



Diversification commerciale et performance des microentreprises dans la région économique de Butembo

Anuarite Kasi

Résumé

La transformation rapide et incessante de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent les expose à d'énormes risques et incertitudes. Ceci a conduit à une augmentation du taux de mortalité des nouveaux services au cours de leur première année d'exploitation. Pour pérenniser leurs activités et obtenir des avantages concurrentiels, les entreprises développent des stratégies telles que la diversification dans nos environnements. Cependant, les facteurs favorisant cette stratégie, restent peu explorés. De plus, la contribution de cette stratégie sur la performance des entreprises reste à être bien comprise. L'objectif de cette étude est d'identifier les déterminants de la diversification des entreprises. Elle cherche également à évaluer la contribution de la diversification au développement local. L'étude propose un modèle de recherche fondé sur plusieurs théories. Le modèle produit a été testé et validé quantitativement auprès d'un échantillon de 334 répondants en utilisant la modélisation par équations structurelles des moindres carrés partiels. L'analyse a révélé que la gestion des risques influence la diversification des entreprises. Une fois adoptée, la stratégie de diversification contribue à la performance financière et sociale des entreprises. Cependant, un niveau de diversification très élevé risque de nuire à la qualité des services rendus et de compromettre les postulats de la responsabilité sociale des entreprises. Les relations avec les acteurs étatiques sont à entretenir pour une diversification efficace et durable.

Mots clés : Diversification, performance des microentreprises, région économique, Butembo/RDC.

Abstract

The rapid and unceasing transformation of the environment in which companies operate exposes them to enormous risks and uncertainties. This has led to an increase in the mortality rate of new services during their first year of operation. To sustain their activities and obtain competitive advantages, companies develop strategies such as diversification in our environments. However, the factors promoting this strategy, remain less explored. Moreover, the contribution of this strategy on enterprises performance remains to be well

understood. The objective of this study is to identify the determinants of business diversification. It also seeks to assess the contribution of diversification to local development. The study proposes a research model drawn on several theories. The model produced was tested and validated quantitatively with a sample of 334 respondents using partial least squares, structural equation modelling. The analysis revealed that risk management influences corporate diversification. Once adopted, the diversification strategy contributes to financial and social performance of businesses. However, a very high level of diversification risks hindering the quality of services rendered and compromising the postulates of corporate social responsibility. Relationships with state actors are to be maintained for effective and sustainable diversification.

Keywords: Diversification, microenterprises performance, economic region, Butembo/DRC

1. Introduction

Dans un territoire donné, le tissu économique est généralement composé du réseau d'entreprises présentes localement au travers de leurs établissements. Ces entreprises, plus spécifiquement des petites, moyennes et microentreprises, ont atteint une importance notable dans le progrès économique d'une nation, plus spécifiquement les pays en développement. En effet, les petites et moyennes entreprises offrent plus de 80% d'emplois dans le monde(OCDE, 2015). Considérées comme composantes les plus dynamiques de toute économie, les micros, petites et moyennes entreprises ont un impact remarquable sur le développement de l'économie africaine. En République Démocratique du Congo(RDC), plus de 90% d'entreprises sont des microentreprises, petites et moyennes entreprises de type familial. Ces entreprises se sont emparées du secteur privé. Un total de 80,7% des dirigeants des microentreprises, petites et moyennes entreprises sont propriétaires. Constituant une force locale, ces entreprises offrent autour de 60 à 70 % d'emploi avec une valeur ajoutée générée de plus de 60%. Les statistiques ont révélé qu'en RDC, des très petites entreprises en elles seules ont 5,2% de taux d'emploi annuel(Kamba-Kibatshi, 2015) Les moyennes entreprises vont jusque 6%, comme meilleur taux de croissance annuel. Pour les grandes entreprises, le taux de croissance de l'emploi annuel est de 1,3% seulement.

Vu l'importance considérable de la contribution des micros, petites et moyennes entreprises au développement économique et industriel de la plupart des pays du monde, il devient impératif et plus qu'urgent de développer une politique qui permettra leur croissance, affirme. Pire est de constater que l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises ne reste pas inerte. Il est en perpétuelle évolution. Des mutations très profondes incluant des transformations rapides et incessantes de l'environnement, le développement technologique continu engendre une nouvelle ère dite de l'information. « Cette nouvelle ère a imposé aux institutions un nouvel environnement caractérisé par une concurrence intense ». Elles font dorénavant face à des risques énormes et incertitudes. Elles rencontrent des difficultés sérieuses d'obtenir des avantages concurrentiels. Dans la même perspective, affirment que « les petites et moyennes entreprises sont confrontées aujourd'hui plus que jamais à une mise sous pression et à une panoplie de défis auxquels elles doivent trouver des réponses pertinentes » pour espérer à une certaine pérennisation de l'activité. Comme conséquence, il se voit une augmentation du taux d'échec. Au niveau de l'Afrique, Awards (2014) affirme que le taux de la mortalité des micros, petites et moyennes entreprises continue d'augmenter. Plus de 71% de nouveaux services cessent de fonctionner dans leur première année. Quel dommage !

En plus des mutations d'ordre général que connaît l'environnement, la RDC, plus particulièrement la zone Est, est caractérisée par des guerres en répétition et conflits éthiques (Balencie J.M, 2005). Suite à toutes ces situations, la RDC reste un pays qualifié d'État fragile(BAD, 2012). Une profonde incertitude pèse sur les performances économiques. Cela démotive totalement les investisseurs privés, du moins en ce qui concerne les activités de diversification(BAD, 2012). Sur les 100% d'initiatives d'entreprises qui naissent, près de 50% d'entre-elles n'atteignent même pas cinq de survie ! La province du Nord-Kivu et plus particulièrement la ville de Butembo connaît une évolution pas trop fameuse de l'investissement privé. Essentiellement bâtie sur une activité agro-pastorale et commerciale (PNUD, 2009) , il n'est donc pas surprenant de voir qu'en ville de Butembo

certaines des micros, petites et moyennes entreprises continuent de subsister et d'autres naissent. La résilience et la pérennité de certaines de ces structures serait peut-être due à l'esprit d'investir dans plus d'un secteur et plus particulièrement les secteurs jugés « sans risques » comme le prône les postulats de la théorie moderne du portefeuille de H. Markowitz (1952). En fait, H. Markowitz (1952, pp. 77-91) base son raisonnement sur le principe de l'aversion du risque. Car en effet, « quand la crise frappe une région dont l'économie est caractérisée par une mono-activité, c'est tout le tissu qui s'effondre »(DECHERA, 2014, p. 79). Pour accroître les performances en tant que facteur essentiel de développement et de perspectives de travail pour les jeunes employés qualifiés, les micros, petites et moyennes doivent travailler dur(Brown, 2017). De manière générale, sans abandonner totalement leurs activités de départ, certaines de ces entreprises se donnent aux nouvelles activités ou investissent dans des nouveaux milieux (Robic, 1994).

D'après Robic (1994, p. 13) « une entreprise diversifie ses activités productives chaque fois que sans abandonner entièrement ses anciennes lignes de produits, elle s'engage dans la fabrication de produits nouveaux, y compris de produits intermédiaires suffisamment différents de ses autres fabrications pour entraîner des différences significatives dans les programmes de production ou de distribution de l'entreprise ». Dans le secteur agricole par exemple, « la diversification des exploitations a été largement considérée comme une panacée pour améliorer l'économie rurale dans le cadre de la politique agricole ». Bien plus, pour affronter des marchés incertains et turbulents, comme c'est le cas des marchés actuels, les entreprises doivent se diversifier et innover. Cette stratégie, comme le notent, est souvent entretenue en réponse aux perturbations du marché et aux opportunités technologiques pour une adaptation à un environnement commercial en évolution rapide.

En accord avec Lee (2007, p. 2), « l'entreprise doit posséder les ressources productives de valeur, difficiles à imiter et accumulées à long terme ». En plus, les aspects de comportements entrepreneuriaux à adopter ainsi que des facteurs garantissant le succès de la diversification sont encore

peu explorer dans la littérature. À notre connaissance, jusque-là aucune étude n'a encore exploré les raisons pour lesquelles les entreprises en ville de Butembo se diversifient et la contribution de cette stratégie sur le développement local. Il est donc pour l'instant difficile de savoir le pourquoi d'un tel engouement pour cette stratégie dans la conjoncture actuelle. Aussi, des études sur l'identification des acteurs de la diversification au niveau local et leurs interactions sont peu connues ou absentes. Il se voit même que les rares études ayant traitées de la diversification dans la littérature s'intéressent un peu plus aux petites et moyennes industries et non aux entreprises commerciales.

Cette étude est consacrée à l'analyse de la diversification dans la région économique de Butembo. Il s'agira d'analyser comment la diversification contribue à la performance des entreprises en ville de Butembo. En d'autres termes, il sera question de montrer l'influence de la diversification sur la performance des entreprises locales ainsi que décrire les facteurs clés qui influencent cette diversification.

2. Revue de la littérature empirique et théorique

2.1 Diversification commerciale dans les micro-entreprises de Butembo

Sur la base du nombre d'employés et du montant investi, les Micro, Petites et Moyennes Entreprises en République Démocratique Congo sont classées comme suit : Micro-entreprise (1-5 employés, 1-10,000\$US), petites entreprises (6-50 employés, 10,001-50,000\$US) et moyennes entreprises (51-200 employés, 50,001-150,000\$US. Partant de la classification ci-dessus, le tissu économique de Butembo est composé essentiellement des micros, petites et moyennes entreprises. Zone particulièrement marquée par les troubles politiques et les activités rebelles en répétition, le développement des micros, petites et moyennes entreprises est catastrophique. En effet, « la fragilité de ces catégories d'entreprises exige qu'elles opèrent dans un environnement de paix et de stabilité économique ». En République Démocratique Congo, et plus spécifiquement à Butembo on trouve de nombreuses micro, petites et moyenne entreprises dans diverses industries. Cette étude a porté sur toutes les catégories

confondues. Des auteurs dans la littérature ont essayé d'apporter des définitions aux concepts de micro entreprises, petites et moyennes entreprises.

Pour Dorantes (2010, p. 71) « la petite et moyenne entreprise est une entreprise qui gère de façon quotidienne son environnement interne et externe. Elle n'est pas dominante dans le secteur dans lequel elle opère et se limite à un certain nombre d'employés (250 au maximum). Sa structure organisationnelle est généralement informelle, elle n'accorde pas d'importance à la formation de ses salariés, les dirigeants en sont normalement eux-mêmes propriétaires et les décisions sont centralisées. Les employés ont peu de formation supérieure et peu de moyens pour résoudre les problèmes ». La très petite entreprise est quant à elle « toute entreprise représentée par le « degré de développement et l'accès au capital ». Plus précisément cela signifie qu'une petite entreprise a un accès limité au financement au-delà de l'épargne personnelle, de la famille et des banques locales ».

Pour mieux cerner le concept d'entreprise en ville de Butembo, il convient de bien définir les concepts « entrepreneur » et « entreprise ». Le dictionnaire universel du commerce, publié à Paris en 1723, donne aux mots « entrepreneur » et « entreprendre » les définitions suivantes :

- « Entreprendre » : se charger de la réussite d'une affaire, d'un négoce, d'une manufacture, d'un bâtiment, etc. ;
- « Entrepreneur » : celui qui entreprend un ouvrage. On dit : « entrepreneur de manufacture, entrepreneur de bâtiment », pour dire « un manufacturier, un maître maçon. » FAYOLLE (2003, p. 13).

Dans la littérature économique, l'entrepreneur présente une multitude de facettes et combine des fonctions de capitaliste, innovateur, opportuniste ou encore de coordonnateur et organisateur de ressources (FAYOLLE, 2003; Laurent P., 1989). Pour FAYOLLE (2003, p. 15) l'entrepreneur, c'est celui qui sait imaginer du nouveau, qui a une grande confiance en soi, qui est enthousiaste et tenace, qui aime à résoudre les problèmes, qui aime diriger, qui combat la routine et refuse les contraintes. Il sait « réunir et coordonner les ressources économiques pour donner à

l'information qu'il détient sa traduction pratique et efficace sur un marché ».

En ville de Butembo, la quasi-totalité des activités commerciales semble avoir des tendances innovatrices, opportunistes. Ainsi, toutes les entreprises locales sont des activités entrepreneuriales dans le but de création de richesse et de construction sociale, à partir d'une prise de risque individuelle. La compréhension d'une entreprise en ville de Butembo repose essentiellement sur une maîtrise du concept d'entrepreneuriat. Toutes les activités en ville de Butembo sont une réponse aux divers besoins de la population locale. La plupart de ces activités sont des initiatives personnelles ou familiales qui fonctionnent à l'informel sans aucun statut ni formalisme standard. En outre, les petites et moyennes entreprises sont lancées par ceux que nous appelons les entrepreneurs. Aussi, comme le souligne Dorantes (2010) des inégalités des salaires des membres de la famille par rapport aux salaires des « non membres » se font voir. Ainsi, le concept « entreprise » est localement compris comme toute initiative entrepreneuriale pour créer les richesses et améliorer le niveau social.

2.2 Théories sur la diversification Commerciale

Pour mieux appréhender le concept de diversification et savoir pourquoi les entreprises se diversifient, la partie décrit les divers facteurs derrière cette stratégie au sein des entreprises. C'est dans ce cadre que cette section se consacre spécialement aux diverses théories qui ont essayé d'une manière ou d'une autre d'expliquer les déterminants de la diversification et son influence sur la performance des entreprises. Dans les études antérieures, plusieurs théories ont été mobilisées pour l'explication des déterminants de la diversification(Lee, 2007). Ces théories se déclinent en deux grandes familles, les théories microéconomiques et les théories macroéconomiques. La performance des entreprises étant essentiellement un phénomène microéconomique, seule la famille des théories microéconomique sera utilisée dans cette étude. Un total de cinq théories a été mobilisé dans le développement de cette recherche.

22.1. L'approche du pouvoir de marché (market power view).

D'après Lee (2005), plus on se diversifie, plus on accroît son

pouvoir congloméral aux dépens de ses concurrents. La présence d'une entreprise diversifiée sur plus d'un marché accroît forcément son pouvoir de marché(Lee, 2007). Pour ces genres d'entreprises, l'idée de gagner plus de bénéfices vient au second plan car l'entreprise n'essaie pas d'amasser les profits sur tous les marchés. Son objectif ultime est de dominer le « marché en pratiquant une politique de prix prédateur bien qu'elle ne réalise pas une bonne performance »(Lee, 2005, p. 100). Le pouvoir du marché met en général un accent sur les conséquences de la diversification sur la concurrence et non sur les motivations profondes (les causes) de cette diversification(Lee, 2007).

La perspective pouvoir du marché est utilisé dans divers champs de recherche à travers le monde. Dans cette étude, le pouvoir du marché va guider notre réflexion sur l'appréciation des conséquences de la diversification sur l'environnement extérieur des entreprises en ville de Butembo. Ainsi ; il sera très facile d'apprécier les apports de la diversification d'une structure par rapport à sa concurrence.

2.2.2. La théorie de l'agence.

La théorie de l'agence traite globalement des relations mandant-mandataire. D'après Eisenhardt (1989) les entreprises doivent refléter une organisation efficace de l'information et des coûts liés à la prise de risque. La théorie de l'agence tire ses origines vers les années 60 et début des années 70 des idées des économistes Wilson (1968) et Arrow (1971) qui ont exploré le partage des risques entre les individus et les groupes. La problématique de partage du risque intervient lorsque les deux parties prenantes peuvent avoir des attitudes différents face au risque(Eisenhardt, 1989). Cette logique de partager du risque est alors par la suite élargie par la théorie de l'agence en ajoutant le problème de l'agence. Il y a problème d'agence « lorsque deux parties qui coopèrent ont une vision et des objectifs différents du métier »(Eisenhardt, 1989, p. 58). D'après Jensen and Meckling (1976) , Hill and Jones (1992) la théorie de l'agence est axée sur la relation d'agence omniprésente dans laquelle une partie appelée le principal donne mandat à une autre personne, l'agent, d'effectuer une tâche.

La théorie de l'agence a souvent été critiquée pour trois grandes raisons. Étant donné la présence de normes d'intégrités et d'éthique qui régissent les interactions humaines, « l'opportunisme comportemental, qui suppose l'effort égoïste des individus pour maximiser l'utilité individuelle dans des conditions d'asymétrie de l'information peut être remis en question ». En plus, (Davis, Schoorman, and Donaldson (1997)) affirment que la supposition selon laquelle l'exécutif agit en tant qu'agent est discutable dans plusieurs cas et que la théorie de l'intendance est avancée comme perspective alternative. Enfin, cette théorie est critiquée pour le fait que la référence à son incapacité à exprimer le contexte social des contrats qui associent l'agent et le mandant. Car lorsque nous sommes dans des environnements sociaux différents, il est possible que les normes sociales poussent à adopter des attitudes où les intérêts du groupe primant sur toute autre considération individuelle. Toutefois, cette théorie reste encore appliquer dans plusieurs champs de recherche à travers le monde. Plusieurs études continuent de soutenir la force de cette théorie.

De manière générale, il est avancé que les exploitations familiales ont tendance à moins se diversifier que les exploitations non familiales. Les raisons les de cette timidité sont généralement liées à la combinaison d'aversion pour le risque et de désir de maintenir la richesse socio-émotionnelle. Nous allons donc essayer d'expliquer, grâce à cette théorie, de vérifier pourquoi les gestionnaires intéressés diversifient excessivement leurs entreprises. Une hypothèse serait que ces gestionnaires récoltent les bénéfices d'une diversification excessive au détriment de ses propriétaires.

2.2.3. La théorie du portefeuille.

La théorie moderne du portefeuille est le couronnement des travaux du Professeur Harry Markowitz de l'université de Chicago(H. M. Markowitz, 1991). Celui-ci a le mérite d'être le fondateur de cette théorie grâce à laquelle il reçut le prix Nobel d'économie en compagnie de Merton Miller et William Sharpe.

Les principes de base de la théorie du portefeuille proviennent de la théorie de la valeur des investissements de John Burr Williams(H. M.

Markowitz, 1991). La théorie moderne du portefeuille repose sur le concept de la diversification, qui postule qu'un groupe d'actifs financiers (actions, obligations, bons du Trésor, etc.) correctement choisi peut atteindre une meilleure performance avec un risque moindre qu'un actif financier isolé(H. M. Markowitz, 2010). Autrement dit, lorsqu'un investisseur compose un portefeuille de titres non corrélés, c'est-à-dire des titres dont les cours ou les prix évoluent indifféremment les uns des autres, cela lui permet d'amoindrir son risque et d'obtenir un rendement supérieur.

L'objectif ultime de la théorie des portefeuilles est de fournir une méthode permettant de définir le pourcentage de pénétration de chaque actif afin d'augmenter les rendements financiers. Ainsi, la théorie du portefeuille propose de réaliser les mêmes bénéfices, ou des bénéfices plus importants, en combinant les actifs d'investissement(Lima et al., 2017). Ainsi, la théorie tire avantage d'actifs de prévision diversifiés. En effet, lorsqu'un des actifs présente des erreurs de prévision, celles-ci sont compensées par un autre actif.

Pour élaborer cette théorie moderne du portefeuille, H. Markowitz (1952, pp. 77-91) base son raisonnement sur le principe de l'aversion du risque. Ce principe est fondé sur deux hypothèses.

La première postule qu'entre deux investissements possédant le même rendement espéré, l'investisseur préférera celui qui est le moins risqué ; la seconde postule qu'entre deux investissements de même risque, l'investisseur préférera celui dont le rendement espéré est le plus grand (Ndjambou, 2013, p. 94). Dans un langage accessible à tous, nous pouvons affirmer que la théorie moderne du portefeuille trouve écho dans le dicton populaire qui dit de « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier ».

La théorie du portefeuille n'échappe pas aux critiques comme toute autre théorie. Des auteurs dans la littérature disent même que la théorie est morte. L'une des critiques populaires est l'argument du cygne noir. L'une des hypothèses de la théorie moderne du portefeuille est qu'il suppose que les rendements des actifs sont normalement distribués. En plus, la philosophie d'achat et de conservation à laquelle souscrit la théorie moderne du

portefeuille n'est pas la meilleure façon de maximiser les rendements.

Malgré les critiques, la théorie du portefeuille attire encore beaucoup l'attention des chercheurs de divers domaines à travers le monde. Dans le secteur éducatif, ont appliqués la théorie du portefeuille pour l'évaluation de l'effet des pratiques de diversification des portefeuilles sur la gestion des flux de trésorerie dans les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels du comité de Uasin Gishu, au Kenya. Dans le secteur financier, la théorie du portefeuille a été appliquée pour essayer d'examiner de manière empirique s'il est possible de l'appliquer en utilisant des critères supplémentaires. Aussi, la théorie du portefeuille a été utilisée pour calculer la Moyenne-variance-temps. Le cadre élargi considère la construction d'un portefeuille d'actifs comme une activité qui consiste en n résultats monétaires et une durée de portefeuille. Dans le but de réduire le risque d'investissement en développant la diversification des investissements, a appliqué la théorie du portefeuille. Dans le secteur de la gestion climatique, la théorie moderne du portefeuille a été appliquée pour analyser la conservation spatiale dans l'incertitude et vérifier les possibilités de s'adapter aux risques du changement climatique.

Dans cette étude, nous appliquons la théorie de portefeuille pour vérifier si les motivations profondes de diversification résident au niveau de l'atténuation des risques au sein des microentreprises de la ville de Butembo. Étant donné que la théorie du portefeuille se fonde sur la diversification, il s'agira pour nous d'apprécier le niveau de diversification dans les microentreprises de la ville de Butembo. Aussi, il sera possible de tester si des facteurs tels que la gestion du risque, la réduction peuvent motiver la diversification dans la région économique de Butembo. Ainsi, nous pourrions bien expliciter et comprendre les idées derrière la diversification et son impact sur la performance des microentreprises au niveau social, financier et commercial dans notre milieu. D'après Lee (2007), dans l'approche de l'agence la diversification des activités résulte de la poursuite des bénéfices. En accord avec Lee (2007) qui pense que les dirigeants choisissent la stratégie de diversification en tant que méthode pour accroître leur richesse, cette étude va également évaluer l'influence de la diversification sur la

performance des entreprises en ville de Butembo.

2.2.4. Les théories des ressources stratégiques et des capacités dynamiques

La théorie des ressources stratégiques repose sur les principes centraux de la dépendance à l'égard du chemin et une forte hétérogénéité (Lockett, O'Shea, & Wright, 2008; Lockett, Thompson, & Morgenstern, 2009). Il s'agit d'une théorie qui porte sur la nature de l'entreprise par opposition aux théories des coûts de transactions qui cherchent à savoir pourquoi les entreprises existent. D'après Lockett et al. (2009), la théorie des ressources stratégiques considère l'entreprise comme un ensemble d'actifs ou de ressources historiquement déterminés qui sont liés de manière "semi-permanente" à l'entreprise. Pour Barney (1991), ces ressources regroupent les capacités et les caractéristiques que les autres entreprises ne peuvent pas imiter.

Le principal développement de la théorie des ressources stratégiques s'est produit entre 1984 et le milieu des années 1990 (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2009). Dans ses débuts, la théorie s'appelait "Resource-based view" (RBV) et s'est par la suite transformé en "Resource-based Theory" (RBT) Kozlenkova, Samaha, and Palmatier (2014). La théorie des ressources peut être décrite comme l'une des théories de gestion stratégique dont les entreprises obtiennent un "avantage concurrentiel en configurant leurs ressources de manière à ce qu'elles deviennent (1) rares, (2) difficiles à imiter et (3) difficiles à remplacer". Aussi, la même théorie souligne le lien entre les ressources clés et la performance de l'entreprise. Au sein de l'entreprise, les ressources sont de deux types : matérielles ou immatérielles. Les ressources matérielles sont des actifs, des machines, etc. et les ressources immatérielles telles que l'apprentissage organisationnel, les connaissances organisationnelles, le capital intellectuel, les compétences du personnel, etc. Grant (1991) ajoute que les ressources sont classées en capital humain, capital physique et capital organisationnel. Les ressources ont ensuite été étendues au capital technologique, financier et de réputation. Ces ressources sont difficiles à acquérir, car les diverses entreprises ont des capacités

différentes en la matière. Les entreprises peuvent regrouper ces ressources dans une combinaison complexe pour créer un avantage concurrentiel.

En même temps que son développement, la théorie des ressources stratégiques a été largement critiquée. Certaines des critiques ont été indirectement levées en suggérant des amendements aux ressources stratégiques(Foss, Klein, Kor, & Mahoney, 2008). Kraaijenbrink et al. (2009) présentent huit catégories de critiques. (a) les ressources stratégiques n'ont pas d'implications en matière de gestion, (b) la théorie des ressources stratégiques implique une régression infinie, (c) l'applicabilité des ressources stratégiques est trop limitée, (d) un avantage concurrentiel durable n'est pas réalisable, (e) la théorie des ressources stratégiques n'est pas une théorie de l'entreprise, (f) les caractéristiques précieux, rare, inimitable et non substituable ne sont ni nécessaire ni suffisant pour un avantage concurrentiel durable, (g) la valeur d'une ressource est trop indéterminée pour fournir une théorie utile, et (h) la définition de la ressource est inappropriée. En effet, les cinq premières critiques ne menacent pas vraiment le statut de la théorie de ressources stratégiques. Elles sont non pertinentes. Une meilleure délimitation de la théorie des ressources stratégiques et de ses variables peut les contenir(Kraaijenbrink et al., 2009). Pour les trois dernières critiques un regard trop sérieux doit être fait. En effet, il s'agit des défis plus sérieux qui doivent être relevés si l'on veut que la théorie réalise plus pleinement son potentiel d'explication de l'avantage concurrentiel durable, en particulier au-delà des environnements prévisibles et stables, ajoutent Kraaijenbrink et al. (2009).

En plus de limites présentées par Kraaijenbrink et al. (2009), pensent que la théorie des ressources stratégiques est statique et adoptant une approche complètement repliée sur elle-même, ignorant le dynamisme de l'environnement externe tel que les changements du cadre politique et juridique, des croyances culturelles et religieuses et des conditions économiques, qui peuvent avoir un impact drastique sur l'entreprise.

Face à une concurrence croissante et pointue, les entreprises sont en quête des stratégies concurrentielles nouvelles et uniques(Wójcik, 2015). C'est pourquoi, la conception et la création de toutes ces nouvelles stratégies

mettent au premier plan une utilisation efficiente et novatrice des ressources et des capacités. La théorie des ressources stratégiques a été attaquée pour son incapacité à définir des mécanismes expliquant comment les ressources sont transformées en avantage concurrentiel. Cette même vision basée sur les ressources a été critiquée parce qu'elle ignore tous les facteurs liés aux ressources. Elle suppose que les ressources "existent" tout simplement. La théorie des capacités dynamiques apparaît comme le résultat des reproches de la vision basée sur les ressources. La perspective des capacités a évolué dans le cadre de la vision fondée sur les ressources. Alors que la théorie des ressources stratégiques met l'accent sur le choix des ressources, ou la sélection de ressources appropriées, les capacités dynamiques accentuent le développement et le renouvellement des ressources(Cavusgil, Seggie, & Talay, 2007).

Intégrant les aspects de l'économie globale d'aujourd'hui tels que l'innovation, la compétition et la coopération, la théorie des capacités dynamiques a été développée par D. a. P. Teece, G. (1994). Les capacités dynamiques sont « identifiées comme les outils permettant de manipuler la structure des ressources, d'apprendre des stratégies, d'instaurer une culture de confiance, d'améliorer les ressources technologiques, de faire la structure et la conception organisationnelle plus souple, etc. ». Aussi, elles peuvent être circonscrites comme étant "la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide"(D. J. Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516). Dans son étude très récente sur la gestion des connaissances est considérée comme la capacité dynamique de premier ordre intégrée dans le Framework des capacités dynamiques.

Jusque 2015, la relation entre les ressources, les actifs et les capacités n'était pas encore systématisée(Wójcik, 2015). Cela rend difficile l'analyse des décisions stratégiques. Les approches existantes qui tentent d'organiser la terminologie sont mutuellement exclusives. Les récentes reproches à la théorie portent sur que des construits de cette théorie sont sous-développées. En, plus, il manque de preuves empiriques.

Au-delà de toutes ces critiques, les théories des ressources

stratégiques et capacités dynamiques attirent de plus en plus la curiosité des chercheurs de divers domaines à travers le monde. Plusieurs études trop récentes sont en train d'appliquer l'un ou l'autre de ces deux théories ou les deux à la fois.

Dans cette étude, les deux théories vont nous aider à apprécier les effets des capacités entrepreneuriales et capacités opérationnelles sur la décision de diversifier son portefeuille au sein de l'entreprise. Il s'agira plus spécifiquement de tester les effets de l'orientation entrepreneuriale sur la diversification. Comme présenté dans la littérature, les liens entre l'orientation entrepreneuriale et les capacités opérationnelles seront testés.

2.2.5. La théorie des coûts de transaction.

La théorie des coûts des transactions considère la stratégie de diversification comme un moyen pour limiter les coûts des opérations (Lee, 2007). Dans son travail, Coase (1937) a expliqué les raisons de l'existence des entreprises et l'interrelation entre les activités économiques et les coûts impératifs qui y sont associés. Selon Coase (1937), cette théorie suggère en substance que la conduite des transactions est une entreprise coûteuse (par exemple, la négociation des contrats, le contrôle des performances et la résolution des litiges). Aussi, les différents modes d'organisation des transactions (par exemple, au sein d'un marché ou d'une entreprise) entraînent des coûts différents. En réalité, selon cette théorie, un examen comparatif des coûts de transaction relatifs (ou de leurs indices) de ces modes alternatifs révèle comment une transaction particulière devrait être menée (Williamson, 1985).

La théorie des coûts des transactions tire ses origines des théories de l'avantage absolu d'Adam Smith et la théorie de l'avantage relatif de David Ricardo (Williamson, 1998). En fait, ces deux théories préconisent l'utilisation de biens et de services produits par d'autres entreprises pour minimiser les coûts de transaction. La théorie des coûts des transactions emprunte ses principes au capitalisme qui a vu les industriels minimiser leurs coûts pour obtenir un maximum de profits (Gibbons, 2010).

Une critique importante adressée à la théorie des coûts des

transactions est qu'elle mettait trop l'accent sur le rapport coût/prix et ignorait l'importance des autres ressources comme source d'avantage concurrentiel(D. J. Teece et al., 1997). Aussi, la théorie est considérée comme trop statique. Bien que les améliorations sur l'aspect dynamiques se font voir, la recherche empirique a rarement exploré un dynamisme de l'approche.

Toutefois, la théorie des coûts de transaction continue d'être appliquée dans plusieurs domaines à travers le monde. La théorie des coûts de transaction a été appliquée avec succès à un large éventail de phénomènes organisationnels, comme en témoigne un vaste corpus de recherche en constante évolution.

Dans cette étude, la théorie des coûts des transactions, comme la théorie des ressources stratégiques coïncident. Elles ont toutes pour mission procurer un avantage. Cette théorie peut aussi expliquer la diversification suivant une logique des transactions des ressources. Si l'entreprise détient des ressources excédentaires, elle doit choisir si elle vend aux autres entreprises ou si elle les utilise autrement à l'intérieure. Sa décision va dépendre des coûts de transactions des ressources sur le marché(Lee, 2007). Comme la théorie des ressources stratégiques, la théorie du coût des transactions met aussi un accent sur l'utilisation optimale des ressources.

3. Développement d'hypothèses et modèle de recherche

3.1 Les hypothèses de l'étude

a) Entrepreneuriat et capacités opérationnelles

L'esprit d'entreprise est « le processus par lequel les possibilités de créer de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées ». L'esprit d'entreprise comprend des attitudes, des activités et des aspirations. Nous allons nous concentrer sur les attitudes entrepreneuriales. Il s'agit de la mesure dans laquelle les gens perçoivent leurs opportunités commerciales, les risques, les normes sociales ou leurs propres capacités. Dans leurs investigations, G. Tom Lumpkin and Dess (1996) ont matérialisé les attitudes par un construit unique multidimensionnelle, « l'orientation

entrepreneuriale ». Ce concept reflète les pratiques de gestion ou les styles de prise de décision des agriculteurs qui agissent de manière entrepreneuriale. Pour sa mesure, on a retenu les dimensions « innovation », « prévention des risques » et « proactivité » telles que proposé par Miller (1983). Arend (2014) Baert, Meuleman, Debruyne, and Wright (2016) pensent que les entrepreneurs doivent orchestrer leurs ressources de gestion pour une bonne exploitation des opportunités commerciales. Ainsi, l'orientation entrepreneuriale est essentielle si l'on veut que les individus fassent le meilleur usage possible de toutes les capacités opérationnelles (Keh, Nguyen, & Ng, 2007). Ainsi, la relation entre orientation entrepreneuriale et capacités opérationnelles tiennent son sens. Cette relation a déjà été plusieurs fois testée par des études antérieures(Tzokas, Carter, & Kyriazopoulos, 2001; Weerawardena, Mort, Salunke, Knight, & Liesch, 2015).

Selon G. Tom Lumpkin and Dess (1996, p. 142), « Schumpeter a été l'un des premiers à souligner le rôle de l'innovation dans le processus entrepreneurial ». Dans ses études, Schumpeter (1942),(1934) a décrit un processus économique de "destruction créative". Pour lui, il s'agit du processus par lequel la richesse est créée lorsque les structures de marché existantes sont perturbées par l'introduction de nouveaux biens ou services. Ces nouveautés détournent les ressources des entreprises existantes et provoquent la croissance de nouvelles entreprises. Ainsi, l'innovation « reflète la tendance d'une entreprise à s'engager et à soutenir les nouvelles idées, la nouveauté, l'expérimentation et les processus créatifs qui peuvent déboucher sur de nouveaux produits, services ou processus technologiques »(G. Tom Lumpkin & Dess, 1996, p. 142). Étant une des dimensions de l'orientation entrepreneuriale, les sous-hypothèses suivantes peuvent être émises :

H1 L'innovation a un effet significatif sur la gestion des risques

H2 L'innovation a un effet significatif sur la gestion de la main d'œuvre

D'après G. T. Lumpkin and Dess (2001), la proactivité fait référence

à la manière dont les entreprises s'adaptent aux opportunités du marché en prenant l'initiative sur le marché. En tant que dimension de l'orientation entrepreneuriale, nous estimons que :

H3 La proactivité a un effet significatif sur la gestion des risques

H4 La proactivité a un effet significatif sur la gestion de la main d'œuvre

Dans ses premières acceptions, l'entrepreneuriat était assimilé à l'idée de travailler pour soi-même. C'est-à-dire chercher un emploi indépendant plutôt que de travailler pour quelqu'un d'autre contre rémunération (G. Tom Lumpkin & Dess, 1996). Simultanément à ce type de travail est née l'idée d'assumer un risque personnel. Pour Cantillon and à Higgs (1734), le premier à utiliser officiellement le terme "esprit d'entreprise", le principal facteur qui séparait les entrepreneurs des salariés embauchés était l'incertitude et le caractère risqué du travail indépendant. C'est dans cette logique que le concept de prise de risque est une qualité qui est fréquemment utilisée pour décrire l'esprit d'entrepreneuriale. La prise de risque peut donc être définie comme étant « la mesure dans laquelle les gestionnaires sont prêts à prendre des engagements importants et risqués en matière de ressources - c'est-à-dire ceux qui ont une chance raisonnable de connaître des échecs coûteux » (G. Tom Lumpkin & Dess, 1996, p. 144). La prise de risque est un facteur très important pouvant contribuer à l'accroissement des capacités opérationnelles. En effet, plus le gestionnaire prend des activités en gros risque, plus il doit développer des mécanismes sérieux pour pouvoir le contourner. Des compétences et expertises doivent être déployées pour pouvoir persister. Comme la prise de risque est une des dimensions de l'orientation entrepreneuriale, les sous-hypothèses suivantes sont émises.

H5 La prise des risques a un effet significatif sur la gestion des risques

H6 La prise des risques a un effet significatif sur la gestion de la main d'œuvre

b) L'orientation entrepreneuriale, les capacités opérationnelles et la diversification

L'orientation entrepreneuriale est réputée de promouvoir la stratégie de diversification. Cette relation a déjà été testée et validée par plusieurs études antérieures portant spécialement sur les entreprises (Alsos, Ljunggren, & Pettersen, 2003; Clark, 2009; Mc Fadden & Gorman, 2016; McElwee, 2006; Morgan, Marsden, Miele, & Morley, 2010; Zimmerman Monica & Brouthers Keith, 2012). Ainsi, nous posons donc les hypothèses suivantes.

H7 L'innovation a un effet significatif sur la diversification

H8 La proactivité a un effet significatif sur la diversification

H9 La prise des risques a un effet significatif sur la diversification

Les capacités opérationnelles sont considérées comme étant des processus menés à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise (Day, 1994). Dans cette étude, nous avons retenus les quatre dernières dimensions. Elles peuvent être définies comme étant une routine de haut niveau qui affecte la production d'une entreprise (par exemple, la gestion du travail, la gestion financière et la gestion du marketing) (D. J. Teece, 2007). Il s'agit de toutes les capacités opérationnelles qui permettent aux entreprises de mener à bien leurs activités quotidiennes. Elles sont décrites comme ayant une relation positive avec la diversification d'une entreprise. Dans le cadre de cette étude, nous émettons les hypothèses suivantes :

H10 La gestion des risques a un effet significatif sur la diversification

H11 La gestion de la main d'œuvre a un effet significatif sur la diversification

c) Diversification et performance de l'entreprise.

La relation entre la diversification et la performance de l'organisation (entreprise) a été déjà étudiée (Chakrabarti, Singh, & Mahmood, 2007). Des preuves empiriques ont été contradictoires, mitigées et, au mieux, ambiguës ou peu concluantes, et c'est probablement la raison pour laquelle le domaine de recherche continue d'évoluer. Dans plusieurs études sur la

diversification des entreprises agricoles, il a été soutenu que diversification contribue à la régularité des revenus agricoles(Barnes, Hansson, Manevska-Tasevska, Shrestha, & Thomson, 2015). Dans les transactions internationales, une relation positive a été démontrée entre la diversification internationale et la performance de l'entreprise(Capar & Kotabe, 2003). En tant que telle, la diversification des activités peut réduire les risques et créer de la valeur pour une entreprise. Dans le secteur bancaire, les études menées par (Molyneux and Yip (2013)) ont déjà testé la relation entre la diversification et la performance. Ainsi, les hypothèses suivantes peuvent être émises.

H12 La diversification influence positivement la performance financière

H13 La diversification influence positivement la performance sociale

H14 La diversification influence positivement la performance du marché.

3.2 Modèle de recherche

À partir des hypothèses développées dans la sous-section précédente, le modèle de recherche ci-dessous est construite. Ce modèle est composé de neuf construits et quatorze hypothèses.

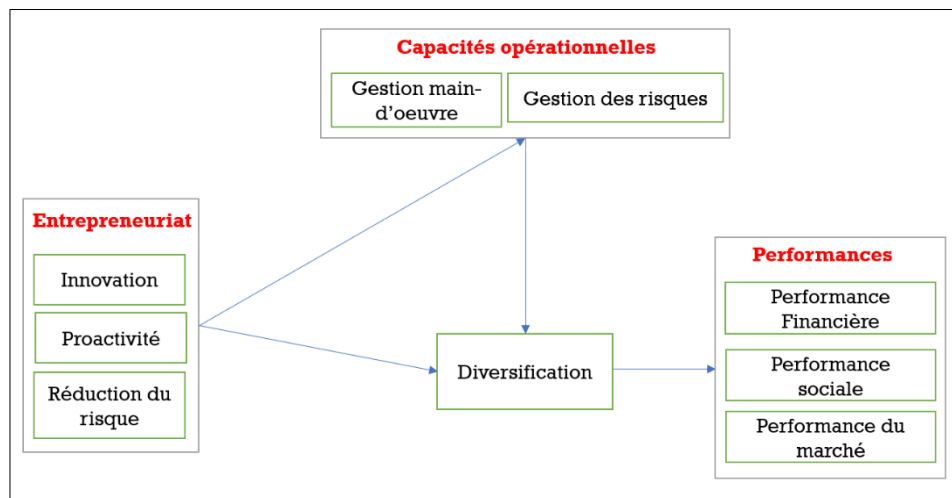


Figure 1 Modèle de recherche proposé

4. Méthodologie

4.1 Cible et mesure des variables

La population cible pour cette étude englobe toutes les microentreprises de tous les secteurs confondus sur toute l'étendue de la région économique de Butembo. Pour mesurer les variables de cette étude, le questionnaire a été construit à partir des études antérieures portant sur la diversification au sein des entreprises. Ce questionnaire a été adapté à notre sujet et au milieu d'étude. Un total de 54 questions (items et mesure des variables de modération) a été formulé pour mesurer l'ensemble des variables retenues pour cette étude. Tous les construits ont été mesurés sur une échelle de Likert (Albaum, 1997; Boone & Boone, 2012; Likert, 1932) de sept niveaux.

Lee (2007) affirme que des méthodes telles que le nombre d'industries dans lequel une entreprise est présente, le ratio de spécialisation, affirme que des méthodes telles que le nombre d'industries dans lequel une entreprise est présente, le ratio de spécialisation, l'indice de Berry-Herfindahl, la mesure de l'entropie, le ratio de Utton et la classification de Rumelt peuvent être utilisées pour apprécier l'importance de la stratégie de

diversification dans une entreprise. De manière générale, pour mesurer l'indice de diversification, on doit prendre en compte le nombre d'industries dans lequel l'entreprise s'engage(Pope & Prescott, 1980), le poids d'une industrie parmi les autres industries ainsi que la relation entre ces industries. Parmi ces méthodes, l'indice de Berry-Herfindahl, la classification de Rumelt et la mesure de l'entropie sont les méthodes les plus utilisées(Lee, 2005, 2007). L'objectif ultime de la mesure de la diversification est de mettre en lien la stratégie de diversification et la performance. Ces indicateurs exigent que les ventes des entreprises soient réparties en fonction de codes SIC à quatre chiffres, qui n'étaient pas disponibles pour cette recherche. En effet, les entreprises que nous avons eu à interroger ne séparèrent pas généralement les ventes par secteur. Il est également difficile de fournir avec précision la contribution de chaque secteur industriel dans le chiffre d'affaires total. En plus, les relations entre ces divers secteurs n'étaient clairement identifiées au sein e ces entreprises. Il n'y avait pas de moyen pratique d'obtenir les codes SIC pour les entreprises ainsi que les poids de chaque SIC dans le chiffre d'affaires global.

Ainsi, pour mesurer la diversification dans cette étude, nous avons opté pour les deux mesures proposées par les auteurs Benedettini, Neely, and Swink (2013) et Nath, Nachiappan, and Ramanathan (2010). Ces mesures prennent en compte des aspects de la diversification des services et du marché.

Avant toute descente sur terrain, le questionnaire a été soumis à un prétest. Selon « le pré-test consiste à ajuster le questionnaire après son élaboration. Ici, les erreurs et la perplexité sont vérifiées et, si elles sont présentes, elles doivent être corrigées ». Pour la présente étude, cinq experts ont été sélectionnés pour l'appréciation du questionnaire.

4.2 Test pilote et échantillon minimal requis

Pour tester la qualité du modèle de recherche proposé et apprécier la pertinence des diverses questions proposées, nous avons dans un premier temps effectuer le test pilote. Pour que le modèle soit fiable et convergent, les résultats de l'essai pilote nous a amené à supprimer un total de 17 items

du questionnaire de départ. Cette suppression a été faite dans le strict respect de l'algorithme de test de pertinence des charges externes (Hair Jr et al., 2016; Ringle et al., 2015). Ainsi, en passant par le logiciel GPower(Ringle, Da Silva, & Bido, 2015), la taille minimale de l'échantillon pour l'étude est égale à 178 tous les secteurs confondus.

4.3 Soumission du questionnaire and choix de la méthode d'analyse des données

Nous avons distribué près de 400 questionnaires papiers sur l'ensemble des microentreprises en raison d'une moyenne de 20 questionnaires par secteur ou type d'entreprises choisit de manière accidentelle. À la fin de la collecte générale des données lancée en 2017, un total de 334 questionnaires a été considérés comme valides soit un taux de 83.5%. Seuls 16.5 % des questionnaires collectés ont été écartés car certains étaient incomplets et d'autres étaient mal remplis.

Pour tester et valider le modèle de recherche, nous avons utilisé la méthode PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling), méthode des moindres carrés partielles-modélisation à équations structurelles, basé sur des composants(Hair Jr et al., 2016). Toutes les décisions sur les données ont été encadrées les orientations telles que décrites par Ringle et al. (2015).

5. Résultats de l'étude

5.2 Validité et fiabilité du modèle

Table 1 Test de validité

Construits	Items	Charges externes	VIF	Rho_A	Fiabilité composite	Variance Moyenne extraite
Diversification	DIV1	0.650	1.169	0.855	0.791	0.663
	DIV2	0.950	1.169			
Gestion de la main d'œuvre	GMO2	0.745	1.153	0.691	0.828	0.616
	GMO3	0.824	1.716			
	GMO4	0.784	1.678			
Gestion des risques	GR1	0.806	1.527	0.672	0.817	0.600
	GR2	0.837	1.539			
	GR4	0.670	1.132			
Innovation	IN1	0.846	1.287	0.644	0.848	0.736
	IN2	0.869	1.287			
Performance financière	PF1	0.795	1.258	0.657	0.807	0.583
	PF3	0.780	1.265			
	PF4	0.715	1.266			
Performance du marché	PM3	0.651	1.451	3.170	0.821	0.705
	PM4	0.993	1.451			
Proactivité	PR1	0.458	1.021	0.404	0.687	0.552
	PR3	0.945	1.021			
Performance sociale	PS6	0.740	1.137	0.563	0.799	0.668
	PS7	0.888	1.137			
Reduction des risques	RR2	0.867	1.180	0.576	0.819	0.694
	RR4	0.797	1.180			

Le tableau 1 nous permet de confirmer la fiabilité et la validité convergente de tous les construits du modèle. Toutes les charges externes collent mieux à l'algorithme de test de pertinence du chargement. Tous les AVE étaient plus élevés de 0,501 alors que les différentes valeurs de la fiabilité composite étaient supérieures à 0,735. Ces résultats montrent et confirment à la fois une fiabilité acceptable et une validité convergente. Chaque variable a donc été capable de mesurer ce qu'elle est censée mesurer.

Table 2 validité Discriminante

	<i>DIV</i>	<i>GR</i>	<i>GMO</i>	<i>INN</i>	<i>PF</i>	<i>P M</i>	<i>PS</i>	<i>PR</i>	<i>RR</i>
<i>DIV</i>	0.814								
<i>GR</i>	0.333	0.774							
<i>GMO</i>	0.181	0.461	0.785						
<i>INN</i>	0.031	0.079	0.253	0.858					
<i>PF</i>	0.184	0.191	0.074	0.272	0.764				
<i>PM</i>	-0.106	0.112	-0.041	0.124	0.169	0.840			
<i>PS</i>	-0.164	-0.069	-0.029	0.229	0.250	0.211	0.817		
<i>PR</i>	0.115	0.140	0.271	0.201	0.075	0.043	0.008	0.743	
<i>RR</i>	0.014	0.232	0.044	0.130	0.351	0.283	0.179	0.017	0.833

La validité discriminante est une autre mesure qui indique que chaque construit du modèle de recherche est unique et différente des autres construits. La validité discriminante montre en fait le degré de corrélation entre les construits. D'après Fornell and Larcker (1981) une bonne validité discriminante exige que la variance moyenne doit être supérieure à la variance partagée entre un construit et les autres. Cela revient à dire que la racine carrée AVE (variance moyenne extraite) du construit doit être supérieure aux coefficients de corrélation dans la colonne

Les résultats tels que présentés dans la table 2 montrent une validité discriminante bien vérifiée pour toutes les constructions de cette étude. Chaque construit est donc unique et différente des autres.

5.3 Test d'hypothèses

Sur base du test t de Student, nous avons testé les significativités des hypothèses de cette recherche. Sur un total de 14 hypothèses, sept d'entre elles ont été acceptées et sept autres ont été rejetées. Sur la figure deux, les différents liens jugés significatifs sont présentés avec la valeur du coefficient bêta. Pour chaque construit expliqué, le niveau d'explication est bien visible sur la figure par la valeur de R^2 .

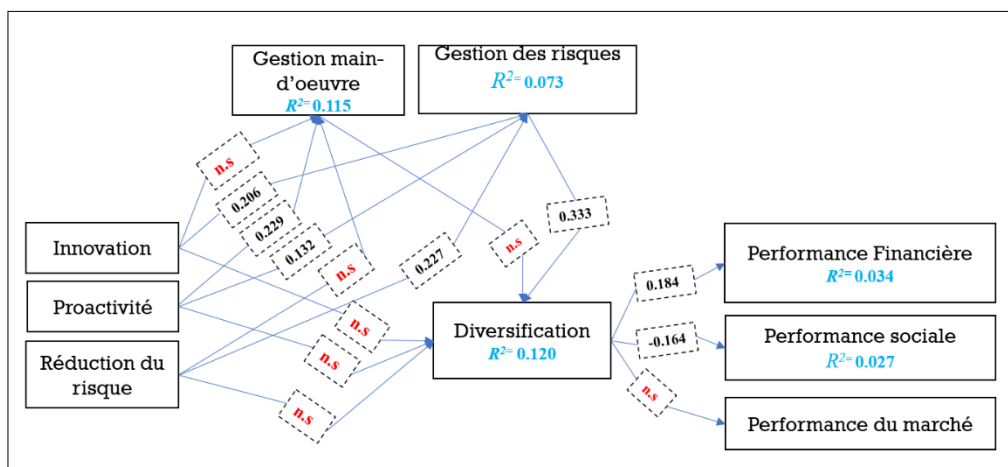


Figure 2: Test du modèle structurel

Table 3. Test d'hypothèses

		Échantillon original (O)	Moyenne (M)	Écart-type (STDEV)	T Statistique (O/STDE V)	Valeurs P
Diversification	->	0.184	0.196	0.053	3.497	0.000
Performance Financière						
Diversification	->	-0.106	-0.111	0.072	1.478	0.140
Performance du marche						
Diversification	->	-0.164	-0.164	0.064	2.568	0.010
Performance sociale						
Gestion des risques	->	0.333	0.332	0.059	5.647	0.000
Diversification						
Gestion main-d'œuvre	->	0.013	0.018	0.063	0.207	0.836
Diversification						
Innovation	->	-0.003	-0.002	0.055	0.061	0.951
Diversification						
Innovation -> Gestion des risques		0.023	0.026	0.062	0.366	0.714
Innovation -> Gestion main- d'œuvre		0.206	0.209	0.047	4.342	0.000
Proactivité	->	0.066	0.066	0.052	1.275	0.202
Diversification						
Proactivité -> Gestion des risques		0.132	0.139	0.063	2.092	0.037
Proactivité -> Gestion main- d'œuvre		0.229	0.235	0.054	4.221	0.000
Reduction du risque	->	-0.064	-0.063	0.052	1.244	0.214
Diversification						
Reduction du risque	->	0.227	0.230	0.054	4.235	0.000
Gestion des risques						
Reduction du risque	->	0.013	0.017	0.058	0.222	0.824
Gestion main-d'œuvre						

Pour tester les hypothèses, nous allons prendre en compte le niveau de significativité des coefficients de cheminement (betas). Ainsi, nous avons fait recours à la méthode bootstrapping de SmartPLS pour tester les hypothèses. La table 3 présente de manière sommaire toutes les hypothèses du modèle de recherche avec des précisions sur l'acceptation ou rejet de l'hypothèse.

Il ressort du tableau 3 que 7 hypothèses ont été acceptées et 7 ont été rejetées. En effet, Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) soutiennent que toutes les statistiques t sont considérées comme acceptables si elles sont supérieures à 1,65 avec un intervalle de confiance de 90 %, à 1,96 avec un intervalle de confiance de 95 %. Les statistiques t acceptables doivent être supérieures à 2.57 pour 99% de l'intervalle de confiance et enfin à 99, 90% d'intervalle de confiance, les statistiques t doivent être supérieures à 3,29. Il est donc bien clair que pour toute relation dont le t statistique est supérieur à 1.96, l'hypothèse est acceptée et rejetée dans le cas contraire. Toutes les relations confirmées sont positives car tous les coefficients de chemins sont positifs (toutes les valeurs de $\beta > 0$), exception faite à la relation Diversification $\rightarrow$ Performance sociale ($\beta = -0.164 < 0$).

6. Discussion et implication de l'étude

6.1 Discussion

Après analyse des résultats, il ressort que la gestion de risque a des effets positifs sur la diversification des microentreprises en ville de Butembo. Toutes ces variables sont positivement corrélées à la diversification.

De quatre dimensions retenues pour capturer les capacités opérationnelles, seule la gestion des risques a eu des effets significatifs sur la diversification.

Cela rejoint les idées de la théorie de diversification telles que proposées par H. Markowitz (1952, pp. 77-91). C'est en fait en recherchant de réduire le risque que les entreprises se diversifient. C'est dans un objectif de réduction de risque que les entreprises se diversifient. Ce postulat de la théorie moderne du portefeuille a été confirmé par les résultats de cette étude. En effet, « quand la crise frappe une région dont l'économie est caractérisée par une mono-activité, c'est tout le tissu qui s'effondre » (DECHERA, 2014, p. 79). La significativité de la relation entre la gestion de risque et la diversification vient confirmer les conclusions de et selon lesquelles les capacités opérationnelles favorise directement la

diversification; bien attendu gestion de risque étant une des dimensions des capacités opérationnelles. Ainsi, au sein des entreprises de Butembo, la diversification apparaît comme une stratégie de réduction des risques. Autrement dit, rechercher à tout prix à gérer le risque contribue directement à la diversification.

En cas de crise sectorielle, le fait d'évoluer sur au moins deux marchés distincts (et dont l'un est porteur) minimise considérablement la dépendance marchée. Les fluctuations sectorielles auront donc nettement moins d'influence sur votre activité.

De plus, pour les entreprises ayant une dépendance client assez conséquente (si l'un de leurs clients représente une grande part de leur chiffre d'affaires), leur nouvelle activité leur permet de rester plus sereines en cas de perte de clients.

Les conclusions de cette étude renforcent les idées telles qu'elles sont postulées par les théories de ressources stratégiques (Wernerfelt, 1984) et des capacités dynamiques(Teece, 1994).

Aussi, il est possible qu'une entreprise décide de diversifier pour gonfler ses bénéfices. Dans la logique où une entreprise veut gérer de façon optimale ses coûts, elle peut décider de se diversifier. C'est le cas d'une entreprise qui importe des tôles, produits généralement lourds. Pour éviter de laisser l'espace tout vide sur le véhicule de transport, elle peut décider d'y ajouter quelques autres produits légers et supporter le même cout. Pareils pour celui qui doit supporter des frais de dédouanement pour un produit. Il peut décider d'ajouter un autre produit si l'ajout de ce produit ne va pas influencer le coût de la transaction. Cela lui permettra de minimiser les coûts pour accroître le bénéfice.

Les résultats d'analyse montrent une relation positive entre la proactivité et la gestion des risques(H_{2f}) ainsi que la gestion de la main d'œuvre (H_{2h}). En effet, la proactivité est un des éléments de définition, une dimension de l'agilité. Ces résultats montrent que l'agilité dans laquelle s'engage les entreprises de la ville de Butembo pour s'adapter et répondre

aux opportunités du marché et besoin de sa clientèle, elles renforcent les mécanismes de d'atténuation du risque et renforce d'une manière ou d'une autre à la gestion de la main d'œuvre. Dans ces conditions, cet élément de définition de l'orientation opérationnelle a des effets directs sur les capacités opérationnelles dans les microentreprises de la ville de Butembo.

Dans la même étude, les résultats démontrent un lien positif entre la prise de risque et la gestion de risque. La prise des risques est le fait que les gestionnaires sont prêts à prendre des engagements importants et risqués en matière de ressources. C'est-à-dire qu'ils décident des ressources ayant une chance raisonnable de connaître des échecs coûteux(Lumpkin & Dess, 1996). Dans ces conditions, les décisions des gestionnaires en matière d'engagement risqué influencent directement les capacités opérationnelles en termes des mécanismes de gestion et contrôle de risque au sein de l'entreprise. Lorsque la décision à prendre porte sur des faits trop risqués, les résultats montrent que des mécanismes et canaux de communication marketing doivent être minutieusement pensés et améliorés au quotidien. En plus, le même processus impose des mécanismes de contrôle plus avérés et des stratégies idoines pour la réduction du risque.

Un seul facteur motive la décision d'adopter la stratégie de diversification dans une microentreprise de la ville de Butembo. Il s'agit, comme le montre les résultats de cette étude de la gestion de risque. En plus de ces facteurs derrière la diversification des microentreprises de la ville de Butembo, l'impact de cette stratégie de diversification a été évalué. Après analyse, les conclusions montrent des effets significatifs de la diversification sur la performance financière et performance sociale.

La contribution de la diversification sur la performance financière est positive (H₁₂). D'après Lee (2007), dans l'approche de l'agence la diversification des activités résulte de la poursuite des bénéfices. En accord avec Lee (2007) qui pense que les dirigeants choisissent la stratégie de diversification en tant que méthode pour accroître leur richesse, cette étude vient renchérir ces évidences. Les postulats de la théorie du portefeuille, de la croissance économique sont confirmés. Ces variables évoluent donc

dans le même sens. L'objectif ultime de toute entreprise dans toutes ses stratégies qu'elle adoptent est d'accroître ses bénéfices. Les résultats confirment l'influence positive de la diversification sur la performance financière. Du point de vue de l'agence, les résultats confirment le fait que les gestionnaires diversifient leurs activités dans une logique d'accroître les bénéfices. En fait, la diversification affecte directement et de manière positive le retour sur investissement, la fidélisation des clients et les bénéfices de l'entreprise. « Considérée comme une stratégie de croissance, la raison d'être de la diversification est pour une entreprise d'explorer de nouveaux domaines d'activités qui promettent une plus grande rentabilité »(Anıl & Yiğit, 2011, p. 1496).

En même temps, ces résultats confirment les évidences telles que prônés par les théories de ressources stratégiques (Wernerfelt, 1984) , capacités dynamiques(Teece, 1994), du portefeuille (Markowitz, 1952) et les coûts de transactions(Coase, 1937). Toutes ces théories insistent sur comment combiner les ressources dans un environnement trop dynamique pour réduire le risque et accroître ses bénéfices. En diversifiant l'entreprise espère à un rendement et une rentabilité meilleure. En fait, l'entrée sur un marché porteur vous permet de fixer plus librement vos prix. En effet la concurrence n'est pas féroce, il n'est donc pas nécessaire de tirer sur les marges au maximum (comme sur des marchés matures) pour survivre. Ces deux « mécanismes » entraînent naturellement une augmentation du chiffre d'affaires.

Dans ce même angle d'idée, les résultats montrent que lorsque les entreprises se diversifient elles deviennent plus performantes financièrement. Passer de performance en performance contribue à la croissance non seulement de l'entreprise mais également au développement local. L'entreprise aura besoins de s'étendre soit en se lançant dans des nouvelles activités ; ce qui entraine des nouveaux emplois ou soit améliorer les conditions sociales des employés qui y sont déjà et paiement convenablement les impôts ou soit investir dans actions purement sociale comme payer des soins aux populations locales, octroyer des bourses

d'études, etc. Cette conclusion est parfaitement en lien avec Dechera (2014) qui a démontré les thèses selon lesquelles les micro, petites et moyennes entreprises sont des locomotives pour le développement local et des outils de promotion de l'esprit entrepreneurial. En effet, comme le souligne Giraud and Renouard (2010, p. 102) « les entreprises participent au développement local et territorial de diverses manières : par la fiscalité, les politiques sociales qu'elles appliquent à leurs salariés, le recours à des sous-traitants et fournisseurs locaux (local content), des actions à visée socio-économique – volontaires et/ou imposées par les pouvoirs publics ». En plus, les micros, petites et moyennes entreprises sont un facteur de la diversification, vecteur de diffusion de l'esprit industriel et sont un espoir pour contribuer aux exportations en procurant des devises dont les pays ont besoin. Dans leur rôle de restructuration de l'espace et de développement régional, les micro, petites et moyennes réduisent le chômage en fournissant des emplois. Les micros, petites et moyennes entreprises se sont donc montrées vecteurs du développement socio-économique aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. En fait, les micros, petites moyennes entreprises représentent 99,7% des entreprises dans le monde et contribuent de manière substantielle à la croissance économique et industrielle de la majorité des pays. En ville de Butembo, ces entreprises représentent la quasi-totalité de notre tissu économique. Ainsi, la croissance manifeste que nous voyons dans la ville de Butembo provient exclusivement de la performance des entreprises locales. En accord avec DECHERA (2014), le développement du secteur de micros, petites et moyennes entreprises aide à renforcer la concurrence, la productivité et l'esprit d'innovation pour augmenter le revenu global et le revenu par habitant.

La diversification n'a pas que des effets sur la performance financière. Elle influence négativement la performance sociale (H_{8b}), démontrent les résultats de cette étude. En fait, ces deux variables évoluent dans le sens contraire. Ce résultat rencontre les suppositions faites par Perdreau (2001). Un taux de concentration très élevée entraîne une baisse de la performance sociale et inversement. Les résultats tels qu'ils ressortent de ces analyses, attirent notre attention sur le niveau de diversification. En effet,

lorsqu'il est très élevé, cela peut entraîner des conséquences sociales non négligeables. Sur le plan étatique, une entreprise trop diversifiée risque de casher ses vrais avoirs et ainsi échapper à l'imposition.

A la lecture des résultats, il ressort qu'une diversification très élevée d'une entreprise risque d'affecter négativement ses relations avec l'Etat. Des entreprises peuvent cacher leurs vrais revenus et ressources. Cela réduit automatiquement le résultat imposable et par conséquent un manque à gagner pour l'Etat. Aussi, un degré très élevé de diversification réduit très sensiblement la qualité de service rendu. En effet, plus on se diversifie, plus on perd la spécialisation. Il devient très difficile de pouvoir rendre un service de qualité n'ayant aucune spécialisation. Il est difficile pour ce genre d'entreprise de pouvoir réaliser un service après-vente. Il s'agit d'un fort tout.

C'est le cas d'une pharmacie qui vend des produits provenant de coins différents. Il est très possible qu'elle donne un produit provenant d'un milieu x à celui qui a plutôt besoin d'un produit provenant du milieu y. Il en est de même des boutiques vendant des chaussures qui proviennent des coins différents (exemple Kampala, Italie, Chine). La grande probabilité au sein des entreprises est de pouvoir mélanger les produits et commencer à servir aux clients qu'il s'agit des produits de l'Italie alors que sont simplement des produits de Kampala. C'est le même cas de celui qui vend des produits de friperie et de magasin en même temps. Ce dernier a généralement tendance à tromper sa clientèle qui paye à prix très élevé sous prétexte que le produit est de luxe alors qu'il s'agit d'un simple produit de friperie. Partant de ces quelques exemples et des résultats de cette étude, il sied de mieux contrôler le niveau de la diversification car plus elle est très élevée, plus elle entrave sur la qualité de service et par conséquent la performance sociale est sensiblement réduite.

Ainsi, à la lueur des résultats d'analyse, il y a lieu de conclure que la stratégie de diversification au niveau local profite plus aux entreprises qui deviennent de plus en plus performantes et compétitives qu'à l'environnement social. Elle peut donc être trop fatale si elle n'est pas bien

contrôlée surtout lorsque les entreprises sont méfiantes aux réalités sociales locales et au développement local. Ceci va malheureusement à l'encontre des principes de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise où l'entreprise dans toutes ses stratégies devait, au-delà de ses bénéfices, participer à la promotion sociale dans le milieu où elle est implantée. Ces résultats soutiennent donc que les microentreprises de la ville de Butembo n'adhèrent pas encore aux principes et orientations de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Il se voit que sur les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriales retenues dans cette étude, aucune des dimensions retenues n'a pas d'influence positivement sur la diversification.

Cette conclusion est en contradiction avec des évidences de la littérature.

Il ressort des résultats de cette étude que l'innovation et la prise de risque, deux dimensions de l'orientation entrepreneuriale n'ont pas d'influence sur la diversification au sein des microentreprises de Butembo. En plus, la gestion de la main d'œuvre ainsi que la planification stratégique, deux dimensions des capacités opérationnelles n'affectent pas la diversification. Il en de même des préférences familiales. Quant à l'impact de la diversification sur la performance de marché, le lien est également non significatif. Les conclusions de cette étude entrent en contradiction avec les résultats obtenus.

Les conclusions des études antérieures soutiennent que l'âge et l'expérience peuvent influencer l'orientation entrepreneuriale d'une entreprise (Kilenthong, Hultman, & Hills, 2016). Les résultats de cette étude entrent en contradiction avec les évidences de la littérature. L'âge de l'entreprise n'a pas d'effets sur l'innovation (H_{1a}), la proactivité (H_{1b}) et sur la prise de risque (H_{1c}). Cela voudrait dire la décision d'entreprise est perçue de la même manière pour des entreprises ayant une ancienneté aussi bien que pour celles nouvellement créées. Toutes, la nature de la relation entre l'âge et l'innovation est négative. Cela revient à dire que ces deux variables évoluent dans le sens contraire.

Après analyses, les résultats montrent que l'innovation n'a pas d'effets sur la gestion de risque. En effet, les résultats de cette étude viennent contredire les conclusions de ces auteurs. L'innovation en tant que dimension de l'orientation entrepreneuriale n'influence pas la diversification et n'a pas non plus d'impact sur la gestion des risques. Les résultats semblent faire croire que l'innovation serait à la base de l'augmentation de l'incertitude.

La relation entre la proactivité et Marketing (H_{2e}) et celle de la proactivité avec la planification stratégique (H_{2g}) n'ont pas été significatives. En ville de Butembo, l'esprit de pouvoir anticiper pour s'adapter aux opportunités n'affecte pas les capacités opérationnelles dans ses dimensions de planification de la stratégie et la capacité marketing.

Les résultats de l'analyse présentent la prise de risque comme n'ayant pas d'effets sur la gestion de la main d'œuvre (H_{2l}). La décision d'investir dans des projets à haut risques n'a aucun effet sur les stratégies et démarches de conduite de la main d'œuvre dans les entreprises de la ville de Butembo. De même, une absence de relation entre les préférences familiales et la proactivité s'observe.

6.2 Implications de la recherche

Deux grandes contributions théoriques proviennent de cette étude.

Premièrement, cette étude a combiné six théories pour expliquer un phénomène, la diversification et son influence sur la performance des entreprises de la ville de Butembo. En effet, l'approche du pouvoir de marché, la théorie du portefeuille, la théorie de l'agence, la théorie des ressources stratégiques, la théorie des capacités dynamique et la théorie des coûts des transactions sont autant des théories qui ont été mobilisées. Les résultats obtenus présentent la gestion des risques comme facteurs ayant plus d'influence sur la diversification ($\beta=0.249$). Ces résultats continuent à démontrer la robustesse de la théorie du portefeuille dans le processus de diversification. En plus, les entreprises dans l'objectif de réduire le risque et en recherchant de contenir le risque, elles visent l'augmentation des

bénéfices. Ainsi, il désormais très facile de savoir sur quel facteur il faut s'appuyer pour monter et réussir sa stratégie de diversification dans une microentreprise dans les environnements semblables à celle de la région économique de Butembo. Ainsi, le modèle issu de cette étude peut être tester dans les zones et environnements pour expliquer la diversification et ses effets sur la performance des entreprises. Ainsi, une méthodologie mixte a été appliqué pour dénicher les facteurs de diversification et son influence sur la performance (démarche quantitative). Bien plus, la manière dont cette diversification se matérialise dans notre milieu a été possible grâce à une démarche qualitative. Aussi, il a été possible de construire la matrice des forces et faiblesses des microentreprises de Butembo.

Deuxièmement, cette étude implique que la diversification a des effets positifs sur la performance financière de l'entreprise. Cela renforce le rôle des théories des ressources stratégiques, des capacités dynamiques et des coûts des transactions dans le processus de gouvernance des entreprises. En effet, ces théories insistent sur la combinaison optimale des ressources dans un environnement en perpétuelle mutation pour réduire les coûts des transactions et augmenter la performance. Par contre, la diversification est restée négativement corrélée avec la performance sociale. En effet, un niveau très élevé de diversification des entreprises peut être très dangereux pour le bien être des individus et de l'environnement externe à l'entreprise.

6.3 Implications pratiques

Pour les praticiens, cette étude révèle que les facteurs tels que la proactivité, la gestion des risques, le marketing et les objectifs poussent les entreprises à se diversifier dans notre milieu. Le contrôle sérieux de ces variables peut conduire à la réussite de sa stratégie de diversification. Aussi, une fois l'entreprise est diversifiée, cela contribue à sa performance financière.

Un autre aspect très important de la diversification qu'implique cette étude est que les règles de la responsabilité sociale ne sont guère mises en application dans les microentreprises de la ville de Butembo. Il ressort qu'une forte diversification peut être dangereux pour les acteurs externes de

l'entreprise. Elle entrave la qualité de service. Cela est soutenu par la corrélation négative qui existe entre la diversification et la performance sociale. Les entreprises s'occupent généralement d'accroître les bénéfices sans aucun souci de promotion et de développement du milieu dans lequel elles sont implantées.

7. Conclusion et orientation future

Dans la quasi-totalité des pays, le tissu économique est généralement composé du réseau des petites et moyennes d'entreprises pour participer à son développement. Malheureusement, l'environnement dans lequel ces entreprises fonctionnent est perpétuelle évolution. Au-delà des mutations d'ordre général que connaît l'environnement, la République Démocratique du Congo, plus particulièrement la zone Est, est caractérisée par des guerres en répétition et conflits éthiques. Des entreprises font dorénavant face à des risques énormes et incertitudes. La résilience et la pérennité de certaines de ces structures serait peut-être due à l'esprit d'investir dans plus d'un secteur et plus particulièrement les secteurs jugés « sans risques » comme le prône les postulats de la théorie moderne du portefeuille. En effet, quand la crise frappe une région dont l'économie est caractérisée par une mono-activité, c'est tout le tissu économique qui s'effondre. En réaction à ce fléau économique, la diversification des activités est généralement vu comme la meilleure réponse. C'est ainsi que cette étude avait pour objectif d'évaluer l'influence de la diversification commerciale sur la performance des entreprises dans la région de Butembo. Pour atteindre cette objectif, cette étude propose un modèle de recherche à partir de principales théories sur la diversification en entreprises. Le modèle construit est composé de neuf construits et comporte un total de quatorze hypothèses. Les résultats cette étude renforcent les postulats des théories des portefeuille, ressources stratégiques et capacités dynamiques et témoignent des effets de la diversification sur la performance des entreprises.

Pour des raisons d'absence de la classification appropriée des secteurs d'activités et industries, cette étude n'intègre pas des classifications d'entreprises par industries et secteurs d'activités. Aussi, l'étude ne concerne

que les microentreprises de la ville de Butembo en grande partie informelle vu que celles qui sont déjà formelles comme les petites et moyennes entreprises sont inaccessibles en matière de collecte des données. Dans le futur, des études portant sur le mimétisme comme caractéristique au sein du commerce local et ses conséquences sur la diversification et la performance des entreprises de Butembo peuvent être faites.

References

- Alsos, G. A., Ljunggren, E., & Pettersen, L. T. (2003). Farm-based entrepreneurs: what triggers the start-up of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Arend, R. J. (2014). Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the 'capability enhancement-SME performance' relationship. *Small Business Economics*, 42(1), 33-57.
- Arrow, K. J. (1971). Insurance, risk and resource allocation. *Essays in the theory of risk-bearing*, 134-143.
- Awards, A. (2014). *Celebrated and rewarded excellence in industry*. Retrieved from <http://www.fodats.net/CRA-2014-WinnersBooklet-emailversion.pdf>
- BAD. (2012). *Environnement de l'Investissement Privé en République Démocratique du Congo*. Retrieved from Département Régional de l'Afrique Centrale
- Baert, C., Meuleman, M., Debruyne, M., & Wright, M. (2016). Portfolio entrepreneurship and resource orchestration. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 346-370.
- Balencie J.M, A. d. I. G. (2005). *Les nouveaux mondes rebelles Conflits, terrorisme et contestations*. (Vol. 503): Michalon
- Barnes, A. P., Hansson, H., Manevska-Tasevska, G., Shrestha, S. S., & Thomson, S. G. (2015). The influence of diversification on long-term viability of the agricultural sector. *Land Use Policy*, 49, 404-412.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Benedettini, O., Neely, A., & Swink, M. (2013). Service types and their differential risk effects for manufacturing firms: an empirical analysis. *Frameworks and Analysis*, 15.

- Brown, H. (2017). The World Bank Forest Investment Programme with funding from Climate Investment Fund. *BMJ*, 358 doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.j3395>
- Cantillon, R., & á Higgs, H. (1734). Essai sur la nature du commerce en general [Essay on the nature of general commerce]. In: Macmillan, London, UK.
- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345-355. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400036
- Cavusgil, E., Seggie, S. H., & Talay, M. B. (2007). Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of Marketing theory and Practice*, 15(2), 159-166.
- Chakrabarti, A., Singh, K., & Mahmood, I. (2007). Diversification and performance: evidence from East Asian firms. *Strategic management journal*, 28(2), 101-120. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.572>
- Clark, J. (2009). Entrepreneurship and diversification on English farms: Identifying business enterprise characteristics and change processes. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 213-236.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, 4 (16), 386-405. In.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management review*, 22(1), 20-47.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- DECHERA, M. (2014). *Stratégie de développement des PME et le développement local* : . (Doctorat). D'oran,
- Dorantes, P. (2010). Les stratégies proactives pour l'amélioration de la compétitivité internationale des PME au Mexique.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- FAYOLLE, A. (2003). *Le métier de créateur d'entreprise*: Éditions d'Organisation.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 73-94.
- Gibbons, R. (2010). Transaction-cost economics: past, present, and future? *Scandinavian Journal of Economics*, 112(2), 263-288.
- Giraud, G., & Renouard, C. (2010). Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local. *Revue française de gestion*(9), 101-115.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). STAKEHOLDER-AGENCY THEORY. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kamba-Kibatshi, M. (2015). Impact of monetary policy of the central Bank on the rate of Inflation In the Drc: Instruments, Implementation and results. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 42(4), 47-58.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of business venturing*, 22(4), 592-611.
- Kilenthong, P., Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2016). Entrepreneurial marketing behaviours: impact of firm age, firm size and firm's founder. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.

- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2009). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372. doi:10.1177/0149206309350775
- Laurent P. (1989). L'entrepreneur dans la pensée économique. *Revue Internationale PME*, 2.
- Lee, J. T. (2005). Structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes.
- Lee, J. T. (2007). Déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels coréens. *Revue d'économie industrielle*(117), 51-74.
- Lima, M. A. F. B., Carvalho, P. C. M., Carneiro, T. C., Leite, J. R., de Bessa Neto, L. J., Rodrigues, G. K. L., & de Melo, F. E. (2017). Portfolio theory applied to solar and wind resources forecast. *IET Renewable Power Generation*, 11(7), 973-978.
- Lockett, A., O'Shea, R. P., & Wright, M. (2008). The development of the resource-based view: reflections from Birger Wernerfelt 1. *Organization Studies*, 29(8-9), 1125-1141.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection *Journal of Finance*.
- Markowitz, H. M. (1991). Foundations of Portfolio Theory. *The Journal of Finance*, 46(2), 469-477. doi:10.2307/2328831
- Markowitz, H. M. (2010). Portfolio Theory: As I Still See It. *Annual Review of Financial Economics*, 2(1), 1-23. doi:10.1146/annurev-financial-011110-134602

- Mc Fadden, T., & Gorman, M. (2016). Exploring the concept of farm household innovation capacity in relation to farm diversification in policy context. *Journal of Rural Studies*, 46, 60-70.
- McElwee, G. (2006). Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills. *Journal of developmental entrepreneurship*, 11(03), 187-206.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Molyneux, P., & Yip, J. (2013). Income diversification and performance of Islamic banks. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 1(1), 47-66.
- Morgan, S. L., Marsden, T., Miele, M., & Morley, A. (2010). Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: A study of Tuscan and Welsh farmers. *Journal of Rural Studies*, 26(2), 116-129.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Ndjambou, P. (2013). *Diversification économique territoriale: enjeux, déterminants, stratégies, modalités, conditions et perspectives*: Université du Québec à Chicoutimi.
- OCDE. (2015). *Renforcer la contribution de l'entrepreneuriat social au développement durable*.
- Perdreau, F. (2001, 2001). *Diversification de l'entreprise, risque et aversion au risque des dirigeants: L'hypothèse d'Amihud et Lev (1981) revisitée*.
- PNUD. (2009). *PROFIL ECONOMIQUE DE LA PROVINCE DU NORD-KIVU. NORD – KIVU DE LA CRISE VERS UNE CROISSANCE DURABLE*. Retrieved from
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. Bido, D., da Silva, D., & Ringle, C.(2014). *Structural Equation Modeling with the Smartpls*. *Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2).
- Robic, P. (1994). Une nouvelle mesure de la stratégie de diversification des PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 6(3-4), 9-36.

- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Vol. 46, Harvard Economics Series. In: Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Teece, D. a. P., G. . (1994). , “The dynamic capabilities of firms: an introduction”.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tzokas, N., Carter, S., & Kyriazopoulos, P. (2001). Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(1), 19-33. doi:10.1080/14632440110056625
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 221-239. doi:10.1007/s11747-014-0382-9
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. . In. New York: Free Press: Douglas.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: how it works; where it is headed. *De economist*, 146(1), 23-58.
- Wilson, R. (1968). The theory of syndicates. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 119-132.
- Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, 45(1), 83-107. doi:<https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0017>
- Zimmerman Monica, A., & Brouthers Keith, D. (2012). Gender heterogeneity, entrepreneurial orientation and international diversification. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(1), 20-43. doi:10.1108/17566261211202963