

Profil du dirigeant, Entrepreneuriat et Performance :Cas de l'Algérie

Manager profile, entrepreneurship and Performance: Case of Algeria

-Dr. Arabeche Zina : Centre universitaire Ahmed Zabana, Relizane,

Received:20/10/2019

Accepted :02/01/2020

Published :15/01/2020

Abstract

The purpose of the study is to investigate the effect of entrepreneurship in Algerian SMEs's Business performance. The data was collected from 101 Algerian SMEs by means of a questionnaire. Statistical techniques such as descriptive statistics, correlation and multiple regressions were employed. To confirm the suitability of data collection instrument , a Cronbach's Alpha was used. The present study found that the Algerian entrepreneur is characterized by two specific psychological traits : the need for accomplishment and self-efficacy; Algerian SMEs do not participate enough in research and innovation activities, they are rather proactive and they tend to take the risk , this allows for a relatively low performance for Algerian SME.

Key words: Manager profile, Entrepreneurial Orientation, Performance, SME, Algeria

Jel Classification Codes : L25, L26

Résumé

L'objectif de ce travail est d'examiner l'effet de l'entrepreneuriat sur la performance des PME algériennes. Les données ont été recueillies après de 101 PME algériennes à travers le questionnaire. Des techniques statistiques telles que la statistique descriptive, la corrélation et les régressions multiples ont été utilisées. Les résultats auxquels nous avons abouti soulignent , d'une part, que l'entrepreneur algérien se caractérise par deux traits psychologiques spécifiques: le besoin d'accomplissement et l'auto efficacité entrepreneuriale; d'autre part , les PME algériennes ne participent pas suffisamment aux activités de recherche et d'innovation , elles sont plutôt proactives et ont tendance à prendre des risques, ce qui permet aux PME algériennes de réaliser des performances relativement faible.

Mots-Clés :Profil du dirigeant, Orientation Entrepreneuriale, performance, PME, Algérie.

Jel Classification Codes :L25, L26

*Arabeche Zina :zina.arabeche@cu-relizane.dz

Introduction:

«*L'entrepreneuriat n'est pas seulement un caprice pour nous. C'est devenu une nécessité. Et c'est une nécessité pour chacun de l'encourager*» (Bouchard Lucien, 2014).

Le phénomène de l'entrepreneuriat est à la mode. Tous les pays du monde ont pris conscience de son importance dans la réduction de chômage, l'accélération de rythme productif et la création de valeur économique et sociale. Pour beaucoup d'auteurs l'entrepreneuriat est limité à la création d'entreprises (Shane,2008), alors que cette activité va au-delà de la seule création, pour insérer la création des nouvelles tâches, activités, processus par les entreprises déjà existantes ou plus largement l'exploitation des nouvelles opportunités de marché (Jarillo & Stevenson, 1990 ; Shane & Venkataraman, 2000).

Ainsi, cette notion elle est le cœur de l'entrepreneuriat organisationnel (Corporate Entrepreneurship¹) qui fait l'objet de référence à l'Orientation Entrepreneuriale des entreprises déjà existantes (Fayolle,A, et Cherchem,N,2010)². La notion de l'Orientation Entrepreneuriale (OE) est relativement récente, elle s'est installée constamment au cours des dernières années. Elle est conçu comme étant un construit multidimensionnel qui se décline en trois principales variables : la proactivité, l'innovation et la prise de risque (Covin et Slevin, 1989) et ce concept a été développé et largement utilisé pour mesurer l'intensité entrepreneuriale d'une organisation.

L'entrepreneur, parce qu'il « *crée de la richesse, des emplois [...], est un véritable cadeau que la société doit s'empresse de reconnaître, de valoriser et de citer en exemple* » (Fortin, P,A, 2004). Donc, l'entrepreneur présente une importance capitale dans la réussite de son entreprise, il nous semble intéressant de présenter une littérature relative à l'étude de ce personnage clé. Les travaux d'aujourd'hui décrivent deux façons pour caractériser l'entrepreneur. Certains travaux, dits « *déterministes* », se focalise sur les traits de l'entrepreneur ; tandis que d'autres, dits « *comportementales* » analysent plutôt le processus entrepreneurial en tant que résultat de son action. Dans notre recherche nous exposerons uniquement la première approche car beaucoup d'auteurs et pas mal d'articles présentent la relation ou l'interaction existe entre la personnalité du dirigeant et l'orientation entrepreneuriale. L'approche « *déterministe* » est qualifiée par les behavioristes comme une vision psychologique qui a pour objet de mettre en évidence les traits de personnalité et les motivations de l'individu. Danjou (in fayolle,A et Cherchem,N, op-cit, p13) affirme : « *L'entrepreneur se distingue des autres citoyens par des traits de caractères spécifiques, qui peuvent être identifiés et servir d'indicateurs du potentiel entrepreneurial d'un individu.* » Plusieurs résultats confirment les relations positives significatives entre traits psychologiques et l'orientation entrepreneuriale. (Okhomiina.D, 2010)

En fait, plusieurs recherches (Lumpkin et Dess, 1996; Lyon, Lumpkin et Dess, 2000; Covin et Wales, 2012; Bénézéch, Karcher et Garcia, 2013; García-Villaverde, 2018) ont mis l'accent sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale d'une entreprise et sa performance. Les effets des dimensions de l'OE peuvent être appréhendés en termes de pérennité, la survie et la croissance.

¹ Le corporate entrepreneurship est définit comme l'entrepreneuriat dans une entreprise existante. Ce concept connaît une variété d'appellation, par exemple: corporateventuring (Biggadike, 1979 ; Block, MacMillan, 1985),entrepreneurship (Burgelman,1983a ; Zahra,1993), intrapreneuring (Pinchot, 1985), internalcorporate entrepreneurship (Burgelman, 1985 ; Jones, Bulter, 1992), internal entrepreneurship (Schollhammer ; Vesper,1984), strategicrenewal (Guth, Ginsberg, 1990 ; Stopford et Baden-Fuller, 1994), strategic change, strategic revival, tranformationventuring (Hornsby, Naffizieger, Kuratko, Montagno, 1993).

²Fayolle,A, et Cherchem,N (2010), « *culture d'entreprise , profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique* », 10 ème congrès international Francophone sur l'entrepreneuriat et la PME, Bordeaux. France.

Dans ce papier de recherche, nous coïncidons avec Araman (2000) dans ce que les entreprises avec une plus grande orientation entrepreneuriale sont plus penchées à identifier et à exploiter des opportunités d'affaire à l'extérieur, vu la situation du marché intérieur. En outre, les entreprises plus entreprenantes tendront à profiter de ces occasions de manière plus proactive afin d'améliorer leur position compétitive. Partant de ce qui précède, nous mettons en lumière la problématique suivante: *Dans quelles mesures l'Orientation Entrepreneuriale des dirigeants peut-elle favoriser la réalisation de performance dans les PME Algériennes?*

La revue de la littérature nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

H1- La personnalité du dirigeant affect positivement l'orientation entrepreneuriale.

H2- Une forte orientation entrepreneuriale est positivement corrélée avec la performance des entreprises.

Les études antérieures : Nous avons essayé de recueillir quelques études semblables à notre travail au niveau international où nous avons trouvé :

Jean St et Salah, (2018), « L'Orientation Entrepreneuriale des dirigeants impacte-t-elle la croissance des PME » , congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Toulouse, France.

La différence entre ce travail de recherche et le notre, c'est que notre travail a porté sur la relation de l'orientation entrepreneuriale et la performance au sein des PME algériennes (approche quantitative). Tandis que le travail de Jean ,St et Salah, traitent la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la croissance qui présente l'une des variables de la performance au sein de quelques entreprises québécoises. (Méthode qualitative)

Aloulou,W, (2017), « Orientation Entrepreneuriale internationale des PME : émergence du concept, antécédents et modélisation de sa relation avec la performance internationale » , Marché et Organisation n°28

Cette recherche traite le concept de l'orientation entrepreneuriale et la performance sous l'angle international ce qui diffèrent par rapport à notre étude.

Mario ,S et Ndambo, (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision », la revue gestion et organisation , vol 6, issue 1

Ces auteurs tentent de monter l'importance de profil du dirigeant et la culture sur la réalisation de la performance au sein des PME gabonaises, Alors que dans notre étude, nous avons essayé d'expliquer que la réalisation de la performance peut être due à l'orientation entrepreneuriale des dirigeants.

Bénézech,D et al., (2013), « dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME ? » , Revue de l'entrepreneuriat ; vol 12.

Fayolle,A et Cherchem,N, (2010), « culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale », communication 3eme journée Georges Doriot, Caen, France.

La recherche de Fayolle et Cherchem présente un travail conceptuel avec un modèle en intégrant : la culture entrepreneuriale, le profil du dirigeant, la performance et l'OE, Alors que notre travail se focalise sur l'approche quantitative pour tester nos variables de recherche.

Rasolofoson,T,M, (2001) « Interactions des variables psychologiques et environnementales sur la relation "orientation entrepreneuriale-performance" des PME : cas de Madagascar » thèse de doctorat en science de gestion, Poitiers, France

L'objectif fondamental de ce travail est de déterminer la relation entre l'OE et le profil du dirigeant en premier lieu, puis leur influence sur la performance de l'entreprise en deuxième lieu, à cet effet, ce travail sera présenté en trois volets. D'abord, nous présentons le cadre théorique pour analyser la relation entre le profil du dirigeant, l'OE et la performance de PME. Ensuite, nous décrivons la méthodologie mise en place et les caractéristiques de

l'échantillon. Nous terminons avec les principaux résultats. Nous concluons avec les principales implications théoriques, méthodologiques et managériales de cette recherche.

I-Bases théoriques

I-1- Orientation Entrepreneuriale

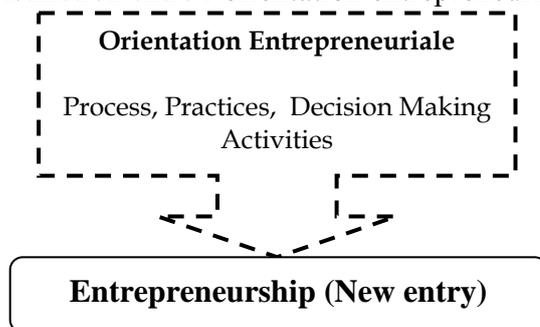
Le terme de l'orientation entrepreneuriale (OE) trouve son origine dans un article de l'auteur canadien Danny Miller (1983) intitulé « *The correlates of entrepreneurship in three types of firms* » dans lequel cet auteur explique le chemin vers l'entrepreneuriat selon le type d'organisation. Pour mesurer l'intensité entrepreneuriale, Miller a créé une échelle en incluant trois dimensions. En fait, une entreprise entrepreneuriale selon Miller (op-cit) est une entreprise qui s'engage dans l'innovation (i.e. innovativeness), qui prend le risque (i.e. risk taking), poursuit les opportunités et agit proactivement (i.e. proactiveness), ainsi elle doit être autonome et démontrer une certaine agressivité compétitive (Lumpkin et Dess, op-cit). De manière simple, nous pouvons dire que l'orientation entrepreneuriale est une combinaison de l'innovation, de prise de risque, et de proactivité (Wiklund et Shepherd, 2003). Zahra et al. (in Acha, N, 2013) ont sollicité que l'orientation entrepreneuriale élevée mène à améliorer la performance globale de l'entreprise.

Covin et Slevin (1989) ont insisté encore plus sur l'importance de ces dimensions: "*L'OE d'une entreprise est démontré par la mesure dans laquelle la haute direction est prête à assumer les risques liés à l'entreprise (dimension de prise de risques), pour favoriser le changement et l'innovation afin d'obtenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise (la dimension de l'innovation) et pour livrer une concurrence féroce avec d'autres entreprises (dimension proactivité)*" (Arzubiaga et al., 2012, p. 59).

Dans le cadre de notre travail, nous considérons aussi l'OE comme un construit qui renferme plusieurs (trois) dimensions. À ce titre, la définition de Covin et Slevin (1989) nous paraît plus claire: l'OE est un ensemble de comportements qui montrent au sein d'une entreprise dans quelle mesure le dirigeant est porté à prendre des risques concernant les affaires, à favoriser l'innovation et le changement pour acquérir un avantage compétitif et à concurrencer agressivement avec les entreprises concurrentes. En 1996 est apparu un autre courant académique traitant le construit de l'OE fondée sur la redéfinition Lumpkin et Dess: "OE concerne les procédés, pratiques et activités de prise de décisions qui conduisent à une nouvelle entrée" (Lumpkin et Dess, 1996, p. 136).

L'entrepreneuriat présente le fruit de l'engagement de l'entreprise dans la perspective de l'OE. Lumpkin & Dess (ibidem) annoncent: «*That is, new entry explains what entrepreneurship consists of, and entrepreneurial orientation describes how new entry is undertaken*». La figure n°01 schématise la différenciation faite entre l'OE et l'entrepreneuriat par Lumpkin et Dess (1996)

Figure n°01: Distinction entre l'orientation entrepreneuriale et l'entrepreneuriat



Source : Lumpkin et Dess, (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of management Review*

I-2 Personnalité du dirigeant et Orientation Entrepreneuriale

Les travaux d'aujourd'hui décrivent deux façons pour caractériser l'entrepreneur. Certains travaux, dits « déterministes », se focalisent sur les traits de l'entrepreneur ; tandis que d'autres, dits « comportementales » analysent plutôt le processus entrepreneurial en tant que résultat de son action. Dans notre recherche nous exposerons uniquement la première approche car beaucoup d'auteurs et pas mal d'articles présentent la relation ou l'interaction existe entre la personnalité du dirigeant et l'orientation entrepreneuriale.

L'approche « déterministe » est qualifiée par les behavioristes comme une vision psychologique qui a pour objet de mettre en évidence les traits de personnalité et les motivations de l'individu. Danjou (in fayolle,A et Cherchem,N, op-cit, p13) affirme : « *L'entrepreneur se distingue des autres citoyens par des traits de caractères spécifiques, qui peuvent être identifiés et servir d'indicateurs du potentiel entrepreneurial d'un individu.* » Plusieurs résultats confirment les relations positives significatives entre traits psychologiques et l'orientation entrepreneuriale. (Okhomiya.D, 2010)

Miller (1983) a montré que la personnalité du dirigeant contribue à la dynamique entrepreneuriale dans les organisations simples. Ainsi, Lumpkin et Dess (1996) décrivent les caractéristiques du dirigeant parmi les facteurs pouvant interagir entre l'orientation entrepreneuriale et la performance d'une organisation. Cette perspective considère l'entrepreneur comme l'unité d'analyse afin d'en établir un profil type répondant à des caractéristiques personnelles spécifiques identifiées à travers de ses caractéristiques psychologiques et sociodémographiques, motivations, traits de personnalité, habiletés, réseaux, etc. Beaucoup d'études selon Fayolle et Cherchem (op-cit) ont prouvé qu'il y a une relation entre certains traits psychologiques de l'entrepreneur et certaines caractéristiques de l'entreprise telles que la performance, la stratégie, l'intention entrepreneuriale dans la dimension psycho-managériale (Boyd et Voziks, 1994 ; Poon, Aiuddin et Junit, 2006 ; Fobres, 2005). En effet, les personnes qui possèdent ces traits psychologiques ont un potentiel à agir de manière entrepreneuriale d'après Basso (2009). Nous pouvons déduire donc la première hypothèse : *H1- la personnalité du dirigeant affect positivement l'orientation entrepreneuriale.*

Dans notre recherche nous focalisons sur une littérature bien ancrée, nous avons retenu les termes de « *need for achievement* », « *internal locus of control* », et « *entrepreneurial self-efficacy* » pour discerner dans quelle mesure la personnalité du dirigeant influence sur la dynamique entrepreneuriale de son entreprise.

a-Need for Achievement : De toutes les caractéristiques personnelles reliées à l'entrepreneur, le « Need for achievement » ou « le besoin d'accomplissement » est la plus ancienne et connue. Elle renvoie à la perception de l'entrepreneur quant à sa capacité à relever les défis afin de réaliser un accomplissement personnel (McClelland, 1961 ;1965). Les entrepreneurs donc, ont la volonté de se réaliser et d'accomplir leurs ambitions. D'après Randerson et al (2011) l'interaction entre « Need for achievement » et l'élaboration de la stratégie ou la structure organisationnelle a été empiriquement établie (Miller et Droge, 1986 ; Miller et Toulouse, 1986) l'entrepreneur conduit par cette caractéristique sera plus proactif et enclin à prendre des risques, d'avantage susceptible d'exploiter des opportunités entrepreneuriales, qu'un entrepreneur ayant un faible besoin d'accomplissement. D'après Poon , Aiuddin et Junit (2006, p67) : “ *we expect entrepreneurs high on achievement motive to be more likely to take a forward-looking and competitive perspective (related to the innovativeness and pro activeness dimensions of entrepreneurial orientation relative to those low on this trait*”. Cela nous permet de dégager la première sous hypothèse : *H1-1 : le Need for achievement du dirigeant affect positivement l'OE.*

b- Locus of control : Ce concept est déterminé comme la perception de l'individu sur sa capacité de contrôler sa conduite et sa destinée (Rotter in Poon , Ainuddin et Junit, ibidem). D'après le même auteur, les personnes ayant un locus de contrôle interne croient que leurs propres traits ou comportements (e.g. effort) déterminent les résultats dans leurs vie (e.g les réussite personnelles) , alors que les individus qui ont le trait locus de contrôle externe croient que leurs réussite est davantage liée à des facteurs externes (e.g. la chance ou le destin , le réseau, les événements...). Donc, ils ont une forte volonté à s'engager dans l'orientation entrepreneuriale et cela nous permet de dégager la deuxième sous hypothèse :H1-2 : *L'internal locus of control du dirigeant affecte positivement l'OE.*

c-Entrepreneurial Self Efficacy : C'est un concept qui renvoie à la capacité perçue de l'entrepreneur d'accomplir un certain niveau de performance et à réussir des tâches spécifiques. Wood et Bandura (1989, p408) indiquent : « *self-efficacy refers to beliefs in one's capabilities to mobilize the motivation, cognitive resources , and courses of action needed to meet given situational demands*” . D'après Poon et al, (op-cit) les gens qui ont l'auto-efficacité croient en leurs aptitudes à introduire de nouveaux produits, relever des challenges, agir sur leur environnement et prendre des risques. A contrario, les gens qui n'ont pas ce trait sont susceptibles de rester dans une situation de statu quo, de ne pas prendre des risques et d'être plus passifs. Cela nous permet de dégager la troisième sous hypothèse : *H-1-3 : L'entrepreneurial self-efficacy du dirigeant affecte positivement l'OE.*

I-3 l'Orientation entrepreneuriale et la performance de l'entreprise

Le terme performance pour toute type et taille d'entreprise, reste une notion ambiguë, complexe et sans consensus sur sa définition et sur ses mesures (Morin et al., 1996). Pour les petites et moyennes entreprises, une analyse efficace de la performance doit, en plus de cette complexité, considérer l'influence personnelle qu'exerce le dirigeant sur son entreprise (St-Pierre, 2005).

La performance de l'entreprise a été mesurée à l'époque par des indicateurs financiers (Neely,1999 ; Walker et Brown,2004), ces derniers ont été jugés d'une façon objectifs et facile à interpréter pour évaluer le fonctionnement de l'entreprise. Une entreprise qui effectue une marge supérieure ou un rendement des actifs exceptionnel est certainement considérée comme plus performante alors que celle qui réalise une rentabilité moins importante dans le même secteur d'activité. Ensuite, depuis les années 80 , plusieurs critiques ont été dénoncé à l'égard des mesures financières étant donné leur orientation limitée (court terme), leur absence de lien avec la stratégie (Neely,op-cit), leur incapacité à examiner l'intérêt des différents parties prenantes et leur aptitude à vouloir « normaliser » les comportements, ce qui est loin de rendre compte de la réalité et de l'hétérogénéité des PME. Cette réflexion « étroite » de mot performance supposé privilégier par les dirigeants de PME a beaucoup influencé les actions des pouvoirs publics leur venant en appui alors que plusieurs auteurs rappellent, depuis quelques temps, dans quelle mesure les recherches de la performance des PME ne peut faire abstraction des propres objectifs de leur propriétaire dirigeant (Jarvis, et al, 2000). Alors certains travaux montrent que ce ne sont pas la totalité des propriétaires dirigeants de PME qui poursuivent leurs intentions entrepreneuriales pour les mêmes raisons, cela particulièrement à cause de différents facteurs liés à certaines de leurs caractéristiques personnelles (Cassar, 2007; Getz et Pettersen, 2005 ; Kotey et Meredith, 1997 ;; Morris, et al, 2006 ; Saddler-Smith et al, 2003). Cependant, d'autres auteurs affirment que les propriétaires dirigeants optent plus souvent un comportement de satisfaction plutôt que de maximisation dans leurs décisions (Gray, 2002 ; Greenbank, 2001).

En effet, beaucoup d'auteurs ont proposé des indicateurs afin de mesurer la performance .Il faut signaler qu'il n'existe pas un modèle unique et universel pour mesurer la performance. Les indicateurs de mesure de la performance sont, pour la plupart, focalisé sur

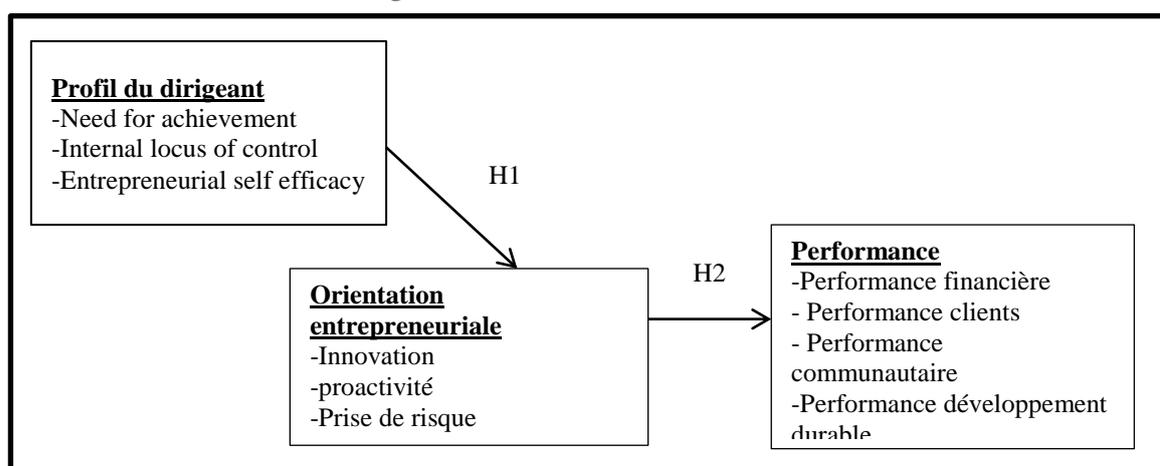
la dimension comptable ou financière et ont été conçus pour la grande entreprise. Cependant, selon Bergeron (2002) On peut les appliquer aux PME, mais en gardant à l'esprit les spécificités de ces dernières. Lumpkin et Dess (1996) proposent des indicateurs suivants : la croissance, la part du marché, la profitabilité et la satisfaction des parties prenantes. Il existe aussi le modèle de Morin et al. (1996) ainsi que le modèle de Kaplan et Norton (1996), ces deux derniers se focalisent sur quatre indicateurs pour évaluer la performance de l'entreprise à savoir : le processus commerciale, le processus financier, le processus d'apprentissage et de croissance interne et les relations avec les clients.

Selon Lumpkin et Dess (1996), il existe une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et le succès de l'entreprise : « *Those in strategic management are concerned with the performance implications of management processes, decisions, and actions at the level of the firm. Prior theory and research have suggested that an entrepreneurial orientation is a key ingredient for organizational success* ». La relation qui existe entre l'OE et la performance a été examinée à plusieurs reprises selon Wiklund (1999), Zahra (1991), Zahra et Covin, (1995), même sur le plan empirique Zahra (op-cit) a montré qu'il existe un effet positif de l'entrepreneuriat organisationnel sur la performance, du moins sur quelques dimensions de la performance. Selon Covin et Slevin (1991) : "The growing interest in the study of entrepreneurship is a response not only to the belief that entrepreneurial activity will result in positive macroeconomic outcomes but to the belief that such activity can lead to improved performance in established organizations".

Miller et Frisen (1982), quant à eux, sont sceptiques quant à la relation entre l'OE et la performance, et suggèrent que l'augmentation de l'activité entrepreneuriale peut présenter un risque, à terme, pour la performance financière de l'entreprise. D'où la deuxième hypothèse : H2- Une forte orientation entrepreneuriale est positivement corrélée avec la performance des entreprises.

Le modèle conceptuel de Cherchem, N et Fayolle, A (2010) nous paraît le plus synthétique et le plus clair car il met en relation tous les variables de notre travail de recherche. En effet ce modèle a été développé à travers une revue de la littérature, ces auteurs (op-cit) émettent l'importance de la vision de l'entrepreneur (son orientation entrepreneuriale) et de ses valeurs sur la performance de l'entreprise.

Figure n°02 : modèle de recherche



II –Méthodes et Matériels:

Nous avons utilisé la méthode non probabiliste. L'échantillon dans ce cas est constitué d'après un choix raisonné, il se fait selon un certain nombre de critères. (Mayrfoer, U, 2006,p

45) Dans le cas de notre recherche, nous avons visité 180 entreprises algériennes et nous nous sommes destinés aux entrepreneurs. 101 questionnaires ont été retenus pour les analyser, soit un taux de réponse 56.11%.

Afin de décrire le comportement de nos variables nous avons utilisé le SPSS (19). Pour répondre à notre problématique et tester nos hypothèses de recherche, nous avons poursuivi l'analyse univariée (le tri à plat ou le tri simple) et l'analyse bivariée. Nous avons choisi le secteur de recherche qui répond le mieux aux exigences du sujet. En effet, notre objectif de recherche est de décrire le comportement des PME algériennes en matière de l'Orientation entrepreneuriale et la performance. Ainsi, de tester nos hypothèses. Pour ce fait, nous avons testé ces dernières dans le secteur industriel situé dans le nord algérien, plus particulièrement dans les wilayas suivantes : Relizane, Oran, Mostaganem, Alger et Blida.

II-1 questionnaire : le questionnaire est composé de 39 questions réparties sur 4 volets :

❖ Le premier volet intitulé « Renseignements généraux sur l'entreprise » composé de 08 questions portant sur l'entreprise, son âge, sa taille, sa domination, son identification, son secteur d'activité, l'âge de dirigeant, son sexe et son niveau de formation.

❖ Le deuxième volet intitulé « L'orientation entrepreneuriale de dirigeant » comportant 09 affirmations réparties en trois parties :

1. La première partie comportant 03 affirmations concernant l'innovation,
2. La deuxième partie comportant 03 affirmations concernant la pro activité,
3. La troisième partie comportant 03 affirmations concernant la prise de risque.

Nous avons utilisé les questions échelles (de 1 à 5) qui mesurent les intentions et les attitudes. Nous avons adopté les questions à propositions graduées où le nous présentons une échelle allant de la position faible à la position forte en passant par celle du moyen.

❖ Le troisième volet intitulé « Performance de l'entreprise » composé de 09 questions réparties en quatre volets :

1. Volet « performance financière » : comportant 03 questions
 2. Volet « performance client » : comportant 03 questions
 3. Volet « performance communautaire » : comportant 02 questions
 4. Volet « performance développement durable »: comportant 01 question
- ❖ Le quatrième volet intitulé « Profil du dirigeant » composé de 14 questions.

1. Need for achievement: il contient 04 propositions
2. Internal locus of control : il contient 04 propositions
3. Entrepreneurial Self Efficacy: il contient 06 propositions

II-2 Mesures

L'Orientation Entrepreneuriale a été mesurée avec les indicateurs développés par Covin et Slevin (1989). Ce concept contient neuf items sous trois dimensions : l'innovation, proactivité et la prise de risque, chacune des dimensions comporte trois items mesuré sur l'échelle de likert à 5 points : « 01 »= totalement en désaccord à « 5 »= totalement d'accord. Les alphas de Cronbach dépassent les normes acceptables (innovation = 0,709, proactivité = 0.778 et prise de risques = 0.897).

La littérature montre qu'il n'existe pas un consensus sur la mesure de concept de la performance. Dans notre cas , nous la mesurons à travers 04 indicateurs : performance financière, performance de client, performance communautaire et performance développement durable, selon la proposition de Nkanyou,B et al, (2011) en se basant sur les travaux de Dess et Robinson (1984) et Bergeron (2002), des mesures objectives et subjectives ont été utilisées à la fois dans l'évaluation de ce concept. La performance possède un alpha de cronbach de 0,688.

Pour la variable « profil du dirigeant », nous avons basé sur les travaux de McGraw et Roger(2001), Rotter (1966) et De noble, Jung et Ehrlich (1999) afin de mesurer

respectivement les variables : le besoin d'accomplissement, l'internal locus of control ,et l'auto efficacité entrepreneuriale.

III –Résultats et Discussion:

III-1 Statistiques descriptives des caractéristiques démographiques des PME algériennes

Tableau n°1 : Analyse descriptive

	Carac. démographiques	PME Algérienne	
		Fréquence	Pourcentage (%)
Genre	Homme	81	80.19%
	Femme	20	19.80%
Age du répondant	30 - 40 ans	20	19.80%
	41 - 50 ans	67	66.33%
	> 50 ans	14	13.86%
Niveau de l'éducation	Baccalauréat	11	10.89%
	Formation professionnelle	58	57,42%
	Etudes Universitaires	32	31,68%
Age de l'entreprise	1 - 5 ans	4	3.96%
	6- 10 ans	15	14.85%
	11 - 20 ans	28	27.72%
	21 - 30 ans	26	25.74%
	31 - 40 ans	18	17.82%
	41 - 50 ans	10	9.90%
Nombre des employés	10 - 50	16	15.84%
	51- 100	35	34.65%
	101 - 200	41	40.59%
	201-300	09	8.91%
Domain de l'entreprise	Agroalimentaire	48	47.52
	Industriel	29	28.71
	Travaux public/construction	18	17.82
	Services	06	5.94

Source : Elaboration propre

Nous constatons que le nombre de femmes entrepreneures en Algérie reste relativement faible (20%). Nous avons rencontré une femme dirigeante à de prête-nom utilisé par leur proche de l'autre sexe afin d'obtenir du registre de commerce. Parmi les difficultés soulevées par les femmes selon cette dirigeante : d'abord, la lenteur et la lourdeur des procédures administratives ; ensuite, les difficultés à trouver du personnel compétent, les difficultés d'accès au marché et enfin la culture de la société algérienne qui a une tendance vers la masculinité (Zina Arabeche, 2011). Le tableau de fréquence montre que la majorité des entrepreneurs algériens interrogés sont relativement âgés : 66% d'entre eux leur âge est entre 41- 50 ans, alors que 20% seulement leur âge compris entre 30 et 40 ans.

L'entrepreneur algérien se caractérise par son expertise et sa longue expérience dans le fonctionnement de son entreprise. A cet effet, il convient d'indiquer que dans les pays de l'OCDE, l'entrepreneur type est âgé de 30 à 35 ans et bénéficie d'une grande expérience professionnelle acquise dans une moyenne ou une grande entreprise (OCDE, 1998, p.197).

La lecture du tableau de fréquence nous indique que 57 % des entrepreneurs algériens interrogés ont suivi la formation professionnelle. Selon GEM³(2009), l'Algérie possède le plus faible pourcentage d'adultes qui pensent posséder les connaissances et les compétences afin de démarrer une entreprise. Cela c'était prouver empiriquement, car d'après les résultats statistiques descriptifs, la majorité des entrepreneurs ont une formation professionnelle, en d'autres termes, ils n'ont pas suivi des études supérieures. (32%) Cependant, ces derniers pensent que l'enseignement supérieur ne favorise pas l'esprit d'initiative et la créativité. Selon eux, la formation en entrepreneuriat à l'université ne donne pas les notions nécessaires à la bonne compréhension de la vie des affaires.

III.2 analyse descriptive de l'OE et ses dimensions :

70% des entrepreneurs ne mettent pas l'emphase sur la recherche et le développement (R&D) et les changements technologiques et l'innovation. Ainsi, 61,5% des dirigeants n'introduisent pas des nouvelles lignes de produits. En plus, 50 % des PME enquêtées ne changent pas radicalement leurs produits ou services. Selon les responsables, le manque des ressources financières, les compétences et la maîtrise des nouvelles techniques de la technologie exigent de ne pas penser à l'innovation. D'après les dirigeants, les banques n'accordent pas des crédits important aux PME, ainsi, il existe un manque au niveau de marché qui assure une offre de capitale –risque.

62% des entrepreneurs considèrent que leurs entreprises entreprennent des actions auxquelles les concurrents répliquent. Cependant, 47% des dirigeants questionnés admettent que leurs entreprises sont souvent premières à introduire de nouveaux produits, des nouvelles techniques et des méthodes de production. Et selon 67,20 % des interviewés, leurs entreprises adoptent une position très compétitive visant à réduire la compétition. Bref, nous constatons généralement que les dirigeants algériens sont proactifs car ils cherchent de nouvelles opportunités en anticipant la demande future et le développement de produits concernant les besoins des clients. 68 % des personnes interrogées algériennes ne favorisent pas les projets à haut risque, uniquement 30% d'entre eux ont une tendance à prendre des risques. Encore, selon 87% des dirigeants interrogés la prise de risque manifeste la volonté de l'entreprise à mobiliser des ressources pour les investir dans des domaines nouveaux.

D'après le Tri simple, nous avons distingué que les entrepreneurs algériens ont une Orientation Entrepreneuriale moyennement faible.

III.3 analyse descriptive de performance de l'entreprise

Tableau n°02 : tri simple de performance

	Per. finan	Per.client	Per.comm	Per. DD
	%	%	%	%
Pas important	/	/	/	11%
Peu important	/	/	20%	39%
Important	21%	35%	50%	37%
Très important	79%	65,34%	30%	13%

Source : Elaboration propre

D'après le tableau descriptif de performance, nous remarquons que les dirigeants accordent plus d'importance à la performance financière (100%) autrement dit à l'augmentation des chiffres d'affaire et à la croissance de leur part de marché, cela nous semble évident car tous responsable cherche d'abord le profit pour la survie et la pérennité de l'entreprise.

³ Rapport GEM 2009, Global Entrepreneurship Monitor : Rapport régional GEM-MOAN 2009 (Moyen Orient et Afrique du Nord)

Deuxièmement, concernant la performance de client, les dirigeants donnent assez d'importance à la satisfaction des clients, car selon eux, la satisfaction et la fidélité des clients conduisent l'entreprise à générer des profits et s'avancer.

Pour quelques dirigeants enquêtés (20%) , la performance communautaire ne présente pas un indicateur important , alors que le reste affirme que la performance de travail d'équipe et la réalisation collective semblent importante pour le fonctionnement de l'entreprise.

D'après 50% des entrepreneurs, la performance de développement durable présente un indicateur moins important, on a rencontré des responsables qui ne connaissent même pas le concept de développement durable donc, ils ont répondu que cette performance ne présente pas une priorité pour l'instant. Pour les autres répondants, la performance de DD leurs permet de donner une belle image sur leurs entreprises, aussi pour permettre d'exporter leurs produits vers l'extérieur.

III.4 analyse descriptive de profil du dirigeant

D'après les résultats empiriques, nous avons remarqué que la personnalité du dirigeant algérien se caractérise par un besoin d'accomplissement moyennement élevé. Cela s'explique par 73,3% des entrepreneurs algériens pensent qu'ils possèdent un certain nombre de belles qualités. Ainsi, l'objectif principal de 80% de ces dirigeants est d'obtenir une meilleure performance que la plupart des concurrents. Cependant, la moitié des entrepreneurs algériens annoncent qu'ils sont capables de faire les choses aussi bien que les concurrents.

D'après l'investigation empirique dans le contexte algérien nous avons noté que les entrepreneurs algérien ont un internal locus of control moyennement fort. 63,3% des dirigeants sont d'accord que leur réussite provient de leurs actions personnelles. Encore, 87% des dirigeants algériens citent que la chance ne peut pas jouer un rôle important dans leur vie. Ainsi 63,3% des dirigeants peuvent réaliser leurs objectifs quand ils font des plans.

57% des entrepreneurs algériens annoncent qu'ils peuvent créer des nouvelles idées. Ainsi, 63,3% d'entre eux, peuvent voir de nouvelles opportunités de marché pour les nouveaux produits. 57% des enquêtés sont d'accord avec le développement d'un environnement de travail qui encourage les employés d'essayer quelque chose de nouveau. Alors, l'entrepreneur algérien possède une Auto-efficacité entrepreneuriale moyennement forte.

III. Test des hypothèses

La méthode d'analyse des données utilisée dans notre travail est une méthode quantitative. En effet, la méthode de corrélation linéaire nous permettra d'analyser la corrélation entre deux variables mesurées avec des échelles métriques (échelle de 1 à 5). Aussi, cette méthode nous permettra d'interpréter le sens de la corrélation. Si le coefficient de Pearson « r » est positif, la corrélation est positive. Ainsi, la corrélation n'est pas validée que si sa significativité ne dépasse pas le niveau de risque d'erreur.

Nous avons fait le croisement entre les variables selon la relation des hypothèses formulées pour pouvoir les tester.

III.1 Test d'Hypothèse : La personnalité du dirigeant affect positivement l'orientation entrepreneuriale.

H1-1 Le Need for achievement du dirigeant affect positivement l'OE.

Tableau n°3 : analyse bivariée (Need for achievement et OE)

Croisement des variables	Sig	Corrélation
Need1*innov3	0,049	0,363
Need3*innov3	0,035	0,386
Need3*proact1	0,040	0,377*

Need3*proact2	0,004	0,512**
Need3*proact3	0,014	0,444
Need3*risque2	0,019	0,426*

Source : Réalisé par le chercheur

D'après le tri simple nous avons constaté que les entrepreneurs algériens se caractérisent par un besoin d'accomplissement moyennement élevé. La corrélation linéaire que nous avons effectuée entre les variables de besoin d'accomplissement et l'orientation entrepreneuriale peut nous permettre de savoir si les personnes qui ont ce trait psychologique ont un potentiel à agir de manière entrepreneuriale. Autrement dit, pour discerner dans quelle mesure la personnalité du dirigeant influe sur la dynamique entrepreneuriale de son entreprise.

Suite à l'interprétation de tableau de corrélation nous avons pu remarquer qu'il y a six tests sur neuf qui sont statistiquement significatifs. Ce qui nous conduit à dire que notre sous hypothèse H1.1 est partiellement confirmée. Donc, il y a une relation entre le besoin d'accomplissement du dirigeant algérien et l'orientation entrepreneuriale.

H1-2 L'internal locus of control du dirigeant affecte positivement l'OE

Tableau n°4: analyse bivariée (internal locus of control et OE)

Croisement des variables	Sig	Corrélation
Intrclt2*proact1	0,20	0,424*
Intrclt4*proact2	0,000	0,659
Intrclt4*risqu1	0,009	0,471
Intrclt4*risqu2	0,001	0,590

Source : Réalisé par le chercheur

Suite à l'interprétation de tableau de corrélation nous avons pu remarquer qu'il existe quatre tests sur neuf qui sont statistiquement significatifs. Donc, notre sous hypothèse H1. 2 est partiellement infirmée. L'internal locus of control n'influe pas sur la dynamique entrepreneuriale dans le contexte algérien.

H1-3 L'entrepreneurial self-efficacy du dirigeant affecte positivement l'OE

Tableau n°5: analyse bivariée (auto efficacité entrepreneuriale et OE)

Croisement des variables	Sig	Corrélation
Self1*innov1	0,037	-0,382
Self3*innov1	0,009	0,467**
Self5*innov1	0,035	0,386*
Self2*proact2	0,016	0,436*
Self3*risqu3	0,039	0,379*

Source : Réalisé par le chercheur

D'après l'analyse univariée nous avons constaté que, les entrepreneurs algériens ont une auto-efficacité moyennement forte. La méthode de corrélation linéaire que nous avons effectuée entre les variables de l'auto efficacité et les dimensions de l'orientation entrepreneuriale peut nous permettre de savoir si ce trait psychologique influe l'orientation entrepreneuriale des entrepreneurs algériens.

Suite à l'interprétation de tableau de corrélation nous avons pu remarquer qu'il y a cinq tests sur neuf qui sont statistiquement significatifs. Ce qui nous conduit à dire que notre sous hypothèse H1.3 est partiellement confirmée. Donc, l'auto-efficacité est positivement corrélée avec l'orientation entrepreneuriale. Les entrepreneurs algériens croient en leurs aptitudes à relever des défis, agir sur leur environnement et introduire des nouvelles idées afin d'innover, d'être proactif et à prendre des risques.

Notre hypothèse est plutôt confirmée, la personnalité du dirigeant algérien se caractérise par deux traits psychologiques : le besoin d'accomplissement et l'auto-efficacité. Pour le trait « internal locus of control » nous n'avons pas trouvé assez des tests significatifs entre les variables. Il y a une relation positive entre la personnalité du dirigeant (Besoin d'accomplissement - auto efficacité entrepreneuriale) et l'OE dans le contexte algérien. En effet, les entrepreneurs algériens possèdent ces deux traits psychologiques, donc, ils n'ont pas le potentiel d'agir de manière entrepreneuriale.

III.2 Une forte orientation entrepreneuriale est positivement corrélée avec la performance des entreprises

Pour voir s'il existe des corrélations entre l'Orientations Entrepreneuriale et chacune des dimensions de la performance d'entreprise, nous avons effectué des tests de corrélations à l'aide du logiciel statistique SPSS présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°6
Matrice des corrélations

Variables	Moy.	ET	1	2	3	4	5	6
OE-innov	2,55	1,08						
OE-proa	2,02	1,09	,679**					
OE-Risk	3,85	1,08	,344**	,556**				
PER-F	4,04	,76	,109	,003	,006			
PER-clt	3,57	,76	,334	,156	,176	,098**		
PER-DD	3,90	,76	,109	,156	,004	,434	,556**	
P-Com	3,77	,89	,912*	,008*	,097	,098**	,234	0,067

*=p 0,05 , **=p 0,01

PER-F=Performance financière, PER-clt= Performance clients, PER-DD = Performance développement durable, P-Com= Performance communautaire

D'après le tableau présenté ci-dessus, on peut remarquer qu'il existe quelques relations statistiquement significatives entre quelques dimensions de la variable indépendante (OE) et quelques dimensions de performance (variable dépendante) .

On note qu'il n'existe pas des relations statistiquement significatives entre l'innovation et les différentes dimensions de performance, cela nous permet de dire que les dirigeants algériens n'accordent pas assez d'importance à l'innovation pour améliorer leurs performances. L'environnement économique algérien est de plus en plus mondialisé et concurrentiel, et dans un tel contexte, il paraît indispensable pour l'entreprise algérienne de dynamiser leurs efforts de R&D et d'innovation. Cet effort sa permet d'améliorer sa compétitivité, de développer de nouveaux marchés, de réaliser la responsabilité sociale ou tout simplement de survivre.

En effet, les entrepreneurs algériens n'innovent pas assez, selon eux, les principaux raisons de ce retard en matière de l'innovation se résument dans les points suivant :

Un accès difficile au financement ; Faible importance donné au service R&D ; une trop faible collaboration entre les laboratoires de recherche universitaires et les différents types d'entreprise ; leur faible internationalisation.

Il existe une relation statistiquement significative entre la pro activité et la performance financière (sig= ,003) et la performance communautaire (sig=,008), cela nous permet de dire que l'adoption d'un comportement proactif par les dirigeants algériens exige une vision, des compétences managériales et un environnement propice afin de soutenir la croissance pour l'entreprise. Cette hypothèse est plutôt infirmée. Les entrepreneurs algériens n'ont pas un comportement proactif élevé ce qui ne permet pas de réaliser la performance avec toutes ces dimensions.

La prise de risque est positivement corrélée avec la performance de développement durable et la performance financière. Alors, l'entrepreneur algérien se caractérise par sa capacité à prendre le risque et à maîtriser l'incertitude afin de maintenir la performance financière.

Malgré les significations de certaines relations entre la troisième variable de l'OE et les variables de la performance, il ne suffit pas de dire que cette sous hypothèse est confirmée car il existe plusieurs tests qui ne sont pas statistiquement significatifs. Généralement, nous pouvons citer que l'entrepreneur algérien est prudent, méfiant et avisé. Cette méfiance le conduit à imiter les actions des autres même si elles peuvent se révéler inefficaces. Cela signifie qu'il n'est pas assez audacieux mais capable de saisir une bonne décision grâce à la contingence des futurs.

Le chef algérien agit dans l'incertitude, il fait face à des événements contingents, comme les initiatives imprévues des pouvoirs publics, et/ou les décisions des entrepreneurs. Un des entrepreneurs dit : « je sais que je peux gagner plus prochainement si je suis prudent ». L'objectif de l'entrepreneur algérien est de faire survivre l'entreprise qu'il dirige, en effet, cette contrainte de survie l'oblige à imaginer le futur et à le prévoir.

Notre deuxième hypothèse est plutôt infirmée. Nous déduisons que l'entrepreneur algérien ne possède pas un esprit d'innovation qui lui facilite la réalisation de la performance. Nous remarquons ainsi que les PME algériennes sont moyennement proactives et cela ne permet pas de réaliser les différentes dimensions de la performance.

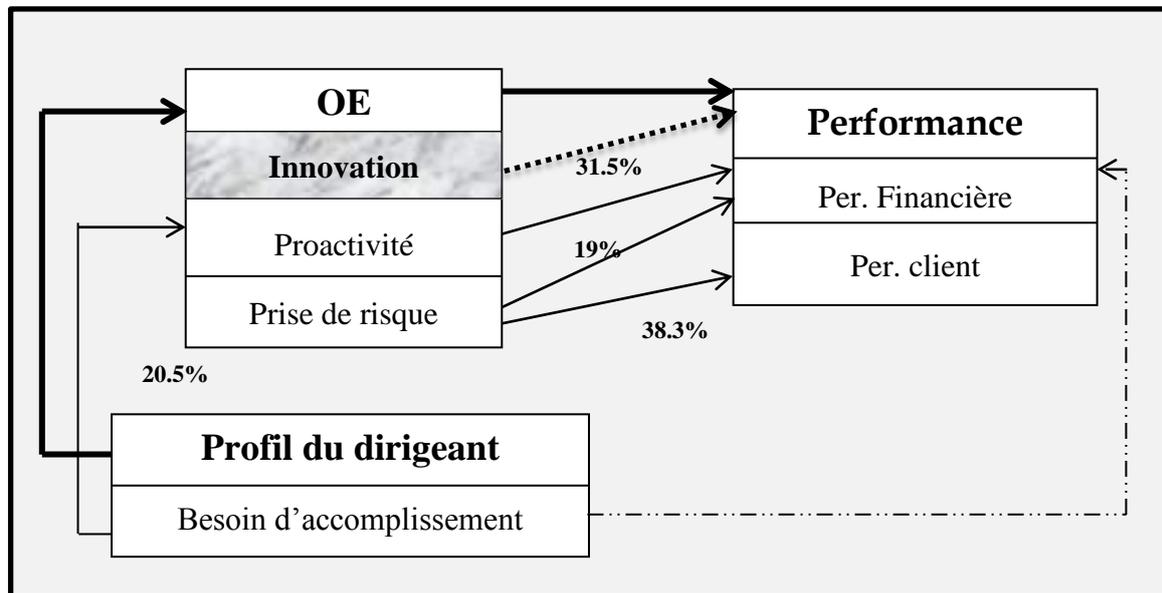
V - Modèles de Régression

Ce sont des régressions hiérarchiques qui ont été réalisées, car nous avons procédé par étapes. La régression est un ensemble de méthodes statistiques très utilisées pour analyser la relation d'une variable par rapport à une ou plusieurs autres. Les modèles de régression sont construits dans le but d'expliquer la variance d'un phénomène (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs (variables indépendantes). Dans le cas de la régression linéaire multiple, la variable dépendante est toujours une variable continue tandis que les variables indépendantes peuvent être continues ou catégorielles. La régression linéaire est appelée multiple lorsque le modèle est composé d'au moins deux variables indépendantes. À l'inverse, un modèle de régression linéaire simple ne contient qu'une seule variable indépendante.⁴ Donc, une analyse de régression multiple a été menée afin d'évaluer l'influence de chaque dimension de l'OE sur la réalisation de la performance au niveau des PME industrielles algériennes.

En prenant le domaine 'Per.financière' comme variable dépendante, l'analyse de régression montre que le modèle global est significatif (sig=0,000). Toutefois, nous notons que la proactivité et la prise de risque influencent significativement et positivement ($R=0,401$, $R^2=0,205$, $R^2_{ajusté}=0,193$) la Performance/ Per. Financière. Cela signifie en d'autres termes que, plus les entrepreneurs sont proactifs et prennent de risque, plus leur entreprise aura une performance financière.

Pour ce qui est de 'Per. client', le modèle de régression montre que le modèle est globalement significatif (sig= 0,020). Nous notons qu'une seule dimension de l'OE a une influence significative et positive sur l'indicateur 'Per. client'. Soit la prise de risque (sig<0,005 et Beta>0). Le modèle global explique une moyenne partie de per-client, soit 38,3% ($R=0,785$, $R^2=0,574$, $R^2_{ajusté}= 0,383$). Plus le dirigeant adopte des attitudes de la prise de risque, plus son entreprise aura de la chance pour satisfaire ses clients en matière de la qualité des produits.

⁴ <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-multiple.php>



———→ Hyp. Plutôt infirmée→ Hyp. Rejetée - - - - -→ Nouvelle Hyp.
 ———→ Hyp. Plutôt confirmée

L'orientation entrepreneuriale des dirigeants algériens peut être appréciée à l'aide de deux dimensions : la proactivité et la prise de risque. Ces derniers contribuent à la réalisation de la performance en matière de performance financière et performance de client. La capacité d'innovation n'a pas été identifiée comme un facteur important qui influence sur la performance lors de l'analyse de régression multiple. Cela nous permet de dire, que cette dimension est absente dans les PME algériennes.

Les managers algériens accordent encore très peu d'attention aux impératifs de la protection de l'environnement et du recyclage des déchets.

Nous avons constaté encore, qu'il existe une relation faiblement positive significative ($\text{sig} < 0$ et $\text{Bêta} > 0$) entre le seul trait psychologique qui caractérise le dirigeant algérien « le Need for achievement » et la proactivité l'une des dimensions de l'orientation entrepreneuriale. **Toutefois, nous n'avons pas trouvé des relations statistiquement significatives entre les autres traits psychologiques et l'OE.**

V- Conclusion :

La réduction des prix du pétrole et les changements socioéconomiques représentent des opportunités importantes pour l'Etat algérien afin de procéder à dynamiser l'entrepreneuriat dans tous les secteurs d'activités. Il devrait en effet, pencher vers l'amélioration et la promotion des investissements privés afin d'assurer la performance. Les PME présentent la principale source d'emplois et le moteur de croissance dans les pays développés. Cependant en Algérie, leurs rôle dans le tissu économique reste relativement timide et faible. Les principales recommandations issues de cette recherche :

- Il est nécessaire d'encourager l'entrepreneuriat et faciliter la croissance rapide des PME innovantes qui sont des moyens efficaces de réduire la pauvreté, de créer des

emplois, d'accroître la productivité à travers les revenus qu'elles distribuent, permettant ainsi une amélioration du niveau de vie des citoyens

- Il est nécessaire de faciliter l'accès des PME algériennes aux financements, à l'innovation, à la technologie, et aux marchés internationaux ;

Enfin il nous semble que le plus important c'est de **changer profondément les mentalités des algériens en général et des décideurs économiques et politiques en particulier** à l'égard de la nécessité de l'entrepreneuriat. Vouloir enseigner l'entrepreneuriat dans les classes secondaires présente un objectif courageux et pertinent. En effet, cet objectif est une condition fondamentale du changement de mentalité souhaitée. cela sera réalisable et possible qu'avec une très forte volonté politique , alimentée par une conscience aigüe des problèmes qui freinent, voire bloquent, la nécessaire adaptation des structures et des règles qui gouvernent le fonctionnement de l'Algérie aux exigences d'un environnement complexe et en profonde mutation.

Les résultats de cette recherche ouvrent une piste intéressante pour de futures études dans un terrain de recherche émergent : le rôle de la culture contextuelle et la culture entrepreneuriale dans la réalisation de la performance .

Références :

- ❖ Acquier,A et Aggeri,F, (2008), une généalogie de la pensée managériale sur la RSE , Revue française de gestion ,n°180.
- ❖ Acha,N, (2013), Accompagnement de l'Orientation entrepreneuriale par un management entrepreneurial : Une approche par les ressources. , XXII conférence internationale de Management Stratégique (AIMS).
- ❖ Austin, James et al, (2006), Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? , Entrepreneurship Theory and Practice Volume 30, Issue 1,
- ❖ Basso et al., (2009), L'orientation entrepreneuriale , Revue française de gestion n° 195
- ❖ Boyd et Vozikis (1994), The Influence Of Self-Efficacy On The Development Of Entrepreneurial Intentions And Actions , Entrepreneurship: Theory and practice ,18 (4), 63-77.
- ❖ Bergeron, H. (2002), La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME, 6 ème Congrès international francophone sur la PME, Montréal (Qc), 2002
- ❖ Bouchard Lucien, (2014) , L'entrepreneuriat n'est pas un caprice, c'est une nécessité , le journal des affaires n°29. <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/>
- ❖ Cassar G. (2007), Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons growth preferences and achieved growth, Entrepreneurship & Regional Development, vol. 19.
- ❖ Fortin, P,A (2004), La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté , collection entreprendre.
- ❖ Fayolle,A, et Cherchem,N (2010), culture d'entreprise , profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique , 10 ème congrès international Francophone sur l'entrepreneuriat et la PME, Bordeaux. France.
- ❖ Forbes, D. P. (2005). The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy. Entrepreneurship Theory and Practice 29 (5) : 599-626.

- ❖ Gray C. (2002), Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.9, no1, p. 61-72.
- ❖ Jarvis R., Curan J., Kitching J. Et Lightfoot G. (2000), The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, no2, p. 123-134
- ❖ Kaplan, R., Norton, D, (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, vol. 39, n° 1.
- ❖ Kuratko Donald F. Audretsch David B., (2009), Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice* Volume 33, Issue 1
- ❖ Lumpkin et Dess, (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance , *Academy of management Review*
- ❖ Mintzberg H , (1979) ,The structuring of organizations: A synthesis of the research- University of Illinois at Urbana-Champaign's, Desautels Faculty of Management Jean, St et al, (2014)
- ❖ Miller, D et Toulouse JM, (1986) ,Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms , *Management science*, vol32, issue 11
- ❖ Mayrhofer, U, (2006), *Marketing* , éd. Bréal. (Google books)
- ❖ Morin E., Guérin. M. , & Boulianne É., (1996), *Les indicateurs de performance* , Montréal (QC)
- ❖ Morris M.-H., Mihasaki N.-N., Watters C.-E. Et Coombes S.-M. (2006), The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no2, p. 221-244.
- ❖ Neely A. (1999), The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, no2, p. 205-228.
- ❖ Okhomina.D, (2010), Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment, *Journal of Behavioral Studies in Business*
- ❖ Poon, J.M.L , Ainuddin, R.A & Junit H.S (2006), Effects of self-concept traits and Entrepreneurial Orientation on firm performance, *International Small Business Journal*, Vol 24(1) 61-68.
- ❖ Randerson , K et al , (2011), Orientation entrepreneuriale : une approche par les configurations , 7ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'innovation , Paris
- ❖ Sadler-Smith E. Hampson Y., Chaston I. Et Badger B. (2003), Managerial behaviour ; Entrepreneurial style, and small firm performance , *Journal of Small Business Management*, vol. 41, no1, p. 47-67.
- ❖ St-Pierre, J. et Cadieux, L, (2009), La conception de la performance: quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME, 6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia-Antipolis, France, novembre.
- ❖ St-Pierre, J., (2005), *La gestion financière des PME: théories et pratiques* . Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy (Qc.).
- ❖ Walker E. Et Brown A. (2004), What success factors are important to small business owners? , *International Small Business Journal*, vol. 22, no6, p. 577-594.

- ❖ Wiklund et Shepherd, (2003), Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses, Strategic Management Journal · N24
- ❖ Wood et Bandura, (1989) , Impact of conceptions of ability on self- regulatory Mechanisms and complex decision Making . Journal of personality and social psychology vol,56 (3), 407-415.
- ❖ Zahra ,S,A(1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension , Entrepreneurship: Theory and Practice, vol. 17, n° 4,