

L'Orientation Entrepreneuriale comme Levier de Performance Organisationnelle : une Etude Exploratoire auprès des Dirigeants de PME Tunisiennes

Entrepreneurial Orientation as a Lever for Organizational Performance: An Exploratory Study of Tunisian SME Leaders

Amal Kammoun

FSEG of Sfax, University of Sfax, Tunisia

amal91.kammoun@gmail.com

Résumé—Dans un environnement de plus en plus complexe, changeant et difficilement prévisible, l'orientation entrepreneuriale apparaît comme un levier stratégique crucial pour les petites et moyennes entreprises (PME), en particulier dans les pays en voie de développement. Cette recherche examine comment les dirigeants de PME perçoivent et mettent en œuvre l'orientation entrepreneuriale, et dans quelle mesure celle-ci influence la performance organisationnelle. Pour ce faire, une étude qualitative a été effectuée auprès de 21 dirigeants de PME tunisiennes, à travers des entretiens semi-directifs permettant de recueillir des données contextualisées. L'analyse thématique des entretiens met en relief trois résultats principaux. D'abord, l'orientation entrepreneuriale est souvent perçue non seulement comme un moteur fondamental de l'entrepreneuriat et de l'innovation, mais également comme un atout majeur pour saisir de nouvelles opportunités. De plus, elle favorise la croissance globale des entreprises. Enfin, l'orientation entrepreneuriale contribue de manière significative à l'amélioration de la performance perçue, notamment en termes d'efficacité, d'efficience, de pérennité et d'innovation.

Mots- clés—Orientation entrepreneuriale - PME - Performance organisationnelle - Étude qualitative- Innovation

Abstract—In an increasingly complex, changing, and unpredictable environment, an entrepreneurial orientation is emerging as a crucial strategic lever for small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly in developing countries. This research examines how SME leaders perceive and implement an entrepreneurial orientation, and to what extent it influences organizational performance. To this end, a qualitative study was conducted with 21 Tunisian SME leaders, using semi-structured interviews to gather contextualized data. Thematic analysis of the interviews highlights three main findings. First, an entrepreneurial orientation is often perceived not only as a fundamental driver of entrepreneurship and innovation, but also as a major asset for seizing new opportunities. Furthermore, it fosters overall business growth. Finally, an entrepreneurial orientation contributes significantly to improving perceived performance, particularly in terms of effectiveness, efficiency, sustainability, and innovation.

Keywords—Entrepreneurial Orientation - SMEs - Organizational Performance - Qualitative Study - Innovation

I. INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 90 % des entreprises mondiales et sont essentielles à la réduction de la pauvreté et au développement économique [1]. Elles évoluent souvent dans des environnements marqués par une forte incertitude et des ressources limitées. Il est donc important d'examiner comment les petites entreprises peuvent améliorer leurs performances et accroître leurs chances de survie dans un environnement économique turbulent et en perpétuel changement. [2] ont souligné la nécessité de l'OE pour façonner les résultats organisationnels. Par exemple, l'OE joue un rôle déterminant pour permettre aux PME de tirer parti de stratégies orientées marché afin de surmonter ces défis et d'améliorer leurs performances [3].

L'originalité de cette étude réside dans son focus sur l'impact spécifique de l'OE au sein des PME tunisiennes, un secteur clé mais encore peu exploré sous cet angle. La valeur ajoutée de ce travail est de fournir une analyse qualitative détaillée des effets des différentes dimensions de l'OE– innovation, prise de risque et proactivité– sur la performance organisationnelle, offrant ainsi des pistes concrètes pour les praticiens et les décideurs.

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

A. Définition de l'orientation entrepreneuriale et ses dimensions

L'orientation entrepreneuriale reflète la capacité d'une entreprise à agir de manière innovante et proactive dans un environnement incertain, grâce à l'application de la prise de décision, de la stratégie, de la philosophie de gestion et du comportement entrepreneurial [4]. Elle est considérée comme une variable composée de trois dimensions distinctes : l'innovation, la prise de risque et la proactivité. L'innovation désigne l'intérêt de l'entreprise pour la créativité et les nouvelles idées, tandis que la prise de risque renvoie à la volonté d'investir des ressources dans des projets aux résultats incertains. La proactivité, quant à elle, implique d'anticiper et d'agir en fonction des tendances futures du marché.

B. Définition de la performance organisationnelle

La performance désigne la manière dont une institution atteint efficacement ses buts et objectifs [5]. Il s'agit d'un concept multidimensionnel qui évalue divers aspects de l'organisation [3]. Selon [6], les dimensions clés de la performance organisationnelle sont financière, opérationnelle et commerciale. La performance d'une organisation est souvent mesurée à l'aide d'une combinaison d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, en fonction du secteur d'activité et des objectifs stratégiques. [7] ont décrit la performance financière comme incluant le chiffre d'affaires, le bénéfice, le retour sur l'investissement et la gestion des coûts ; elle évalue la santé financière et la rentabilité de l'organisation. La performance opérationnelle inclut l'efficacité, la productivité et la qualité des processus ; elle examine les processus internes et la capacité de l'organisation à fournir efficacement des produits ou des services. La performance commerciale englobe la part de marché, la satisfaction client, la fidélisation client et la valeur de la marque ; elle évalue la compétitivité de l'organisation et sa position sur le marché.

La performance des PME fait référence à leur capacité à atteindre des objectifs commerciaux clés, notamment la rentabilité, la croissance, la part de marché, l'innovation et la durabilité. La mesure de la performance des PME inclut souvent des indicateurs financiers, tels que la croissance du chiffre d'affaires et la rentabilité, ainsi que des indicateurs non financiers, notamment la satisfaction des clients et l'engagement des employés [8].

C. L'orientation entrepreneuriale : un levier de performance organisationnelle des PME

La communauté scientifique reconnaît largement la pertinence de l'orientation entrepreneuriale comme déterminant clé de la performance, de la croissance, de l'avantage compétitif et de la pérennité des PME [9]. L'OE, qui englobe des dimensions telles que l'innovation, la proactivité et la prise de risque, permet aux PME de poursuivre leur développement durable et de répondre aux enjeux sociaux grâce à l'innovation, aux pratiques durables et aux initiatives communautaires. L'orientation entrepreneuriale (OE) et ses dimensions favorisent le développement d'une entreprise et ses chances de survie face à l'évolution rapide des conditions

de marché – particulièrement dans des environnements hostiles et défavorables [10]. L'association positive entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME est solidement étayée par plusieurs études empiriques [11]. De surcroît, dans le cadre de la théorie des ressources et des compétences, l'orientation entrepreneuriale est considérée comme une ressource interne stratégique unique, rare et non substituable, favorisant l'agilité, la différenciation et la création de valeur [12].

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin d'explorer la manière dont les dirigeants de PME tunisiennes perçoivent l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance organisationnelle, une approche qualitative a été privilégiée. Ce choix se justifie par l'objectif de la recherche, qui vise moins à comprendre en profondeur des pratiques et des dynamiques organisationnelles. Aussi, l'approche qualitative recherche qualitative est choisie pour sa capacité à examiner des phénomènes complexes et contextuels et à fournir des informations approfondies sur les expériences, les perceptions et les valeurs des participants [13].

L'échantillon est composé de 21 dirigeants de PME tunisiennes, issus de différents secteurs d'activité (services, commerce, industrie). Il est à noter que le nombre de dirigeants n'est pas établi à l'avance. Il s'agit de recueil de données jusqu'à saturation. Nous avons donc respecté le principe de saturation cité par [14] selon lequel la saturation est atteinte lorsque le dernier entretien n'ajoute aucune nouvelle information par rapport aux entretiens précédents.

Les données ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs, réalisés entre Juillet et août 2025. Chaque entretien a duré entre 30 et 45 minutes.

VI. RESULTATS

L'analyse du contenu de l'ensemble des entretiens que nous avons effectués nous a permis d'explorer deux principales thématiques. En fonction de ces dernières, nous présenterons par la suite les principales conclusions tirées de notre analyse.

A. Définition de l'orientation entrepreneuriale.

Le premier résultat de la recherche-terrain est relatif aux définitions de l'orientation entrepreneuriale. La majorité des répondants adoptent l'orientation entrepreneuriale qui comprend, en premier lieu, des mesures pour être apprenante, flexible et proactive, capable de s'adapter aux turbulences, de maintenir et créer un avantage compétitif et d'anticiper les besoins des clients. De plus, ces personnes interrogées ont tendance à adopter des niveaux de risque modérés. « L'OE désigne la capacité de mobiliser rapidement des ressources. » (Verbatim dirigeant 1). « Avoir une orientation entrepreneuriale, c'est être courageux, être flexible pour s'adapter aux différentes situations, prendre des risques, et être innovant. » (Verbatim dirigeant 6). « L'OE signifie être capable de prendre des risques de manière éclairée, prendre des décisions rapidement et atteindre des objectifs commerciaux. » (Verbatim dirigeant 17). « L'EO désigne la capacité d'une personne à favoriser la créativité, l'expérimentation et l'apprentissage. » (Verbatim dirigeant 20).

B. Relation entre orientation entrepreneuriale et performance organisationnelle

Selon les propos des répondants, en adoptant une approche entrepreneuriale, les PME sont capables de créer des produits et des solutions innovants ; ce qui permet de favoriser l'innovation. « J'essaye de générer de nouvelles idées et de résoudre tous les problèmes. Cela me permet d'introduire de nouveaux produits qui sont utiles et précieux pour mes clients. (Verbatim dirigeant 7). « Je me sens mieux préparé pour proposer des idées novatrices et affronter les défis professionnels. Cela me permet de lancer de nouveaux produits, d'acquérir, par conséquent, un avantage concurrentiel, ainsi que favoriser une culture de créativité et d'apprentissage au sein de l'organisation. » (Verbatim dirigeant 1). » (Verbatim dirigeant 9). « Je prends l'initiative de proposer de nouveaux produits et d'anticiper les besoins des clients et j'assume ma responsabilité lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes ou de régler des problèmes. Cela m'aide à renforcer ma position sur le marché et à maintenir un avantage concurrentiel, améliorant ainsi l'innovation et la pérennité du mon entreprise.» (Verbatim dirigeant 19).

La majorité des répondants admettent que l'OE favorise également l'anticipation des tendances futures et la

responsabilisation au sein des PME tunisiennes, ce qui contribue à leur pérennité. « Je suis attentif aux changements futurs du marché et je me tiens informé des tendances de mon secteur. Cela permet d'assurer la pérennité de mon entreprise. » (Verbatim dirigeant 7). « Ma capacité d'innovation dans mes produits me permet de répondre aux demandes changeantes des clients et de se différencier des concurrents. Cela permet de faire face aux défis économiques, à un manque de ressources financières, et à une concurrence intense. » (Verbatim dirigeant 16). « L'importance de l'orientation entrepreneuriale réside dans sa capacité à favoriser l'adaptation continue surtout dans un environnement commercial en évolution rapide, caractérisé par des changements réglementaires, des avancées technologiques et des attentes changeantes des clients. Cela permet d'assurer la pérennité de mon entreprise » (Verbatim dirigeant 19).

L'orientation entrepreneuriale contribue à l'efficacité des PME tunisiennes du fait qu'elle leur permet d'innover, d'anticiper les besoins des clients et de prendre des risques calculés pour créer un avantage compétitif. Elle contribue également à l'efficacité de ces entreprises car elle leur rend flexible, apprend vite de ses échecs et erreurs à moindre coût, et optimise continuellement ses processus pour alimenter son innovation. « Je prends l'initiative et la capacité d'anticiper les problèmes et les besoins. Cela permet de trouver des opportunités professionnelles plus nombreuses. » (Verbatim dirigeant 1). « J'essaie de prendre des risques calculés et d'éviter de commettre des erreurs qui pourraient nuire à l'efficacité de mon entreprise. » (Verbatim dirigeant 5). « Je suis responsable de mes actions, j'anticipe les situations et je prends des initiatives pour chercher des nouvelles opportunités d'amélioration pour mon entreprise » (Verbatim dirigeant 11). « Je suis souvent confronté à des situations complexes où je vais intervenir et prendre certaines décisions risquées telle que le lancement d'un nouveau produit. J'assume toutes mes responsabilités et je n'hésite pas à exposer et défendre mes idées » (Verbatim dirigeant 18). « Dans un environnement difficilement prévisible, ce n'est pas facile de prendre le risque mais est important de surmonter la peur, de relever des défis, d'expérimenter de nouvelles idées, d'explorer de nouvelles opportunités, et d'apprendre de mes échecs et de mes erreurs. Je pense que tout échec est associé de plusieurs réussites.» (Verbatim dirigeant 19).

V. CONCLUSION

L'orientation entrepreneuriale est une stratégie clé pour maximiser la performance, car elle pousse les PME à être proactives, flexibles, innovantes, à prendre des risques calculés et à identifier des opportunités pour favoriser l'innovation, la pérennité, l'efficacité et l'efficacité, ce qui renforce leur compétitivité et leur croissance dans un environnement économique changeant. Sur le plan théorique, cette recherche apporte un enrichissement théorique et pratique aux travaux théoriques préexistants portant sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance organisationnelle des PME.

Sur le plan pratique, cette étude contribue à mettre à la disposition des dirigeants de PME une stratégie permettant de maximiser leur performance organisationnelle, notamment l'orientation entrepreneuriale. Cependant, notre recherche comporte des limites. D'abord, il faut noter l'absence de relations causales robustes entre l'orientation entrepreneuriale et la performance organisationnelle. Il aurait dû prendre en considération d'autres variables dans l'analyse. Ensuite, la taille faible de l'échantillon constitue la troisième limite de cette recherche. Il est difficile de généraliser ainsi les résultats obtenus.

Ce travail ouvre tout de même la voie à d'autres recherches futures. D'abord, la réalisation de cette recherche d'une façon longitudinale serait intéressante afin de vérifier la solidité des conclusions. Ensuite, il serait pertinent de reprendre le travail entamé puis valider cette relation relevée dans le cadre d'une étude quantitative.

REFERENCES

- [1] Aldhobe, Y., Safwan, A., Goail, M. (2024), The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation (EO) between Strategic Leadership (SL) and Sustainable Performance (SP) of Small and Medium enterprises in Yemen (Unpublished Manuscript).
- [2] Morgan, Todd et Anokhin, Sergey, 2023. « Orientation entrepreneuriale et performance des nouveaux produits dans les PME : le rôle médiateur de la participation du client », Journal of Business Research ,

Elsevier, vol. 164(C).

[3] .Calabrò, A., Santulli, R., Torchia, M., & Carmen, G. (2020). Entrepreneurial orientation and family firm performance. The moderating role of TMT identity-Based and knowledge-based faultlines. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(4), 838–866.

[4] Zighan S., Abualqumboz M., Dwaikat N., Alkalha Z. (2022). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23, 227–239.

[5] Wolff, J., Pett, T., & Ring, J. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(5), 709–730.

[6] Gupta, V. K., Niranjana, S., & Markin, E. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: The mediating role of generative and acquisitive learning through customer relationships. *Review of Managerial Science*, 14(5), 1123–1147.

[7] Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2021). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, 125, 851–863.

[8] Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Kawamorita, H., & Rethi, G. (2021). Entrepreneurial orientation and small and medium-sized enterprises' performance; does 'access to finance' moderate the relation in emerging economies? *Vision*, 25(1), 88–102

[9] Hizarci, A. K., Biçakciouglu-Peynirci, N., & Ipek, Ilayda. (2023). A meta-analysis on entrepreneurial orientation in the export context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(5), 1163–1175.

[10] Milovanović, B., Bašić, M., & Bubaš, Z. (2022). Role of innovativeness and hostility for the market and new product development in hospitality industries of the Adriatic region: Case of Croatia and Montenegro. En M. Jurakić, et al. (Eds.), *Održivi i odgovorni razvoj ruralnog područja* (pp. 72–80).

[11] Sajjad, A., Ibrahim, Y., Shamsuddin, J., & Sharif, S. (2023). Impact of entrepreneurial orientation on SME performance: The moderating role of environmental turbulence. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 16(5), 18–36.

[12] Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2024). Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management*, 78, 102802.

[13] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

[14] Glaser, BG, & Strauss, AL (1967). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*. Routledge.