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada I 1423 (23 juillet 2002)). (2002). *Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada I 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise* (pp. 920–929).
- (OMTPME), rapport annuel 2020-2021 élaboré par l'Observatoire M. de la T. (2021). *Exercices 2020 - 2021*.
- Aftiss, A. (2019). L'entrepreneuriat au Maroc : les contraintes et les conditions de développement. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, II(8), 1–9.
- ALLAMMARI, Y., & Ahmed, T. (2023). L'orientation entrepreneuriale des PME: une revue de littérature. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 6(2).
- Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80–94.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.

- Bank, W. (2019). *Rapport annuel 2019 de la Banque mondiale*. The World Bank.
- Bennani, F., & Zouiri, L. (2021). *Gouvernance et les obstacles d ' innovation dans les PME-PMI marocaines Governance and innovation obstacles in Moroccan SMEs-SMIs*. 2(6), 156–169. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527932>
- Blackburn, R. (2000). *Researching the Small Enterprise*. Sage. <http://digital.casalini.it/9781847876300>
- CDVM. (2011). Le Financement des PME au Maroc. *Www.Cdvm.Gov.Ma*, 1–45.
- Commission européenne. (2016). Guide de l'utilisateur pour la définition des PME. In *Marché intérieur, industrie, entrepreneuriat et PME*. <https://doi.org/10.2873/866960>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Curran, J. (2006). “Specificity” and “denaturing” the small business. *International Small Business Journal*, 24(2), 205–210. <https://doi.org/10.1177/0266242606062433>
- D’Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Managment theory of small business: attempts and requeriments. *Academy of Management Review*, 13(2), 226–240.
- Dowling, M., O’Gorman, C., Puncheva, P., & Vanwalleghem, D. (2019). Trust and SME attitudes towards equity financing across Europe. *Journal of World Business*, 54(6), 101003. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101003>
- Errays, N. A., & Hattabou, A. (2015). L’effet modérateur de la confiance et de l’engagement sur la relation entre l’orientation entrepreneuriale et la performance. *La Revue Gestion et Organisation*, 7(1), 57–68. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2015.01.001>
- Higgs, C. J., & Hill, T. (2019). The role that small and medium-sized enterprises play in sustainable development and the green economy in the waste sector, South Africa. *Business Strategy & Development*, 2(1), 25–31.
- Kaminskaite, J. (2017). *Reducing the failure rate of SMEs: Comparative analysis of excellence management systems: Six Sigma and Lean Start-up*.
- Kreiser, P. M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025–1050.
- La circulaire n°8/G/2010 publié par BAM. (2021). Article 2. *The EU Charter of Fundamental Rights*. <https://doi.org/10.5040/9781509933495.0007>

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <http://www.jstor.org/stable/2630968>
- MOHAMED, B. (2020). *Innovation et dynamique compétitive des pme industrielles marocaines : résultats d'une étude empirique*. 2, 73–93.
- Mugler, J. (2008). Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe. *Betriebswirtschaftslehre Kleinbetriebe*, ISBN: 9783708903361, 247 S., graph. Darst., 24 cm.
- Muriithi, S. M. (2017). *African small and medium enterprises (SMEs) contributions, challenges and solutions*.
- Naima, C. (n.d.). *L'Orientation Entrepreneuriale des PME agricoles de la région Fès-Meknès : Etude qualitative The Entrepreneurial Orientation of Agricultural SMEs in the Fez-Meknes Region : A Qualitative Study*. 2(2021), 218–242.
- Ndiaye, N., Abdul Razak, L., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269–281. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2018.04.003>
- Nystrom, P., & Starbuck, W. (1984). Organizational Facades. *Academy of Management Proceedings*, 1984, 182–185. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1984.4978761>
- Obi, J., Ibidunni, A. S., Tolulope, A., Olokundun, M. A., Amaihian, A. B., Borishade, T. T., & Fred, P. (2018). Contribution of small and medium enterprises to economic development: Evidence from a transiting economy. *Data in Brief*, 18, 835–839. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.03.126>
- OECD. (2020). *Le moyen-orient et l'afrique du nord*.
- Pilar, P. G., Marta, A. P., & Antonio, A. (2018). Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(4), 238–250. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.003>
- Prashar, A. (2019). Towards sustainable development in industrial small and Medium-sized Enterprises: An energy sustainability approach. *Journal of Cleaner Production*, 235, 977–996.
- Rachidi, H., & El Mohajir, M. (2021). Improving SMEs' performance using innovative knowledge and financial system designed from the Moroccan business environment. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 13(1), 15–30. <https://doi.org/10.1080/20421338.2020.1816264>
- Schaper, M., Volery, T., Weber, P., & Lewis, K. (2004). Entrepreneurship and Small Business

- A Pacific Rim Perspective. *John Wiley & Sons Australia, Ltd.*, 3(4), 1–20.
- Schmitt, C., Julien, P.-A., & Lachance, R. (2012). Pour une lecture des problèmes complexes en PME: approche conceptuelle et expérimentation. *Revue Internationale P.M.E.*, 15(2), 35–62. <https://doi.org/10.7202/1008806ar>
- SMEDA. (2019). *State of SMEs in Pakistan. Published by small and medium enterprises development authority, Lahore Pakistan.*
- Storey, D. J. (2016). Understanding the small business sector / David J. Storey. In *Understanding the small business sector* /. Routledge.
- Torrès, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355–377. <https://doi.org/10.1177/0266242605054049>
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962.
- Welsh et White (1981).pdf.* (n.d.).
- Westman, L., Luederitz, C., Kundurpi, A., Mercado, A. J., Weber, O., & Burch, S. L. (2019). Conceptualizing businesses as social actors: A framework for understanding sustainability actions in small-and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 388–402.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Yoshino, N., & Taghizadeh Hesary, F. (2016). *Major challenges facing small and medium-sized enterprises in Asia and solutions for mitigating them.*
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>