

## Evaluation de performance et risque de performance dans le M.E.E.B.A.I. : cas de la COLAIMO

### Performance evaluation & performance risk in an E.B.E.M.I.A.: case of COLAIMO

**Driss EL KADIRI BOUTCHICH, (Enseignant-chercheur)**

*Ecole Supérieure de Technologie, Oujda.  
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

**Narjiss JARROUDI, (Doctorante)**

*Ecole Supérieure de Technologie, Oujda.  
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole Supérieure de Technologie, Oujda. Complexe universitaire Al Qods. BP. 473, Oujda Université Mohammed Premier Oujda 60000 Téléphone : 0536500224
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	EL KADIRI BOUTCHICH, D., & JARROUDI, N. (2024). Evaluation de performance et risque de performance dans le M.E.E.B.A.I. : cas de la COLAIMO. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(10), 301-316. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.13909237">https://doi.org/10.5281/zenodo.13909237</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: August 30, 2024*

*Accepted: October 07, 2024*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**  
**ISSN: 2658-8455**  
**Volume 5, Issue 10 (2024)**

## **Evaluation de performance et risque de performance dans le M.E.E.B.A.I. : cas de la COLAIMO**

### **Résumé**

De l'effectuation et du bricolage entrepreneurial, nous avons retenu un modèle entrepreneurial effectualo-bricoleur dans une approche islamique M.E.E.B.A.I. pour interpréter sur le terrain jusqu'à quelle point l'évaluation de performance chez l'entreprise effectualo-bricoleuse dans une approche islamique E.E.B.A.I peut-elle éviter à toute opportunité d'innovation, en tant que ressource basée uniquement sur les moyens à bord de l'entreprise, l'aboutissement au risque de performance, surtout dans les périodes de conjonctures les plus imprévisibles. L'entreprise qui suit le M.E.E.B.A.I. dispose à son bord d'outils pour se préserver du risque de performance. À travers le cas de la coopérative laitière du Maroc Oriental COLAIMO, cette interprétation sera opérationnalisée grâce à une démarche qualitative de posture épistémologique interprétativiste. Pour s'assurer que ce cas est le plus adéquat pour l'interprétation de notre M.E.E.B.A.I, notre collecte de données s'est appuyée, au départ, sur une étude exploratoire portant sur le site internet de la COLAIMO, ses locaux, et à travers une réunion avec ses directeurs et un certain nombre de son personnel. Ensuite, en affrontant les informations fournies par les sujets de notre étude exploratoire avec notre objectif hypothéqué d'avance [notre approche abductive], nous avons confirmé le passage à une collecte de données plus pointue pour la réalisation de ce travail.

La COLAIMO évalue sa performance par son engagement dans l'élimination de toute source de risque de consommation de ses produits sinon l'atténuer aux niveaux les plus acceptables pour le consommateur, l'optimisation des contrôles aux étapes adéquates de la production, l'amélioration de la compétence de notre personnel via le respect d'un plan de formation de haut niveau contribuant au perfectionnement de ses produits, l'évolution de la communication avec ses collaborateurs internes et externes, le maintien de la certification de son système de management de sécurité des denrées alimentaires SMSA. Cette démarche a effectivement épargné à la COLAIMO de terminer au risque de performance.

Au début de notre recherche, nous nous sommes heurtés au manque de références abordant les approches entrepreneuriales et le risque de performance, surtout les publications francophones ce qui a bloqué notre préoccupation scientifique. Nous sommes partis de quelques références, du Coran et de la Sunna et quelques références arabes abordant les objectifs de la Chari'a Islamique pour ce faire. Au niveau, de la pratique nous nous sommes affrontés à la réticence, des entreprises chaque fois choisies comme cas, à nous confier de leurs informations, à cause leur sensibilité au mot Islam.

**Mots clés :** évaluation de performance – risque de performance – approches entrepreneuriales - effectuation – bricolage

**Classification JEL:** B00

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract:**

Of effectuation and entrepreneurial bricolage, we hold an effectual-bricolage entrepreneurial model in an Islamic approach E.B.E.M.I.A to interpret in the field to what magnitude the performance evaluation for the case of the effectual-bricolage model company in an Islamic approach avoid any opportunity for innovation, as a resource based uniquely on the means on board of the company, finishing at performance risk, especially in periods of the most difficult and unpredictable circumstances. The company that follows the E.B.E.M.I.A. has tools on board to protect itself from performance risk. Through the case of the dairy cooperative of Eastern Morocco COLAIMO, this interpretation will be operationalized by means of qualitative approach of interpretivist epistemological approach. To ensure that this case is the most appropriate for the interpretation of our E.B.E.M.I.A, our data collection was initially based on an exploratory study, through an exploration of the COLAIMO website and its premises and demonstration products, and through a meeting with the directors of COLAIMO and a number of its staff. Then, by comparing the information provided by the subjects of our exploratory study with our pre-determined objective [our abductive approach], we confirmed the transition to a more specific data collection for the realization of this work.

COLAIMO's approach of performance evaluation C.A.P.E. is implemented through its commitment to eliminating any source of risk arising from the consumption of its products, and otherwise attenuate it to acceptable level for the consumer, optimizing controls at the appropriate stages of production, improving the skills of its staff through compliance with a high-level training plan to the improvement of its products, the development of communication with its internal and external collaborators, maintaining the certification of its food safety management system FSMS. C.A.P.E. has effectively contributed to saving it from ending up at performance risk.

At the beginning of our research, we encountered the lack of scientific references that directly address entrepreneurial approaches and performance risk, which initially blocked our decision to focus on science. We started with a few references and the Quran and Sunnah. At the practical level we faced the reluctance of companies to entrust us with their information because of their sensitivity to the Islam.

**Keywords:** performance evaluation - performance risk – entrepreneurial approaches – effectuation - bricolage

**JEL Classification:** B00

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction :

L'entrepreneuriat est le processus dynamique de la création de richesse supplémentaire. Cette richesse est créée par des particuliers qui assument les risques majeurs en termes de capitaux, du temps, et/ou de l'engagement de carrière pour fournir de la valeur à certains produits ou services. Le produit ou service en soi peut ou ne peut pas être nouveau ou unique, mais la valeur doit être en quelque sorte infusée par l'entrepreneur en assurant et allouant les compétences et ressources nécessaires. Ronstadt, R. C. (1984) In Frederick et al (2016). Dans les deux premières théories propres à l'entrepreneuriat, la théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001) et la théorie de bricolage de Baker & Nelson (2005), l'innovation et la créativité sont en soi des ressources entrepreneuriales importantes qui s'obtiennent en faisant face à une prise de décision dans un environnement dynamique incertain ou la saisie d'opportunité devient un aspect incontournable. L'entrepreneuriat est un concept universel qui peut être appliqué à une taille petite ou moyenne d'entreprise PME, à une large forme d'organisations nationale ou internationale, également à des entreprises sociales, communautés, et gouvernements. Hisrih & Ramadani (2017). L'entrepreneuriat est un processus séquentiel qui se réalise en quatre phases : l'identification et l'évaluation des opportunités, le développement du plan d'affaires, la détermination et l'identification du besoin en ressources, et la mise en œuvre de la gestion de l'entreprise créée. Hisrih & Ramadani (2017). L'opportunité est le fondamental du processus entrepreneurial, elle est une condition nécessaire pour sa persévérance. De même, la recherche à développer, générer, acquérir et contrôler des ressources qui se partagent les quatre attributs rares, précieux, difficiles à imiter, non substituables, est nécessaire pour se doter d'un avantage concurrentiel durable. Dollinger (2008, p. 147). Le développement, la génération de ressources, leur acquisition, naissent de la saisie d'opportunités qui seront transformées en créativité ou innovation. Baker & Nelson (2005, p. 262), ont démontré que le processus de Bricolage représente une opportunité pour comprendre l'innovation comme un processus de la valorisation des ressources étant auparavant sans valeur, pour les transformer en ressources, grâce au savoir et connaissances de l'entrepreneur.

En 1956, la COLAIMO a démarré son affaire entrepreneuriale, dans la région orientale du Maroc, par 13 éleveurs de bovins avec un important investissement, à l'époque, qui s'élevait à 50 Mio de DH, où leurs propres capitaux ont atteint 41%. Ceux-ci avaient saisi l'opportunité de l'absence de concurrents régionaux opérant dans le secteur laitier. La COLAIMO, dès son démarrage, s'est tracée la stratégie de développement économique et sociale de ses coopérateurs et des consommateurs de la région orientale.

Nous précisons que la recherche de performance, quelles qu'en soient l'intensité et la forme, est un impératif partagé par les entreprises situées dans un contexte concurrentiel et confrontées à la rareté des ressources. Marion et al. (2012). Le rôle de l'entrepreneur dans l'affaire entrepreneuriale est de mobiliser ces ressources pour en sortir des compétences qui le distinguent de sa rivalité. Marchesnay (2002, p. 125). Les ressources entrepreneuriales sont tous les actifs physiques et intangibles possédés et contrôlés par l'entreprise.

Depuis le premier atteint, en Chine, du Corona virus, le 17 novembre 2019, la Covid-19, a entré le monde entier, et pour bloquer sa propagation, dans des mesures de confinement médical depuis mars 2020 jusqu'au début de l'an 2022. Ce confinement a engendré un blocage des activités économiques au monde entier et une crise allant jusqu'à la limitation des ressources. Les entrepreneurs, et en dépit de leurs trésoreries épuisées, après l'allègement des mesures de confinement médical, se sont trouvées face à un défi de réintégrer le reste de leurs employés avec plus de dynamique qu'avant la pandémie de la Covid-19. la COLAIMO, et face à la crise engendrée par la Covid-19, s'est trouvée face à une limitation de ressources. Toutefois, cette dernière n'a pas impacté la performance commerciale de cette coopérative

qui, malgré la conjoncture, a connu une hausse de son chiffre d'affaires ; au moment où cette même conjoncture avait ses répercussions négatives sur le leader des produits laitiers au Maroc, la Centrale Danone, qui a connu une dégradation de son chiffre d'affaires de 13% et qui s'est étendu jusqu'au premier trimestre de l'année 2021 malgré ses diverses innovations. Aujourd'hui, chez la COLAIMO, le développement, la génération de ressources, leurs acquisitions et contrôle sont dû à la saisie de l'opportunité de la réunion de 5000 éleveurs et adhérents autour de l'objectif du développement économique et social de la région qui a été récompensée en 2016 par le prix de la meilleure marque locale au Maroc lors du concours MOROCCO AWARDS 2016. La COLAIMO transforme ses opportunités en créativité ou innovation. Effectivement, Baker & Nelson (2005, p. 262), ont démontré que le processus de Bricolage représente une opportunité pour comprendre l'innovation comme un processus de la valorisation des ressources étant auparavant sans valeur. Aussi, pour Baker & Nelson (2005, p. 359), les connaissances liées aux ressources disponibles ont permis aux entreprises engagées dans le bricolage de trouver des combinaisons de ressources qui leur ont permis de saisir de nouveaux problèmes et opportunités [innovation], ce qui signifie que la découverte d'opportunités pouvait être interactive et sociale et ayant un étendu de partage d'intérêt, plutôt qu'un processus nécessitant une jouissance individuelle. Les constats des fondateurs du bricolage sont fondés, entre autres, sur les connaissances qui sont un paramètre indéniable de la science. Les connaissances, qui sont dans notre approche effectualo-bricoleuse une opportunité à bord de l'entreprise la conduisant vers l'innovation, sont toute conscience, la compréhension, ou toutes les informations qui ont été obtenues par l'expérience ou l'étude, et qui sont soit dans l'esprit d'une personne, soit possédées par des personnes en général. L'acquisition des connaissances implique des processus cognitifs complexes comme la perception, la communication, et le raisonnement. La connaissance, le plus souvent, vient des observations qui n'ont pas de méthode spécifique pour s'en servir. La COLAIMO, qui dispose d'un plan de formation très riche et dynamique consolidant le stock de ses connaissances cumulé au cours de 70 ans d'expérience et d'investissement dans l'auto-changement de toutes les composantes de son organigramme, a surmonté la période de la Covid-19 en exploitant ces connaissances dans la jouissance du disponible de ses ressources pour innover et profiter de l'orientation du consommateur musulman marocain vers les produits des entreprises préservant sa dignité islamique. Après un processus d'innovation qui a marqué le parcours entrepreneurial de la COLAIMO, elle a décidé de joindre à ses innovations, et en pleine sortie de la crise de la Covid-19, au cours de l'année 2023, un nouveau produit, le lait UHT. Or, il est reconnu que l'entrepreneuriat est un domaine qui n'est pas épargné des risques. Parmi les risques entrepreneuriaux, le plus associé au lancement d'un nouveau produit, existe le risque de performance qui est subi lorsque le produit n'accomplit pas sa fonction de répondre aux attentes des consommateurs. Horton, (1976) In Benlamri & Sparer (2017). L'analyse des résultats ou l'évaluation de la performance est un outil qui aide l'entreprise à accumuler des expériences et éviter le risque de performance. Benlamri & Sparer (2017). Avant le lancement dans cette dernière innovation, la COLAIMO est-elle passée par une évaluation de résultat ? Aussi, le nouveau produit a été-t-il bien accueilli par le consommateur ? Et quel impact a l'évaluation de la performance sur la performance financière de la COLAIMO ?

## **2. Revue de littérature et développement des hypothèses :**

L'approche entrepreneuriale islamique considère singulièrement l'être humain ; elle le place dans un cadre qui honore sa dignité et son unicité parmi toutes les créatures. ALLAH A mis toutes les richesses qu'IL A créé sur cette terre au service de l'être humain et sous sa responsabilité [en tant que Son vicaire sur terre]. L'homme est appelé à exploiter ces richesses sans gaspillage ni surexploitation. Mulyaningsih & Ramadani (2017) ; il est invité, surtout, à vivre et entreprendre à la limite de ce qu'il a entre ses mains « **ALLAH n'impose à personne**

**que ce qu'il Lui a donné, et ALLAH fera succéder l'aisance à la gêne »** [Sourate65 - Verset7] / « **ALLAH n'impose à aucune âme une charge supérieure à sa capacité** » [Sourate2 - Verset286]. Les premières théories propres à l'entrepreneuriat, notamment, la théorie effectuale de Sarasvathy (2001) et la théorie de bricolage de Nelson & Baker (2005) sont quasi-unanimes sur un procédé qui s'entend avec l'approche entrepreneuriale islamique, de partir des seules ressources en mains de l'entreprise pour entreprendre et performer en trouvant à ces ressources des emplois au-delà de ceux usuels.

Pour Sarasvathy (2001), l'effectuation peut se résumer comme suit : en s'auto-évaluant avec plus d'intégrité moyennant ses connaissances et compétences, l'entreprise opère par des combinaisons l'acheminant vers une boîte à solutions qui constitue une innovation entrepreneuriale. Cette démarche effectuale accumulera, par la suite, des ressources sous-exploitées auparavant [ressources sous-jacentes]. L'entreprise, par ce processus terminera vers de nouveaux objectifs et de nouvelles performances. De même, le bricolage peut se récapituler par la démarche des entreprises adoptant le bricolage et qui réfutent la limitation des environnements de ressources conventionnelles en adoptant un procédé constructiviste de leurs environnement et ressources. Leur processus de rejet de limitation de ressources appelle à l'installation de nouveaux comportements surtout la créativité, l'improvisation et de multiples compétences sociales et de réseaux. Fayolle, (2017). Le succès des deux processus de l'effectuation et du bricolage séparés ou unis dans un modèle effectualo-bricoleur, ne peut s'opérationnaliser sans l'existence intrinsèque d'une opportunité.

Le souci de tout entrepreneur est de garantir un financement à son projet. Sûrement le financement d'une affaire entrepreneuriale est essentiel, mais il n'est pas suffisant. Il doit œuvrer main en main avec les opportunités dans un environnement qui promeut l'entrepreneuriat. Bygrave & Zacharakis (2011, p. 358). Eckhardt & Shane (2003) corrélient l'opportunité entrepreneuriale aux moyens-fins [ressources-performances], relation à travers laquelle de nouvelles ressources se forment, et par conséquent, la formation de nouvelles performances, suite au recours à de nouveaux inputs et procédés de production. Dès que l'entrepreneur est devant une nouvelle opportunité, cela déclenche automatiquement l'existence d'une nouvelle ressource / de nouvelles opportunités, et par conséquent, l'aboutissement à une nouvelle performance. Par conséquent, l'innovation, considérée dans notre approche effectualo-bricoleuse comme ressource, part elle-même intrinsèquement d'une opportunité à bord de l'entreprise pour devenir extrinsèquement une opportunité impactant la performance entrepreneuriale. [Sarasvathy (2001) ; Nelson & Baker (2005)]. Une opportunité entrepreneuriale persiste le moment où un entrepreneur admet et développe la force de cette pertinence pour qu'elle termine à un produit ou un service social ou commercial qui répond à une réelle attente du client en lui procurant une valeur ajoutée... Justement les meilleures opportunités commerciales peuvent bien être celles qui apportent des solutions aux complications de la vie quotidienne, quelquefois désignées points délicats. Si l'idée (pertinence) résout un problème ou ajoute de la valeur, on parle d'une opportunité entrepreneuriale éventuellement très attractive. [Hall, D. (1999) In Frederick et al. (2016, p. 291)]. Le processus d'effectuation comme le processus de bricolage confirment la validité des résultats d'Eckhardt & Shane. Le premier grâce à son opportunité de disposer d'une boîte de solutions partant du disponible de ressources à bord, et le second grâce à sa réfutation de toute limitation de ressources et la reconstruction de son environnement de ressources moyennant l'opportunité du savoir et de la combinaison des seuls moyens à bord de l'entreprise et leur exploitation en tant que ressources entrepreneuriales [ressources sous-jacentes]. Sarasvathy (2008). Par conséquent, l'entreprise qui procède par une démarche effectualo-bricoleuse suit un modèle unique qui lui facilitera le traçage de sa vision stratégique. L'entreprise effectualo-bricoleuse objet de notre étude pratique a joui de l'opportunité de cumuler une expérience de presque 70 ans couronnée d'une pérennité de son activité malgré les hauts et les bas parcours

durant cette survie. Ce cumul d'expérience a bien appuyé la COLAIMO pour évaluer correctement ses performances et lui éviter le risque performance. L'opportunité est au centre de toute la littérature entrepreneuriale que nous avons eu l'occasion d'aborder. Dans une approche islamique, ALLAH – Le Très Haut – créé une opportunité pour toute chose, le musulmanpreneur est censé faire un effort pour saisir les opportunités divines. « **Et qu'en vérité l'homme n'obtient que le [le fruit] de ses efforts** » [Sourate53 - Verset39]

Au cours des périodes de crises entrepreneuriales, les opportunités ont un rôle d'extrême importance où les meilleures opportunités commerciales peuvent bien être celles qui résolvent les problèmes de la vie quotidienne, parfois appelés le « point douloureux ». **“The best business opportunities may well be ones that solve the problems of everyday life, sometimes referred to as the ‘pain’ point.”** Hall, D. (1999).

Pour Alain Fayolle (2012, p. 106), « **Une opportunité d'affaires peut être définie par la possibilité qu'un projet présente d'aboutir à une activité créatrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement ou de pérennisation, compte tenu de l'opportunité de marché et des ressources mobilisables par l'individu.** »

Dans notre M.E.E.B.A.I, l'innovation part intrinsèquement d'une opportunité [ressources] à bord de l'entreprise pour devenir extrinsèquement une opportunité impactant la performance entrepreneuriale. Une fois saisie et exploitée par l'entrepreneur, l'opportunité devient une ressource.

## 2.1. Contexte

Partant des deux premières théories propres à l'entrepreneuriat, et dans une approche islamique, notre préoccupation, dans le cadre de cette publication, est d'interpréter sur le terrain entrepreneurial, à travers le cas de la COLAIMO, jusqu'à quel point l'évaluation de la performance peut-elle éviter à toute innovation, en tant que ressource basée uniquement sur les moyens à bord de l'entreprise, l'aboutissement au risque de performance.

L'approche entrepreneuriale islamique considère singulièrement l'être humain ; elle le place dans un cadre qui honore sa dignité et son unicité parmi toutes les créatures. ALLAH Tout Puissant A mis toutes les richesses qu'IL A créé sur cette terre au service de l'être humain et sous sa responsabilité, en tant que son vicaire sur terre. L'homme est appelé à exploiter ces richesses sans gaspillage ni surexploitation. Mulyaningsih & Ramadani (2017) ; il est invité, surtout, à vivre et entreprendre à la limite de ce qu'il a entre ses mains « **ALLAH n'impose à personne que ce qu'il Lui a donné, et ALLAH fera succéder l'aisance à la gêne** » [Sourate65 - Verset7], « **ALLAH n'impose à aucune âme une charge supérieure à sa capacité** » [Sourate2 - Verset286]. Les premières théories propres à l'entrepreneuriat, l'effectuation de Sarasvathy (2001) et le bricolage de Nelson & Baker (2005) sont quasi-unanimes sur un procédé qui s'entend avec l'approche entrepreneuriale islamique, de partir des seules ressources en mains de l'entreprise pour entreprendre et performer en trouvant à ces ressources des emplois au-delà de ceux usuels.

Pour Baker & Nelson (2005), les connaissances liées aux ressources disponibles ont permis aux entreprises engagées dans le bricolage de trouver des combinaisons de ressources qui leur ont permis de saisir de nouveaux problèmes et opportunités [innovation], ce qui signifie que la découverte d'opportunités pouvait être interactive et sociale et ayant un étendu de partage d'intérêt, plutôt qu'un processus nécessitant une jouissance individuelle. Nelson & Baker (2005). C'est ce que nous confirme le cas, ci-après, des 13 éleveurs de bovins de la région de l'Oriental du Maroc, fondateurs de la COLAIMO.

**“Knowledge of the resources at hand enabled firms engaged in bricolage to find combinations of resources that allowed them to embrace new problems and opportunities, which meant that opportunity discovery could be interactive and social, rather than a process requiring an individual epiphany”**

## 2.2. Développement des hypothèses

La décision de nos hypothèses de recherche s'est réalisée, premièrement, par leur formulation depuis nos connaissances réunies de notre revue de littérature ; deuxièmement par l'évaluation de leur plausibilité. Nos hypothèses issues de notre posture interprétativiste qui a pour moyen de production des connaissances l'abduction, constitue une forme de production de connaissance très fiable dûe à son intervention continue dans l'étude des situations, le diagnostic, les décisions concernant l'objet d'étude.

L'objectif de cette recherche est d'interpréter sur le terrain notre modèle entrepreneurial effectualo-bricoleur dans une approche islamique, moyennant une démarche qualitative de posture épistémologique que nous avons durablement jugée de constructiviste interprétativiste par mauvaise appréhension des travaux de Charreire Petit & Huault (2001). Notre jugement initial de notre recherche a été motivé par le fait que notre démarche semblait respecter les hypothèses de référence du constructivisme qui n'est que le prolongement de l'interprétativisme [David (1999) ; Pellissier-Tanon, A. (2000) ; Velmuradova (2004) ; Gavard-Perret et al. (2008)]. Généralement, dans la littérature épistémologique l'interprétativisme et le constructivisme sont souvent abordés ensemble. Le test de la plausibilité et l'approfondissement de nos connaissances ont reconduit cette erreur cognitive.

Après tout le processus susmentionné, nos hypothèses liées à cette publication se formulent comme suit :

La première hypothèse consiste en le « réel » est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions. Dans notre posture interprétativiste nous cherchons une interprétation et une compréhension réelle de notre modèle effectualo-bricoleur dans une approche Islamique par nos acteurs étudiés.

*H1: le modèle effectualo-bricoleur est-il constitué de nos interprétations issues de nos interactions avec l'entreprise ou les entreprises choisie (s) en étude de cas ?*

La deuxième hypothèse pour laquelle nous avons opté est liée au principe de l'adéquation entre notre règle générale et notre conséquence. Thiétart, (2003). Cette adéquation s'articule autour de plusieurs principes, parmi lesquels ceux de l'enseignabilité ou l'adéquation à nos finalités. Thiétart, (2003).

*H2: est-il possible de mesurer l'intensité d'apparence de la démarche entrepreneuriale de l'entreprise ou des entreprises choisie (s) en étude de cas à l'approche entrepreneuriale islamique ? L'entreprise ou les entreprises choisie (s) en étude de cas ouvrira (ront)-t-elle (s) ses (leurs) portes à notre modèle M.E.E.B.A.I pour s'assurer qu'il conduit réellement à une distinction par rapport aux approches coutumières même dans les conjonctures les plus tendues ?*

## 3. Méthodologie de recherche :

Grâce à une démarche qualitative de posture épistémologique interprétativiste, l'objet de notre recherche est d'interpréter notre modèle entrepreneurial effectualo-bricoleur (issu) sur la réalité, surtout dans les périodes de conjonctures les plus imprévisibles. L'entreprise qui suit ce modèle dispose d'outils à son bord lui permettant de faire face à toute perturbation de sa performance en se préservant du risque de performance.

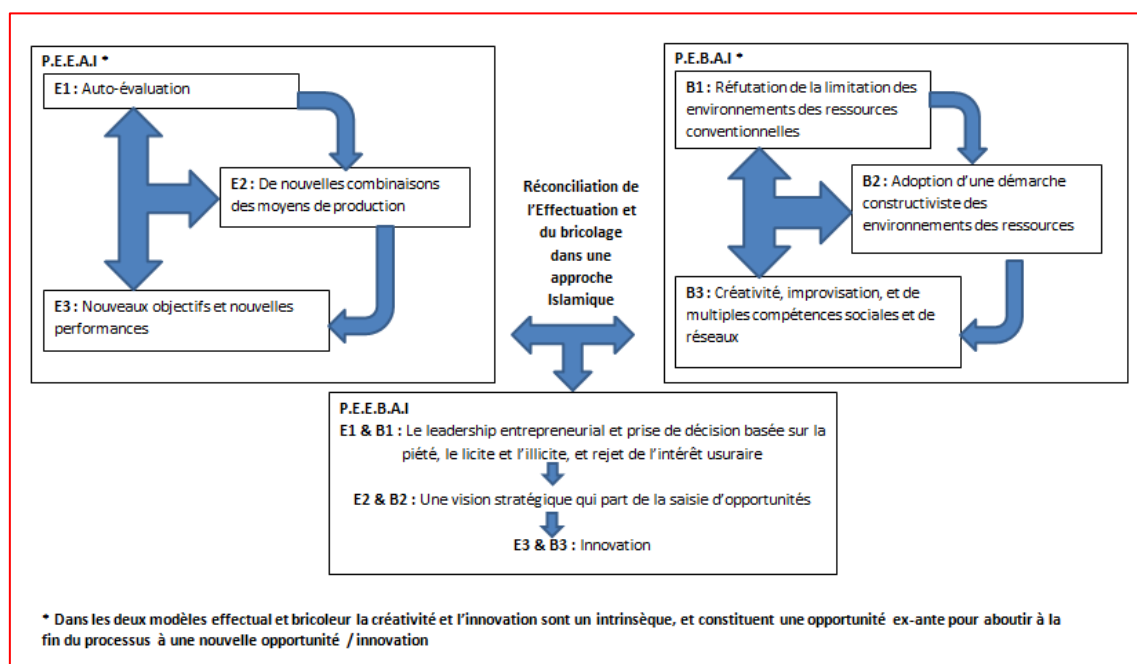
Notre collecte de données s'est appuyée, au départ sur une étude exploratoire, moyennant une exploration, d'une part, du site internet de la COLAIMO, ainsi que de ses locaux et de ses produits de démonstration, d'autre part, à travers une réunion avec ses directeurs et un certain nombre du personnel de la COLAIMO pour s'assurer que ce cas est le plus adéquat pour l'interprétation de notre M.E.E.B.A.I. Ceci s'est réalisé par l'affrontement des informations fournies par les sujets de notre étude exploratoire avec notre objectif hypothéqué d'avance

[notre approche abductive]. Ensuite, pour la réalisation de cette publication, nous avons procédé par une enquête qui a porté sur 660 consommateurs de 33 points de vente des produits laitiers de la COLAIMO dans l'Oriental du Maroc.

### 3.1. Modèle de recherche ou désigne de la recherche

En partant de l'effectuation et du bricolage, nous avons issu un modèle effectualo-bricoleur dans une approche islamique M.E.E.B.A.I. pour interpréter sur le terrain son acheminement vers une performance préférentielle par rapport à l'approche entrepreneuriale coutumière.

Figure 1 - Schéma de notre modèle conçu



Source – Nous-même depuis les constats de l'effectuation et du bricolage par adaptation à l'approche islamique

ALLAH A créé toutes les richesses sur cette terre pour les mettre sous la responsabilité de l'être humain et à son service [Son vicaire sur terre]. L'homme est appelé à utiliser ces richesses avec rationalité [ni gaspillage ni surexploitation]. Mulyaningsih & Ramadani (2017). L'être humain, qui est au centre de la préoccupation de la religion de l'Islam, est appelé, surtout, à vivre et entreprendre à la limite de ce qu'il a entre ses mains « ALLAH n'impose à personne que ce qu'il Lui a donné, et ALLAH fera succéder l'aisance à la gêne » [Sourate Coranique65 - Verset7] ; « ALLAH n'impose à aucune âme une charge supérieure à sa capacité » [Sourate2 - Verset286]. Les premières théories propres à l'entrepreneuriat, l'effectuation de Sarasvathy et le bricolage de Nelson & Baker sont quasi-unanimes sur un procédé qui s'entend avec l'approche entrepreneuriale islamique, de partir des seules ressources en mains de l'entreprise pour entreprendre et performer en trouvant à ces ressources des emplois au-delà de ceux usuels.

Pour Sarasvathy (2001), en s'auto-évaluant avec plus d'intégrité moyennant ses connaissances et compétences, l'entreprise opère par des combinaisons l'acheminant vers une boîte à solutions qui constitue une innovation entrepreneuriale ; ce qui lui accumulera par la suite des ressources sous-exploitées auparavant [ressources sous-jacentes]. L'entreprise, par ce processus, terminera vers de nouveaux objectifs et de nouvelles performances. De même, les entreprises adoptant la démarche bricoleuse réfutent la limitation conventionnelle des environnements des ressources et adoptent une démarche constructiviste de leurs environnements et ressources. Leur processus de rejet de limitation de ressources appelle à



l'installation de nouveaux comportements : la créativité, l'improvisation et de multiples compétences sociales et de réseaux. Le succès des deux processus effectual et bricoleur séparés ou unis dans notre modèle effectualo-bricoleur, ne peut s'opérationnaliser sans l'existence intrinsèque d'une opportunité conduisant au traçage d'une vision stratégique grâce à un leadership islamique qui se démarque par la qualité de l'éthique islamique.

Dans le cadre de cette publication, notre préoccupation se contente de trouver le lien entre l'évaluation de la performance et l'évitement du risque de performance pour toute opportunité naissant d'une innovation pour une entreprise effectualo-bricoleuse dans une approche Islamique E.E.B.A.I.

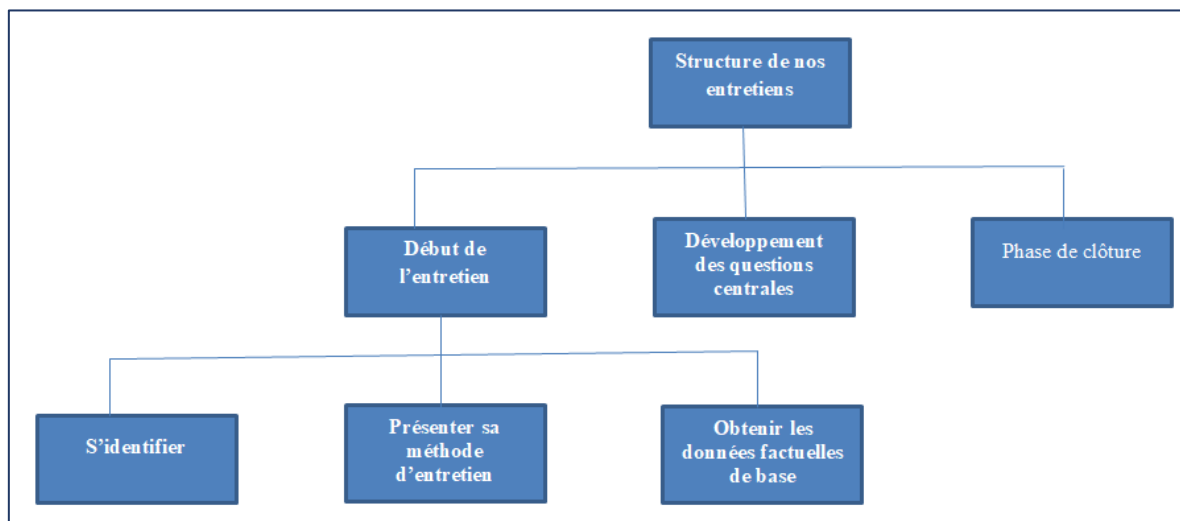
### 3.2. Étude qualitative

Notre étude qualitatif-interprétativiste qui porte sur un cas unique a recouru aux principaux outils de la collecte des données qui sont les entretiens directifs et semi-directifs auprès des directeurs et du personnel de la COLAIMO ; des entretiens semi-directifs auprès des clients de cette entreprise (Grandes surfaces, supers-marchés, mini markets, grandes épicerie, particuliers, etc.) ; et à travers la consultation des données publiées sur le site Internet de la COLAIMO et les données disponibles chez les établissements concernés. De même, nous nous sommes basés sur les observations et les différents documents que nous avons pu réunir de tous les sujets concernés. Mais, les entretiens restent la source de collecte de données la plus enrichissante de notre recherche.

#### 3.2.1. Déroulement des entretiens

Pour la collecte de données, nous nous sommes servis d'entretiens individuels et collectifs, qui à leur tour étaient directifs, semi-directifs, et non directifs. Toutefois, le déroulement de tous nos entretiens a respecté la démarche de Keats (2000).

Figure 2 - Schéma de la structure de nos interviews



Source : Keats, (2000, pp.47-50).

L'analyse qualitative indique tout processus technique ou intellectuel ayant pour tâche le traitement, la manipulation, l'exploration et l'interprétation des données collectées à l'occasion d'une recherche qualitative en vue dans le but d'assimiler des effets, de localiser des modèles, d'appréhender des processus, d'établir des classements ou des catégories d'objets et d'émettre des hypothèses et des conjectures concernant les aspects (sujets, objets ou événements) de la communauté concernée. (Komis & Depover & Karsenti, 2013 ; dans Plard & Martineau, 2019).

### 3.2.2. Traitement des données

Cette étape de traitement de données, nous l'avons entreprise au fur et à mesure de la collecte des données, du moment que nous étions avisé par la revue de littérature spécialement, Huberman & Miles (1991) [Huberman & Miles (1991) dans Gagnon (2017, p.71)] qu'il est difficile de revenir sur le terrain pour saturer des insuffisances ou tester les tendances apparues en cours d'analyse. Pour une interprétation véridique moyennant une étude de cas vu que nos données sont presque qualitatives, leur traitement a appelé à un va-et-vient de trois activités concurrentes : l'épuration, le codage et l'analyse (De Weerd-Nederhof, 2001 ; Miles et Huberman, 1994 dans ibid., p.71).

Pour le traitement de nos données concernant les directeurs et le personnel de la COLAIMO, nous avons suivi une analyse verticale basée sur une synthèse propre à chaque entretien. Notamment, au terme de chaque étape d'entretien, nous avons préparé une fiche de synthèse récapitulative de la majorité des réponses qui se ressemblent, pour les placer dans leur ordre dans nos fichiers Word. Au moment où pour nos entretiens avec les Vendeurs (des différents points de ventes des produits de la COLAIMO), et des clients de la COLAIMO, nous avons opté pour une analyse de données horizontale en effectuant une synthèse de toutes les réponses à une même question pour comparer les points de vue.

Notre travail est dans son ensemble manuel et intellectuel. Mais pour ne pas échapper à la convention, nous nous sommes auto-formés en Nvivo.

Nous présentons, dans le Tableau 1, une idée sommaire des principales informations issues de nos différents entretiens.

*Tableau 1 : Template de la prise de notes sur le terrain au terme de chaque entretien*

<p><b>Date de l'entretien :</b> a commencé le mois Novembre 2023 jusqu'au mois Mars 2024.</p> <p><b>Site de l'entretien :</b> COLAIMO, Marjane (Oujda, Berkane, Saïdia), Aswak Salam (Oujda), Marjane Market Oujda, superettes (Oujda), et épiceries (Oujda) ;</p> <p><b>Durée de la rencontre :</b> entre 3 minutes et une heure (avec le directeur financier de la COLAIMO 1H)</p> <p><b>Code de l'interviewé :</b> <b>A :</b> directeurs / <b>B :</b> ouvriers et agents de services internes <b>C :</b> ouvriers et agents de services externes <b>D :</b> vendeurs / <b>E :</b> clients</p>
<p><b>Satisfaction des réponses à nos principales questions adressées aux sujets interviewés (échelle d'appréciation 1/2/3/4)</b></p> <p><u>Aux directeurs de la COLAIMO, nos questions ont porté sur 4 axes :</u> Axe n°1. [Les informations générale sur la COLAIMO] <b>3</b> Axe n°2. [La COLAIMO et la Chari'a Islamique] <b>4</b> Axe n°3. [La COLAIMO et ressources entrepreneuriales] <b>2</b> Axe n°4. [La performance de la COLAIMO et la pandémie Covid-19] <b>1</b></p> <p><u>Aux ouvriers et agents de services internes et externes de la COLAIMO, nos questions ont porté sur 2 axes :</u> Axe n°1. [Les informations générale sur la COLAIMO] <b>2</b> Axe n°2. [La COLAIMO et la Chari'a Islamique] <b>2</b></p> <p><u>Aux vendeurs et consommateurs de la COLAIMO, nos questions ont porté sur 2 axes :</u> Axe n°1. [informations générale sur le consommateur et ses habitudes d'achat des produits laitiers] <b>4</b> Axe n°2. [Consommation des produits de la COLAIMO lors du confinement médical de la Covid-19] <b>4</b></p>
<p><b>Synthèse de la rencontre et principaux acquis pour notre recherche :</b> Pour les directeurs et le personnel de la COLAIMO interne et externe, à chaque fois, nous les avons avisés de la date de l'entretien par voie téléphonique ou électronique. Pour les entretiens avec les points de vente, souvent nos entretiens étaient sans préavis. Nous les avons juste avisés au début de notre recherche et de notre intention de revenir pour la collecte des</p>

données. Ils étaient très collaborateurs et ont bien accueilli notre retour quand nous voulons. Tout le monde nous a accordé suffisamment de son temps pour noter les informations sollicitées. Le grand problème nous l'avons rencontré lors de nos enquêtes auprès des clients. Cette étape nous a pris beaucoup de temps de va-et-vient pour observer les rayons des produits laitiers et repérer ceux qui achètent les produits de la COLAIMO pour les suivre et leur demander de leur temps. Mais, au niveau de la collecte des données, ils étaient très collaborateurs.

*Source : Auteurs.*

Dans le tableau 1, nous avons synthétisé très sommairement l'essentiel de l'ensemble des rencontres dans un seul document. Or, en réalité, nos prises de notes étaient trop exhaustives.

### 3.3. Échantillon ou terrain de l'étude et description

Pour réaliser cet article, nous avons mené une enquête auprès de 660 consommateurs de 33 points de vente des produits laitiers de la COLAIMO (3 surfaces commerciales de Marjane [Oujda, Berkane et Saïdia] ; 1 grande surface commerciale de Aswak Salam d'Oujda ; 2 supermarchés de Marjane Market, 7 superettes de particuliers et autres enseignes ; et 20 grandes épiceries. Cette enquête a porté également sur les vendeurs/ commerciaux de ces différents points de vente.

*Tableau 2 : Répartition des consommateurs enquêtés selon les points de vente*

Point de vente des produits de la COLAIMO	Effectif de la population étudiée
Marjane (Oujda, Berkane, et Saïdia)	60 *
Aswak Salam (Oujda)	20 *
Marjane Market Oujda (Al Qods et centre de ville)	40 *
7 superettes (Oujda)	140*
20 épiceries (Oujda)	400 *
<b>Total</b>	<b>660</b>

*\* Pour chaque point de vente on a enquêté 20 clients*

*Source : Auteurs.*

## 4. Résultats et discussions

Le risque de performance ou risque de produit ou encore risque fonctionnel (Sääksjärvi et Lampinen, 2005 ; In Benlamri & Sparer, 2017) est un risque entrepreneurial subi par l'entreprise quand son produit n'accomplit pas sa fonction d'être acheté et accepté par le consommateur. Benlamri & Sparer (2017). L'évitement de ce risque se réalise moyennant l'analyse des résultats qui sont l'outil de l'évaluation de la performance. En effet, à chaque expérience de lancement d'un nouveau produit par l'entreprise, correspond une évaluation de performance ; le cumul de ces évaluations offre à l'entreprise la compétence [boîte à outils] pour éviter le risque de performance.

Dans une approche effectuale l'évaluation de performance procède par la création d'un climat de dialogue avec les parties concernées, et la collecte des informations additionnelles quant au produit. Sarasvathy (2008, p. 302). Pour l'effectuation, les préférences et les valeurs interagissent pour transformer et reformuler le processus entrepreneurial en vue de créer un nouveau produit.

Les chiffres publiés sur le site officiel de la COLAIMO, indiquent que le taux de satisfaction des consommateurs de ses produits est de 98%. Notamment, dans le processus d'innovation adopté par la COLAIMO, face au lancement de chaque nouveau produit, l'indicateur de satisfaction augmente où diminue pour indiquer si ce produit est bien accueilli ou non par le consommateur. Toutefois, d'après notre enquête menée auprès de 660 consommateurs de 33 points de vente des produits de la COLAIMO dans la région de l'oriental [4 grandes surfaces (Marjane et Aswak Salam), 2 Marjane Market, 7 superettes, et 20 grandes épiceries] (Tableau

2) , nous avons constaté que ce chiffre est vérifiable chez tous les produits de la COLAIMO, sauf pour son dernier produit le lait entier UHT qui a été lancé en 2023 et qui nous a paru mal accueilli par les Orientaux (malgré leur esprit régionaliste). Ces derniers confirment leur attachement aux produits de cette enseigne, sauf qu'ils trouvent que ce lait est et moins bon que ce même produit chez les deux leaders des produits laitiers au Maroc, notamment la Centrale Danone et la COPAG.

Nous précisons qu'après un processus d'innovation qui a marqué le parcours entrepreneurial de la COLAIMO, elle a décidé de joindre à ses innovations, et en pleine sortie des répercussions de la conjoncture de la Covid-19 un nouveau produit, le lait UHT entier. Certes, la décision d'ajouter ce nouveau produit à son assortiment était escomptée bien avant la Covid-19 ; mais, il n'a vu le jour, qu'au cours de l'année 2023. Nous soulignons encore une fois qu'il est reconnu que l'entrepreneuriat est un domaine qui n'est pas épargné des risques. De ce fait, le rejet de ce nouveau produit signifie que la COLAIMO a subi un risque de performance à cause de cette dernière innovation. Toutefois, les chiffres avancés par la COLAIMO que nous présentons, ci-après, dans le tableau 3 faussent les contestations de la clientèle de la COLAIMO. Effectivement, en affrontant la direction de cette dernière avec les résultats de notre étude auprès de ses consommateurs, nous avons pu approcher et appréhender la source de ce désaccord ; le lait UHT entier vendu par la COLAIMO, n'est que le même le lait cru qui subissait avant une pasteurisation ; et aujourd'hui, une quantité de ce lait est stérilisée en la soumettant à des températures énormément élevées que celles entrant dans le processus de la pasteurisation. L'opération ultra haute température ou UHT nécessite des températures entre 135°C et 155°C, et en quelques secondes seulement, pour être refroidi immédiatement. Chez la COLAIMO, ce processus ne connaît aucune addition [au lait cru] ni de sucre ni de lait en poudre, pour maintenir son goût naturel authentique. Les chiffres d'affaires de la COLAIMO reflètent que même si le consommateur avance des réserves quant à ce produit, il ne le rejette pas, et il continue à le consommer.

La démarche de l'évaluation de performance entreprise par la COLAIMO [convergeant à l'effectuation] et qui est incluse dans son engagement dans la mise en place de son système de management de sécurité des denrées alimentaires SMSA par rapport au référentiel ISO 22000 dans sa version 2005, se concrétise par l'opérationnalisation du SMSA et son suivi ; la pratique de normes et règlements propres à la COLAIMO pour veiller à l'opérationnalisation de son SMSA ; la mesure de ces objectifs par des indicateurs ; l'évaluation de l'efficacité du SMSA à travers des contrôles internes et externes pour chaque niveau convenable de la production ; et le procédé par des audits internes et externes pour vérifier de la conformité ponctuelle et continue du SMSA par rapport aux exigences de l'ISO 22000.

L'engagement de la COLAIMO dans l'élimination de toute source de risque naissant de la consommation de ses produits et dans les cas les plus délicats l'atténuer aux niveaux les plus acceptables pour le consommateur, l'optimisation des contrôles aux étapes adéquates de la production, et l'amélioration de la compétence de son personnel via le respect d'un plan de formation de haut niveau pour que le savoir-faire du personnel contribue au perfectionnement de ses produits, l'évolution de la communication avec ses collaborateurs internes et externes (un engagement qui est purement effectual), le maintien de la certification de son SMSA, a concrètement continué à éviter à la COLAIMO d'aboutir au risque de performance. Donc la relation entre le risque de performance et l'évaluation de performance est purement positive.

Pour Dollinger (2008, p. 369), l'objectif financier pour toute entreprise est de générer des revenus élevés aux investisseurs. Cet objectif, pour lui, se réalise entre autres, par la conception et le développement de nouveaux produits, la création de nouvelles utilisations pour les anciens produits et services, la recherche de nouveaux clients et de nouveaux marchés. Nous mesurons la performance entrepreneuriale financière effectualo-bricoleuse dans une approche islamique. P.E.F.E.B.A.I moyennant les ratios d'efficience. Ces ratios, qui

constituent les indicateurs de la décision entrepreneuriale et de la qualité de l'approche entrepreneuriale adoptée vis-à-vis de la rentabilité ou de la capacité d'une approche entrepreneuriale à générer des bénéfices pour les investisseurs.

À cause de la crise produite par la Covid-19, la COLAIMO s'est trouvée, comme tous ses concurrents sur le marché et toute affaire entrepreneuriale à travers le monde, affrontée à une limitation de ressources. Les répercussions de cette crise ont impacté négativement la performance commerciale du leader des produits laitiers au Maroc, la Centrale Danone, qui a connu un abaissement de son chiffre d'affaires de 13% et qui s'est étendu jusqu'au premier trimestre de l'année 2021 malgré ses diverses innovations. Au terme de l'année 2021, le chiffre d'affaires de la Centrale Danone a marqué une baisse de 1%, malgré l'augmentation de ses investissements de 42%, en passant de 110 millions de dirhams à 156 millions de dirhams de 2020 à 2021. Nous mentionnons que le profil non islamique de la Centrale Danone enraciné dans l'esprit des marocains a stimulé une succession de séries de boycotts depuis 2018 ; ce qui a orienté le citoyen marocain vers d'autres enseignes maroco-islamiques telles que la COPAG, la COLAINORD ; et la COLAIMO qui vient en 4<sup>ème</sup> position dans le classement national des entreprises productrices des produits laitiers avec un taux de 4% selon son directeur comptable et financier. Nous signalons, de même, que distinctement à la Centrale Danone, l'évolution du chiffre d'affaires de la COLAIMO, entre 2019 et 2022 était toujours positive comme figure dans le tableau 2.

**Tableau 2 - Les indicateurs de la performance financière de la COLAIMO et variation du chiffre d'affaires de la COLAIMO par rapport à la Centrale Danone entre 2019 et 2022**

Année	Les indicateurs de la performance financière de la COLAIMO			Variation du chiffre d'affaires de la COLAIMO et de la Centrale Danone	
	R.O.A Résultat net/ Total-Actif	R.O.E Résultat net/ capitaux propres	R.R Rentabilité/ capital investi		
2019	11,41 %	6,83 %	< 15 %	5,05	-13
2020	18,58 %	10,28 %	< 15 %	1,47	-13
2021	5,16 %	3,76 %	< 15 %	10,06	-1*
2022	0,53 %	0,36 %	< 15 %	5,84	----

\* : Jusqu'au premier trimestre ce chiffre d'affaires a baissé de 13 %

*Source – Nous-même sur la base des résultats de notre second entretien directif avec le directeur financier et comptable de la COLAIMO et des chiffres collectés sur la Centrale Danone*

Il est clair que la COLAIMO se distingue largement de sa principale concurrente au niveau de la performance commerciale.

Notre première interprétation des indicateurs de la performance financière de la COLAIMO, qu'ils sont tout à fait normaux et logiques pour une entreprise qui a pour objectif la primauté du social. En 2021, malgré que son chiffre d'affaires ait évolué de 10,06 % par rapport à 2020, son ratio R.R qui a dû être supérieur à 15% a marqué un chiffre inférieur à 15%. Pour le R.O.A, il n'est pas accepté que la COLAIMO n'utilise pas pleinement ses actifs durant la Covid-19 pour aboutir à des résultats semblables à ceux avant cette conjoncture ; il s'agit d'un agencement insuffisant des actifs de cette coopérative pour que le résultat soit encore plus avantageux. De même, pour le R.O.E, il se voit que même si la COLAIMO innove et réalise des résultats positifs en se contentant des moyens à bord, sa démarche effectualo-bricoleuse durant les années de la conjoncture engendrée par la Covid-19 n'était pas correctement exploitée pour avoir la capacité de réinvestir ses profits pour générer les mêmes profits avant cette conjoncture.

Certes, la relation entre l'évaluation de performance et la performance financière est négative, mais la vision stratégique de la COLAIMO et sa primauté pour le social justifie cette négativité.

## **5. Conclusion et résumé :**

Généralement, le recours des entrepreneurs à la théorie leur permet d'être efficace/efficient pour dépasser la limitation de ressources, et réaliser des économies en termes de temps et d'effort. Lundström & Stevenson (2008). Les premières théories propres à l'entrepreneuriat, la théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001), et la théorie de bricolage entrepreneurial de Baker & Nelson (2005), se partagent le même principe de se contenter du disponible de ressources (moyens à bord/ ressources en mains) pour affronter toute nouvelle situation (opportunités ou contraintes) – la Covid-19 pour notre cas –. De plus, le modèle construit par la théorie de bricolage effectue de nouvelles combinaisons de ressources pour leur trouver des utilisations au-delà de leur fonction habituelle. L'effectuation et le bricolage se rencontrent dans leur constats avec l'Islam qui appelle le musulman à vivre et entreprendre à la limite de ce qu'il a entre ses mains « **ALLAH n'impose à personne que ce qu'il Lui a donné, et ALLAH fera succéder l'aisance à la gêne** » [Sourate Coranique65 - Verset7] ; « **ALLAH n'impose à aucune âme une charge supérieure à sa capacité** » [Sourate2 - Verset286]. En Islam comme dans l'effectuation et le bricolage, l'entrepreneur est appelé à produire depuis ses propres ressources sans se bloquer par la limitation des environnements des ressources. Toutefois, le produit créé à partir des ressources à portée de main peut ou ne peut pas être nouveau ou unique, mais la valeur doit être en quelque sorte infusée par l'entrepreneur par l'assurance et allocation des compétences et des ressources nécessaires. Ce produit, étant le déterminant de l'activité entrepreneuriale, sa vente ou son rejet sur le marché constitue l'un des risques entrepreneuriaux qui conditionne l'affaire entrepreneuriale entière. Ce risque est appelé risque de performance pour son impact indéniable sur la performance entrepreneuriale. A partir de l'effectuation et du bricolage nous avons issu un modèle effectualo-bricoleur dans une approche Islamique M.E.E.B.A.I. qui a terminé à l'interprétation sur le terrain, à travers le cas de la COLAIMO, moyennant une démarche qualitatif-interprétativiste qu'effectivement ce modèle épargne à toute entreprise effectualo-bricoleuse la terminaison à un risque de performance même en pleine crise.

Notre recours à l'étude de cas a pour objectif en plus de l'interprétation du M.E.E.B.A.I. et son assurance de la pérennité de l'activité entrepreneuriale même dans les périodes de conjonctures les plus difficiles par l'évitement de terminaison à un risque de performance, est dû au fait que les sujets aux alentours de l'entrepreneuriat en Islam ou dans une approche islamique n'ont pas pris leur part dans l'université marocaine.

Avant d'entamer notre étude empirique nous avons cadré notre étude de cas dans le même sens que notre préoccupation, il s'agit de partir d'une exploration de l'objet de l'étude pour décider s'il répond aux objectifs de la Chari'a Islamique dans des proportions qui ne faussent pas le déroulement de notre étude. Nous notons que, nous avons posé deux hypothèses, si plusieurs sujets présentent du voisinage ou une approximation par rapport à l'approche islamique et au modèle effectualo-bricoleur, nous entamons tous ces cas, pour que notre étude empirique soit de cas multiples ; sinon, nous nous contentons du seul cas (s'il existe) qui répond à notre préoccupation. Nous soulignons que ni la taille ni l'envergure des sujets présélectionnés n'ont constitué une justification de sélection ; mais seule la nature de l'activité et sa proximité de l'approche islamique, surtout dans sa facette sociale, et du modèle effectualo-bricoleur qui sont des critères de choix d'entreprises objets d'étude. A la fin de la première étape de notre processus antérieur à l'étude de cas, nous avons maintenu la seule entreprise qui a présenté, à la fois, un voisinage du profil effectualo-bricoleur dans son approche islamique et une collaboration, préférentielles par rapport au reste des cas, pour nous

fournir les informations nécessaires à notre recherche. Il s'agit de la coopérative laitière du Maroc Oriental la COLAIMO d'où le contentement d'un seul cas étudié.

## Références :

- (1). Ahamat, A., Chong, S. – C. (2014) **“Multi-Methodological Approaches in Qualitative Entrepreneurship Research”**, Amiruddin and Siong Choy, 2nd International Conference on Innovation Challenges In Multidisciplinary Research & Practice, December 17-18. ICMRP © Kuala Lumpur, Malaysia. Global Illuminators, Kuala Lumpur, Malaysia.
- (2). Baker, T. & Nelson, R.E. (2005). **“Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage”**. by Johnson Graduate School, Cornell University.
- (3). Benlamri, R., & Sparer, M. (2017). **“Leadership, innovation and entrepreneurship as driving forces of the global economy”**. Editor Springer.
- (4). Bygrave, W.D., & Zacharakis, A. (2011) **“ENTREPRENEURSHIP”**, WILEY
- (5). Carpi. Anthony., & Egger, (2011) **“The Process of Science, Revised”**, Edition Broché, 9 août.
- (6). Charreire Petit, S. & Huault, I. (2001). **Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat**. Université Paris 12-Val de Marne Classification JEL : B490, Janvier 2001.
- (7). DAVID, A. (1999). **« Logique, épistémologie, et méthodologie en sciences de gestion »**, Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE), Ecole des Mines de Paris (CGS), Conférence de l'AIMS, Mai
- (8). DeGeorge, J-M. (2015) **« Méthodologie qualitative et processus : deux frontières de la recherche en entrepreneuriat »**. / École des Mines de Saint-Étienne – Département EPICE de l'Institut Fayol/ France, Revue de l'Entrepreneuriat/ N° 1, vol. 14.
- (9). Dollinger, M.J. (2008). **“ENTREPRENEURSHIP Strategies and resources”**. Fourth edition, Marsh Publications.
- (10). Dumez, Hervé. (2016) **« Méthodologie de la recherche qualitative »**, les éditions Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, Mai.
- (11). Fayolle, A. (2012). **« L'entrepreneuriat / Apprendre à entreprendre »**, les éditions DUNOD
- (12). Fayolle, A. (2017). **« L'entrepreneuriat »**, les éditions DUNOD
- (13). Frederick, H., & O'connor, C., & Kuratku, D.F. (2016). **“Entrepreneurship/ Theory/Process/Practice”**. 4th edition, Cengage Learning Australia Pty Llmited.
- (14). Gagnon, Y-C. (2017). **« L'ÉTUDE DE CAS comme méthode de recherche »**, 2<sup>ème</sup> édition, les éditions Presses de l'Université du Québec, Janvier
- (15). Gavard-Perret M.-L. (2012) **« Méthodologie de la recherche en sciences de gestion »**. Université Pierre Mendès France - Grenoble 2 et Christophe HAON Grenoble École de Management, Janvier.
- (16). Gavard-Perret, M-L., & Gotteland, D., & Haon, C., & Jolibert, A. (2008). **« Méthodologie de la recherche / Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion »**, éditions Pearson.
- (17). Hisrih, R., & Ramadani, V. (2017). **“Effective Entrepreneurial Management / Strategy, Planning, Risk Management and Organization”**. Springer.
- (18). Jonathan T. Eckhardt, & Scott A. Shane. (2003) **“Opportunities and Entrepreneurship”**, Journal of Management, Volume 29, Issue 3.

- (19). Keats, D.M. (2000). **“Interviewing: A practical guide for students and professionals.”**, Buckingham, UK: Open University Press.
- (20). Lowder, B. M. (2009). **“Choosing a Methodology for Entrepreneurial Research: A Case for Qualitative Research in the Study of Entrepreneurial Success Factors”**, by, PhD, Saint Leo University, May 29.
- (21). Lundström, A. & Stevenson, L.A. (2008). **“Entrepreneurship policy : Theory and practice”**, Kluwer Academic Publishers.
- (22). Marchesnay, M. (2002). **« Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique-ressources-compétences : Essai de praxéologie »**, les éditions de l'ADREG
- (23). Marion, A., & Asquin, A., & Everaere, C. (2012). **“DIAGNOSTIC DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE”**. éditions Les facteurs de performance de l'entreprise, DUNOD.
- (24). Messeghem, K. & Verstraete, T. (2009). **« LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT : ÉTAT DES THÈSES SOUTENUES ENTRE 2004 ET 2007 »**, De Boeck Supérieur | « Revue de l'Entrepreneuriat », 2009/1 Vol. 8 | pages 91 à 105, ISSN 1766-2524
- (25). Pellissier-Tanon, A. (2000). **« L'induction au cœur du dilemme des savoirs en sciences de gestion »**, Arnaud. IXème conférence internationale de management stratégique. Montpellier, les 24-25-26 mai.
- (26). Plard, M., & Martineau, A. (2019) **« Analyse qualitative assistée par Nvivo / Structurer et analyser un corpus de recherche dans Nvivo »**. Procédé méthodologique
- (27). Ramadani, V. et al. (2017). **Entrepreneurship and Management in an Islamic Context**. Springer.
- (28). Sarasvathy, S.D. (2008). **“Effectuation Elements of Entrepreneurial Expertise”**, Edward Elgar Publishing, Inc.
- (29). Velmuradova, M. (2004). **« Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse»**, Institut de Recherche en Sciences de l'Information et de Communication.