



**HAL**  
open science

# Impacts de l'orientation entrepreneuriale sur la performance-export des PME Togolaises à vocation internationale.

Kangnaguidjoa Kombate

► **To cite this version:**

Kangnaguidjoa Kombate. Impacts de l'orientation entrepreneuriale sur la performance-export des PME Togolaises à vocation internationale.. Gestion et management. Université du Littoral Côte d'Opale, 2018. Français. NNT : 2018DUNK0491 . tel-02969901

**HAL Id: tel-02969901**

**<https://theses.hal.science/tel-02969901>**

Submitted on 17 Oct 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>DEDICACE</b> .....	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTE DES ACRONYMES</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>12</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ETAT DE L'ART</b> .....	<b>29</b>
<b>CHAPITRE I : ENTREPRENEURIAT ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (« OE ») EN CONTEXTE DE PME</b> .....	<b>30</b>
<b>CHAPITRE II : ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE (« OEI ») ET PERFORMANCE- EXPORT EN CONTEXTE DE PME</b> .....	<b>79</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : PROBLEMATIQUE, METHODOLOGIE, PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS</b> .....	<b>130</b>
<b>CHAPITRE III : PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>131</b>
<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS</b> .....	<b>157</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>217</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>222</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>252</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>259</b>

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

## **Résumé**

L'objectif de cette recherche est d'évaluer l'impact du profil du dirigeant sur le niveau d'OE et l'influence de ce dernier sur la performance-export de la PME dans le contexte togolais. A cet effet, une analyse quantitative par la méthode de régression logistique auprès de 65 PME exportatrices montre que la vision stratégique, les compétences clés, les traits de personnalité du dirigeant et les caractéristiques de la PME affectent positivement l'orientation entrepreneuriale internationale et la performance-export. Ces résultats ont le mérite de confirmer le modèle conceptuel adapté de Miller/Friesen et celui de Covin/Slevin dans le cadre du Togo.

**Mots clés : PME, Orientation Entrepreneuriale Internationale, propriétaire-dirigeant, performance-export, internationalisation.**

## **Abstract**

The objective of this research is to assess the impact of the CEO's profile on the EO level and its influence on the export performance of the SMBs in the Togolese context. The results of a quantitative analysis by logistic regression led to 65 exporting SMBs to this purpose, show that the strategic vision, the key competences, the CEO's traits of personality and the SMBs characteristics, are positively related to the international entrepreneurial orientation (IEO) and to the export performance. These results have the merit of confirming the conceptual model adapted from M/F and the one of C/S within the Togolese framework.

**Key Words: SMB, International Entrepreneurial Orientation, CEO, Export-performance, Internationalization**

## DEDICACE

*A mes parents Bongue et Kondjite pour tous les efforts consentis dans mon éducation et ma formation ;*

*A mon épouse Odile et nos enfants Bienvenu et Maelys ;*

*Je dédie ce travail.*

## REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord m'incliner humblement devant la mémoire du Professeur Jean-Pierre DEBOURSE, qui, en dépit de sa santé déclinante, a accepté d'encadrer cette thèse. Qu'il trouve à travers l'aboutissement de ce travail et à titre posthume, toute ma défférente considération.

Je tiens à témoigner ma profonde reconnaissance envers le Professeur Pascal PHIPPART, pour avoir accepté de continuer la direction de cette thèse à la suite du Defunt Professeur Jean-Pierre DEBOURSE et dont les remarques, les conseils et les encouragements ont été déterminants tout au long de cette recherche. Je lui exprime toute ma gratitude et mes sincères remerciements, pour tout ce qu'il m'a apporté et pour la confiance et le privilège qu'il m'a accordés en acceptant de diriger cette thèse.

Mes sincères remerciements vont à M. Gérard Kokou DOKOU, pour sa disponibilité et son encouragement tout au long de mon parcours doctoral d'une part, et pour ses conseils et ses remarques très pertinentes pour la finalisation de mon écrit, d'autre part.

Mes pensées affectueuses se dirigent vers Mme et M. Sébastien TCHENDO, qui m'ont inconditionnellement soutenu tout au long de mon parcours doctoral. Ils ont toujours été à mes côtés et ont su m'encourager par leur soutien moral et matériel. Qu'ils trouvent à travers ces mots, l'expression de ma profonde gratitude.

Je remercie sincèrement le Professeur Akoété Ega AGBODJI, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques de l'Université de Lomé, pour ses conseils, ses orientations et sans qui l'accomplissement de ce rêve n'aurait été possible pour moi.

Mes remerciements sincères vont aux enseignants de l'ULCO en général et plus spécifiquement à M. Thierry RIGAUX, Mmes Catherine MINET et Fabienne BOULET pour leur soutien et leur encouragement.

Je remercie sincèrement le Professeur Hadj NEKKA pour son soutien et son encouragement.

Mes remerciements vont à tous les dirigeants de PME qui ont participé à l'enquête de recherche. Leur disponibilité, leur ouverture d'esprit, leur coopération nous ont été très précieuses pour l'accomplissement de ce travail.

Enfin, ma pensée va à toute ma famille, mes parents, mes amis qui m'ont donné le sens de la persévérance. Qu'ils retrouvent à travers ce travail, l'expression de ma reconnaissance pour leurs soutiens inestimables.

## LISTE DES ACRONYMES

AGET	Association des Grandes Entreprises du Togo
ASOZOF	Association des Entreprises de Zone Franche
BAD	Banque Africaine de Développement
CAP	Croissance-Autonomie-Pérennité
CATO	Cour Arbitrale du Togo
CCIT	Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CFE	Centre de Formalités des Entreprises
Dollar US	Monnaie des Etats-Unis d'Amérique
DOSI	Délégation à l'Organisation du Secteur Informel
FAIEJ	Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FINFI	Fonds National de Finance Inclusive
FMI	Fonds Monétaire International
GE	Grandes Entreprises
GITO	Groupement des Industries du Togo
GTPME/PMI	Groupement Togolais des Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
GUCE	Guichet Unique pour le Commerce Extérieur
HS	Hypothèse Spécifique
HT	Hors Taxes
IDE	Investissement Direct Etranger
IDH	Indice de Développement Humain
ME	Moyennes Entreprises
MPME	Micros, Petites et Moyennes Entreprises et Industries
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OE	Orientation Entrepreneuriale
OEI	Orientation Entrepreneuriale Internationale
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OTR	Office Togolais des Recettes
PAIEJ-SP	Projet d'Appui à l'Insertion et à l'Employabilité des Jeunes dans les Secteurs Porteurs
PE	Petites Entreprises
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Pérennité-Indépendance-Croissance
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
PRADEB	Programme d'Appui au Développement à la Base
ROI	Return On Investment
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SDI	Stratégie de Développement International
SYSCOHADA	Système Comptable retenu par l'acte uniforme n°7 de l'OHADA
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPB	Tableau de Bord Prospectif
TPE	Très Petites Entreprises
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Catégorisation des entreprises selon la charte des PME/PMI au Togo (2009) .....	25
Tableau 2 : Récapitulatif des effectifs par catégorie des entreprises formelles en activités au Togo sur la période de 2013 à 2015 .....	26
Tableau 3 : Récapitulatif des effectifs des entreprises formelles en activités au Togo sur la période de 2013 à 2015 par secteur d'activités .....	27
Tableau 4 : Evolution de la création des entreprises entre 2011 et 2014 au Togo .....	27
Tableau 5 : Principales organisations professionnelles du secteur privé en 2015 .....	28
Tableau 6 : Synthèse des principaux fondements du concept d'entrepreneuriat .....	38
Tableau 7 : Dimensions de l'entrepreneuriat .....	39
Tableau 8 : Eléments récurrents dans les définitions du terme « entrepreneur » .....	46
Tableau 9 : Activités et caractéristiques attribuées aux entrepreneurs .....	47
Tableau 10 : Quelques définitions de l'entrepreneur .....	47
Tableau 11 : Principaux traits de caractères attribués aux entrepreneurs.....	52
Tableau 12 : Attributs personnels et défis de l'intrapreneur.....	59
Tableau 16 : Synthèse des principales études empiriques examinant les déterminants de la croissance/performance .....	112
Tableau 17 : Déterminants de la performance/croissance recensés dans la littérature contemporaine .....	114
Tableau 18 : Présentation synthétique de quelques échelles de mesure de la performance-export .....	122
Tableau 19 : Principales revues de littérature consultées sur les déterminants de la performance-export .....	123
Tableau 20 : Déterminants de la performance-export selon Madsen (1987) .....	124
Tableau 21 : Déterminants de la performance-export selon Zou & Stan (1998).....	125
Tableau 22 : Déterminants de la performance-export selon Leonidou, Katsikeas & Piercy (1998) .....	126
Tableau 23 : Synthèse des concepts et construits du modèle.....	146
Tableau 24 : Position épistémologique des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste .....	149
Tableau 22 : Caractéristiques des entreprises objet des entretiens qualitatifs.....	160
Tableau 23 : Dépouillement de l'analyse qualitative inter-entretiens.....	166
Tableau 24 : Dépouillement de l'analyse qualitative intra-entretiens.....	167
Tableau 25 : Caractéristiques des dirigeants et des entreprises enquêtés .....	168
Tableau 26 : Echelle de codification des Items.....	177
Tableau 27 : Catégorisation des entreprises selon leur propension à innover .....	177
Tableau 28 : Catégorisation des entreprises selon leur propension à prendre des risques .....	178
Tableau 29 : Catégorisation des entreprises selon leur propension à la proactivité .....	178
Tableau 30 : Catégorisation des entreprises selon leur degré d'intensité entrepreneuriale .....	179
Tableau 31 : Variables utilisées pour la modélisation de l'OE et la PI.....	181
Tableau 32 : Corrélations entre les variables d'influence de l'OE .....	182
Tableau 33 : Régression logistique de la propension à innover .....	183
Tableau 34 : Corrélations entre les variables d'influence de la propension à prendre des risques .....	184

Tableau 35 : Régression logistique de la propension à prendre des risques .....	185
Tableau 36 : Corrélation entre les variables d'influence de la propension à la proactivité .....	186
Tableau 37 : Régression logistique de la propension à la proactivité .....	186
Tableau 38 : Corrélation entre les variables d'influence du chiffre d'affaires .....	187
Tableau 39 : Régression logistique du chiffre d'affaires .....	187
Tableau 40 : Corrélation entre les variables influençant le pourcentage des ventes à l'international .....	189
Tableau 41 : Régression logistique du pourcentage des ventes à l'international .....	189
Tableau 42 : Corrélation entre les variables d'influence du profit net .....	190
Tableau 43 : Régression logistique du profit net .....	190
Tableau 44 : Recapitulatif des résultats significatifs de la régression logistique .....	192
Tableau 45 : Éléments intangibles de l'internationalisation des PME selon Lemaire (2013) .....	212
Tableau 46 : Les éléments intangibles de l'internationalisation des PME selon Lemaire (2013) .....	213
Tableau 47 : Formes d'appui externe et interne pour les PME .....	214
Tableau 48 : Caractérisation de l'internationalisation des PME enquêtées .....	215
Tableau 43 : Liste des personnes interviewées .....	269
Tableau 44 : Cas SH .....	270
Tableau 45 : Cas PN .....	271
Tableau 46 : Cas ST .....	272
Tableau 47 : Cas SV .....	273
Tableau 48 : Cas SM .....	274

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution du taux de croissance du Togo entre 1994 et 2015 .....	22
Graphique 2 : Répartition des entreprises enquêtées selon la location géographique .....	169
Graphique 3 : Répartition selon la nationalité du promoteur principal .....	169
Graphique 4 : Répartition des entreprises enquêtées selon la forme juridique .....	170
Graphique 5 : Répartition des entreprises enquêtées selon la taille.....	170
Graphique 6 : Répartition des entreprises enquêtées selon l'âge .....	171
Graphique 7 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activités .....	171
Graphique 8 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activités .....	172
Graphique 9 : Catégorisation des entreprises selon la typologie des produits/services à l'export .....	172
Graphique 10 : Catégorisation des entreprises exportatrices par statut du capital social .....	173
Graphique 11 : Catégorisation territoriale des entreprises exportatrices.....	173
Graphique 12 : Catégorisation des entreprises exportatrices selon le processus d'internationalisation .....	174
Graphique 13 : Catégorisation des entreprises exportatrices selon la forme d'internationalisation .....	174
Graphique 14 : Catégorisation des entreprises selon l'intensité des exportations .....	175
Graphique 15 : Catégorisation des entreprises selon la destination finale des produits exportés .....	176
Graphique 16 : Catégorisation des entreprises selon le chiffre d'affaires HT en 2014.....	176
Graphique 17 : Catégorisation des entreprises selon leur degré d'intensité entrepreneuriale .....	179

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Principales composantes pour une définition inclusive du concept entrepreneur .....	44
Figure 2 : Représentation mentale des dimensions de la performance-export chez les dirigeants interviewés .....	120
Figure 3 : Modèle conceptuel (Adapté de D. Miller et P. Friesen, 1977, puis de Gartner, 1985) .....	143
Figure 4 : Schéma du processus de facilitation de l'internationalisation de la PME .....	220

## **INTRODUCTION GENERALE**

La présente introduction générale est structurée en trois sections.

La première section essaie de justifier l'objet de la thèse défendue sur le plan scientifique dans le cadre de cette recherche. Elle présente les arguments théoriques qui incitent à concevoir l'orientation entrepreneuriale et à évaluer son impact sur la performance des entreprises à vocation internationale comme un thème de recherche pertinent dans le contexte des pays en développement. La démarche entreprise met en exergue la problématique de l'entrepreneuriat et le développement des PME ainsi que le rôle de régulation sociale et économique (création d'emplois, cohésion sociale et territoriale, création de richesses) que celles-ci jouent dans la croissance économique et le développement des pays.

La deuxième section présente le terrain de recherche en mettant en relief le cadre macroéconomique du Togo à travers quelques données empiriques sur l'entrepreneuriat et les entreprises exportatrices (création d'entreprises et d'emplois, propension à exporter, chiffre d'affaires, etc.).

Enfin, la troisième et dernière section aborde la structure de cette thèse (*fil conducteur*) notamment le contenu des chapitres et leur articulation.

### **1. JUSTIFICATION DE L'OBJET DE LA THESE**

L'entrepreneuriat est rentré au cœur de nos sociétés (Messeghem & Sammut, 2011). Ainsi, depuis plus d'une décennie, face à la montée du chômage lié au décalage entre le nombre de diplômés versés chaque année sur le marché de l'emploi et la faible capacité d'absorption de ceux-ci par les secteurs publics et privés à cause des chocs économiques récents, l'entrepreneuriat et la promotion des PME sont au cœur des préoccupations des hautes autorités politiques des pays en développement. Ceci est d'autant plus vrai que la plupart de ces pays ont mis en place des politiques et plans d'action stratégique pour la promotion de l'entrepreneuriat, le développement des PME et l'insertion professionnelle des jeunes.

Par ailleurs, dans les pays développés comme dans les pays en voie de développement, l'on reconnaît de plus en plus les rôles primordiaux et prépondérants des entreprises dans le

développement socioéconomique. De nombreuses études révèlent qu'elles participent à la création d'emplois et à l'augmentation du produit intérieur brut (PIB) des pays (Julien, 2005 ; OCDE, 2007 ; Fillion, 2007 ; Lefilleur, 2009 ; Tadesse, 2009 ; Van Pham, Audet & St-Pierre, 2009). Cependant, les petites et moyennes entreprises (PME) jouent particulièrement un rôle crucial dans la réduction de la pauvreté, la création d'emplois, la croissance économique et le développement humain.

Dans les pays développés, les PME représentent plus de 60 % de l'emploi et de la création de richesse tandis que ce chiffre peut dépasser 80% de l'emploi créé dans les pays en développement (OCDE, 2012). Selon une étude de la commission de l'Union Européenne réalisée en 2012, entre 2002 et 2010, les PME ont assuré 85% de la création nette des emplois dans les pays de l'UE. Ainsi, les contributions des PME au développement local, régional, national et international de leurs territoires d'appartenance ne font plus de doute (Bourcieu et al., 2006).

En Afrique, les PME constituent le moteur du développement économique et social. En effet, elles permettent de lutter contre la pauvreté et d'augmenter les opportunités d'emplois et d'affaires pour les groupes défavorisés tels que la classe sociale modeste, les groupes minoritaires et les jeunes. Selon la Banque Africaine de Développement (BAD, 2013), ces entreprises contribuent pour plus de 45% de l'emploi et pour 33% au PIB du continent. D'après les chiffres de l'OCDE sur les visions économiques en Afrique (2004-2005), au Congo, près de 80% des PME emploient moins de cinq personnes, 2100 PME sont immatriculées dans le secteur formel et on dénombre plus de 100 000 structures informelles. Au Kenya, le secteur des PME employait en 2003 près de 3,2 millions de personnes et avait contribué pour environ 18% dans le PIB du pays ; Au Sénégal, la contribution des PME à la création de la valeur ajoutée nationale avoisinait 20% ; Au Nigeria, les PME représentaient environ 95% de l'activité manufacturière organisée et 70% de l'emploi industriel. Au Maroc, les PME forment la majeure partie du tissu industriel avec 93% de l'ensemble des entreprises, 38% de la production, 33% de l'investissement, 30% des exportations et 46% de l'emploi. En Côte d'Ivoire, on dénombre aujourd'hui plus de 4 000 PME et PMI qui contribuent en moyenne à 18% de la valeur ajoutée nationale et emploient près de 23% de l'effectif du secteur privé formel.

Au Togo, face au nombre de diplômés sans emploi<sup>1</sup> qui croît sans cesse, les autorités ont fait de

---

<sup>1</sup>Taux de chômage et de sous-emploi : plus de 30% (BAD et FAD, 2011)

l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise, une priorité. Pour favoriser un développement durable et inclusif, le gouvernement togolais s'est lancé dans un vaste chantier de réformes ciblant d'une part, la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et la facilité de création des entreprises et d'autre part la promotion des PME. Par ailleurs, en vue de donner une impulsion et une dynamique nouvelle à sa politique de réduction de la pauvreté et de création des emplois, un Plan Sectoriel pour l'Emploi des Jeunes a été élaboré. Ainsi, après des années d'ajustement structurel et le courant de la privatisation qui ont amené la fonction publique togolaise à réduire ses effectifs, il y a maintenant un consensus autour de l'idée selon laquelle, la stimulation des affaires est un bon moyen d'engendrer la croissance économique (Coulibaly, 2008).

Il est de notoriété publique que la croissance économique dans le contexte du Togo passera nécessairement par la promotion des entreprises à vocation internationale, étant donnée l'étroitesse du marché national (moins de 5 millions d'actifs et donc de consommateurs nationaux). C'est ce qui justifie l'intérêt et l'objet d'une telle recherche : « **Impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance-export des entreprises togolaises à vocation internationale** ». Nous posons ainsi l'hypothèse principale selon laquelle, *la performance des entreprises à vocation internationale, c'est-à-dire, avec une forte propension à exporter, est avant tout, influencée par le niveau d'orientation entrepreneuriale de l'entreprise, lui-même affecté positivement par le profil du dirigeant et les caractéristiques de l'entreprise.*

L'objectif de cette thèse est donc d'évaluer d'une part l'impact du profil du dirigeant sur le niveau d'orientation entrepreneuriale de la PME togolaise et d'autre part, l'impact de cette orientation entrepreneuriale sur la performance à l'international de la PME togolaise.

Dans ce cadre, la recension des écrits nous montre qu'au cours des deux dernières décennies, plusieurs travaux de recherche entrepris en stratégie ont été consacrés aux facteurs du développement à l'international des PME. Ce sujet qui connaît de plus en plus un regain d'intérêt, met une emphase à la fois sur la contribution des PME dans le développement économique au niveau local ou régional, et sur l'importance de la concurrence internationale qui s'impose désormais à ces entreprises face aux effets de la mondialisation des économies et de la globalisation des marchés (Bourcieu & al., 2006).

C'est ainsi qu'on note la présence des PME dans les échanges internationaux, où elles sont, d'ailleurs activement impliquées dans le commerce mondial avec une compétitivité remarquable

(Ali & Swierez, 1991). Selon Kaynak (1992), cette implication des PME dans le commerce international favorise le développement de la production et l'augmentation des emplois créés. Ainsi, d'après l'OCDE, ce facteur était à l'origine de la création de 70% des emplois dans les PME en 2004. Mise à part cette contribution à la croissance, la progression des exportations traduit également la compétitivité et la forte capacité d'innovation de ces entreprises. Face à ce constat, les dirigeants des PME sont de plus en plus exhortés à intégrer la dimension internationale dans leur stratégie entrepreneuriale. C'est dans cette perspective que plusieurs travaux de recherche (Johanson & VahIne, 1990; Prahalad & Hamel, 1990 ; Fillion, 1991 ; Scott Morton, 1993 ; Julien & Morin, 1996 ; Arrègle, 2000 ; Bahija, 2001 ; Dunning, 2002; Rogers, 2003 ; Fabi & al., 2004; Etrillard, 2004, Kiss & al., 2012 ; Aloulou, 2017) s'appuyant sur les théories à la fois volontaristes et déterministes, se sont évertués à analyser les choix de stratégies entrepreneuriales pour expliquer le comportement des dirigeants de PME dans le processus d'internationalisation des activités de leurs entreprises. Ces théories font référence, notamment, à l'orientation entrepreneuriale (OE), un comportement stratégique de l'entreprise susceptible d'accroître l'efficacité des PME dans la conquête des marchés internationaux soumis à une concurrence de plus en plus rude. Il est émis ici le postulat que l'OE, entendue comme un phénomène organisationnel, est impulsée dans le contexte de PME par le dirigeant et par l'action intrapreneuriale des employés.

Face à l'influence des pressions de plus en plus fortes de son environnement et face aux effets de la mondialisation (exigence de compétitivité, la nécessité de changements, les crises, les dérèglementations et le coût de l'énergie), l'entreprise est aujourd'hui obligée de repenser et de reconsidérer ses comportements et ses pratiques pour maintenir une intensité entrepreneuriale à même de lui permettre de se maintenir et de se développer à travers l'amélioration de sa performance et de sa position sur le marché.

Cette intensité entrepreneuriale est évaluée au travers d'un certain nombre de variables regroupées autour du concept d'orientation entrepreneuriale (OE). Ce concept est né du croisement de deux champs de recherche, à savoir l'entrepreneuriat et la stratégie. Il trouve son origine dans un article de D. Miller (1983) intitulé « *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms* ». Dans cet article, l'auteur établit un lien dans le contexte d'une organisation simple selon la typologie de Mintzberg (1973), d'une part, entre la personnalité et le leadership du dirigeant et d'autre part, un lien dans le contexte de l'organisation planificatrice, entre la planification et la

performance. Il précise en outre l'existence d'une forte relation dans le contexte d'une organisation organique entre la structure et l'environnement.

Les travaux sur ce concept proposent cinq dimensions pour caractériser et tester le comportement entrepreneurial d'une entreprise. Chronologiquement, les trois premiers viennent des travaux de Miller qui considère qu'une firme est « entrepreneuriale » si elle s'engage « in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch » (1983 : 771). Les dimensions concernées apparaissent selon lui comme étant, la propension à innover (« *Innovativeness* »), la prise de risque (« *Risk-taking* ») et la pro-activité (« *Proactiveness* »). Deux autres attributs ont été rajoutés par Lumpkin & Dess (1996). Le premier renvoie directement aux derniers mots de la citation de Miller (« *beating competitors to the punch* »). Enfin, se référant notamment aux travaux de Burgelman pour lequel « the motor of corporate entrepreneurship resides in the autonomous strategic initiative of individuals at the operational levels in the organization » (1983 : 241), ces auteurs proposent une dernière dimension de l'orientation entrepreneuriale, l'autonomie de l'action (« *Autonomy* »).

Quant au concept de performance, il suscite aujourd'hui d'énormes passions et de vives polémiques dans le champ de la pensée managériale. En effet, il apparaît comme une notion dépendante des disciplines ou des écoles de pensée auxquelles appartiennent les auteurs, ainsi que des critères et de la perspective d'analyse choisie. Ainsi, chaque individu qui s'y intéresse (chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc...) l'aborde selon un angle d'attaque qui lui est propre.

La définition de la performance est par conséquent, une tâche difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions. Etymologiquement, le terme de performance remonte au 18<sup>e</sup> siècle et émane de l'ancien français *parformer*, qui signifie accomplir, exécuter. Ainsi, ce concept renvoie à l'idée d'accomplir une action. Michel Lebas (1995 : 2) définit la performance comme une question de potentiel de réalisation, c'est-à-dire : la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé. Cette définition nous apparaît très futuriste, puisqu'elle ignore les réalisations antérieures et rend la mesure de la performance une tâche encore plus complexe. Pour Pfeffer & Salancik (1978 : 194), la performance d'une organisation se juge sur sa « capacité à produire des résultats jugés comme acceptables ». Selon Martory (1990), la définition de la performance se confond parfois avec sa mesure. Les définitions qui évoquent la mesure de la

performance permettent de révéler deux approches différentes. Martory (1990) souligne le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés ; ainsi il fait référence à la mesure de l'efficacité. D'autres auteurs rapportent les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés, il est alors question de la mesure d'efficacité.

De façon générale, nous considérons qu'une entreprise performante est celle qui atteint les objectifs spécifiques qu'elle s'est fixés. Même si cette définition nous semble pertinente, elle présente une insuffisance dans la mesure où ce qui est « réussite » du point de vue de certains acteurs économiques peut ne pas l'être pour d'autres. A côté des concepts explicités ci-haut, d'autres facteurs peuvent également déterminer la performance de la PME à l'international. Ils sont liés essentiellement à la technologie et tirés du modèle d'alignement stratégique (ou le modèle MIT 90) et du modèle d'innovation. En résumé, ces travaux ont le mérite de faire émerger globalement des facteurs *déterminants* pour expliquer les performances internationales de la PME.

En synthèse, nous considérons la performance-export comme un concept au caractère composite et multidimensionnel qui dépendrait de plusieurs catégories de déterminants et dont l'appréhension nécessiterait l'utilisation de plusieurs indicateurs de mesure et d'évaluation. La profusion de la recherche sur ce concept témoigne d'ailleurs de sa nature complexe.

## **2. QUESTIONS DE RECHERCHE, HYPOTHESES ET PRECISIONS METHODOLOGIQUES**

### ***2.1 Questions de recherche et hypothèses***

Afin de circonscrire notre sujet de recherche, nous posons deux questions essentielles :

1. En quoi le profil du dirigeant de PME influence-t-il le niveau d'OE de son organisation ?
2. Dans quelle mesure les déterminants de la performance-export des PME dans le contexte du Togo s'inscrivent-ils dans les dimensions de l'OE ?

Les réponses à ces questions seront analysées en référence aux hypothèses générales et secondaires suivantes :

#### Hypothèses générales

H1 : L'orientation entrepreneuriale est positivement corrélée au profil du dirigeant et aux caractéristiques de la firme ;

H2 : La performance-export de la firme est positivement corrélée à l'orientation entrepreneuriale (OE) déployée par celle-ci.

### Hypothèses secondaires

H 1.1 : Le profil du dirigeant influence positivement l'orientation entrepreneuriale de la PME ;

H 1.2 : Les caractéristiques de la firme affectent positivement l'orientation entrepreneuriale déployée par celle-ci ;

H2.1 : L'innovation déployée par la PME impacte directement sa performance à l'international ;

H2.2 : La prise de risque par la PME impacte directement sa performance à l'international ;

H2.3 : La proactivité de la PME impacte directement sa performance à l'international.

Le modèle conceptuel adopté dans le cadre de cette recherche comprend les variables liées aux caractéristiques de l'entrepreneur, aux principaux attributs de l'orientation entrepreneuriale de son organisation et aux indicateurs de développement qu'il peut privilégier. Il oriente les aspects méthodologiques de notre recherche.

### ***2.2 Précisions méthodologiques***

L'option retenue est celle de l'enquête quantitative couplée à une enquête qualitative. L'enquête quantitative permet de tester rigoureusement une hypothèse à partir de la déduction et à l'aide de questionnaires standardisés et auprès d'échantillons dont la proportion de taille doit être suffisante pour permettre de garantir la représentativité et l'extrapolation des résultats sur l'ensemble de la population mère. Dans le cadre de notre travail, la recherche quantitative va permettre d'analyser les liens entre l'orientation entrepreneuriale (innovation, prise de risque, proactivité) et leur rapport avec le degré de performance atteint à l'international (évolution du chiffre d'affaires à l'international, profit net, diversité des marchés, nombre de filiales, partenariats, ...) à partir d'un échantillon d'entreprises exportatrices.

Les données collectées seront traitées et analysées à partir des méthodes descriptives pour permettre un test rigoureux du modèle de recherche. Les tris à plat et croisés significatifs ainsi que les tableaux de bord permettront de rechercher les relations entre variables prises deux à deux ou entre un grand nombre de variables prises simultanément (simple comparaison,

corrélation, régression). Les données de l'enquête quantitative seront saisies avec le logiciel de dépouillement statistique Sphinx Plus, puis traitées à l'aide des logiciels SPSS 20 et Stata 13. Ces logiciels permettront de tester d'une part, la crédibilité des échelles réalisées dans l'optique de cette recherche grâce au test de Fisher et la méthode de régression linéaire et d'autre part, d'approuver la structure interne du modèle et les hypothèses de la recherche (Evrard et al., 2003).

La régression simple permettra de rechercher et d'établir un modèle de relation entre les variables à partir d'une équation linéaire c'est-à-dire de prédire les valeurs de l'une des variables à partir de l'autre. Son but est de confirmer une relation de cause à effet entre deux ou plusieurs variables. Nos propositions de base seront vérifiées par la méthode de régression à partir de quatre coefficients :

- (1) le coefficient de corrélation proche de 1 ;
- (2) le coefficient de détermination ( $R^2$ ) qui permet d'apprécier la validité globale du modèle.  
Le modèle n'est valable que si  $R^2 > 0,5$  ;
- (3) le test de Fisher (F) qui permet de montrer si le modèle est significatif ou non (si F calculé supérieur à F lu)
- (4) le ratio de Student (T) permettant de savoir si le coefficient du modèle est significatif (différent de 0). La variable pertinente si elle est significative dans l'explication du phénomène étudié et vice versa.

Quant à la méthode qualitative à visée explicative, elle permettra d'analyser les liens entre les caractéristiques du dirigeant, ses compétences clés et le niveau d'orientation entrepreneuriale déployée par la PME dans le contexte du Togo à partir des entretiens individuels avec un échantillon de dirigeants.

### **3. PRESENTATION DU CONTEXTE D'ETUDE**

La présentation du contexte d'étude retrace successivement le cadre macroéconomique du Togo, les réformes engagées pour la promotion du secteur privé en général et celle des PME en particulier et l'état des lieux de l'entrepreneuriat au Togo.

#### **1. Cadre macroéconomique**

Le Togo est un pays à faible revenu (moins d'un dollars US par jour selon le rapport IDH) d'une superficie de 56,785 km<sup>2</sup> et avec une population estimée environ à 7 millions d'habitants en 2015. Les principales activités économiques sont l'agriculture, l'extraction et l'exploitation du phosphate, le commerce et le transport. Le secteur primaire dominé principalement par l'agriculture représente 41% du PIB en 2015 contre 31% en 2010 soit une hausse de 32%. Le secteur secondaire, incluant les phosphates, le ciment, la construction et l'énergie, représente 18% en 2015 du PIB contre 17% en 2010. Les services dominés par le commerce et le transport comptent pour 41% du PIB en 2015 contre 52% en 2010 soit une baisse de 21%.

L'exportation la plus importante est celle du ciment, entièrement écoulé sur le marché Ouest Africain, suivi de celles du phosphate et du coton. Le Togo produit aussi du café, du cacao et a un fort potentiel agricole. Toutes ces activités ont connu majoritairement des rénovations importantes au cours de ces dernières années grâce aux effets des politiques contracycliques mises en œuvre par le Gouvernement (soutien à l'agriculture et hausse des dépenses d'investissement public dans le secteur). De plus, le développement du Togo repose sur sa capacité à capitaliser son intégration économique avec les pays qui lui sont voisins (Benin, Burkina Faso, Ghana, Mali, Niger) à partir de son port en eau profonde. Ces forts potentiels ont permis de placer l'économie togolaise sur une voie de croissance. La croissance aura ainsi affiché une hausse régulière depuis 2008 (cf. *Graphique 1*), en bénéficiant des effets d'amélioration de l'environnement des affaires.

La croissance économique du Togo laisse apparaître une évolution en dents de scie depuis 1994 mais celle-ci est estimée en moyenne à 5% entre 2010 et 2015. Ce rythme de la croissance peut en partie être attribué à la fin de la crise politique, sociale et économique prolongée du début des années 90 jusqu'au milieu des années 2000. Elle est estimée à 5,6% en 2016 contre 5,4% en 2013 selon le FMI et cela se justifie par le dynamisme du secteur agricole et les investissements publics privés engagés depuis 2012 dans les infrastructures de transport du pays. Les estimations et les projections restent favorables avec un taux de croissance de 5,6% dans les années à venir, sous

les effets combinés du développement du commerce régional et de l'augmentation des investissements publics dans les infrastructures, ainsi que de l'exploitation minière et de l'impact des réformes dans la filière des cultures vivrières et de rente.

Le secteur primaire représente 41% du PIB et emploie 75% de la population active, mais son potentiel demeure insuffisamment exploité malgré une augmentation importante de la production.

Le secteur secondaire est tiré d'une part, par l'exploitation minière, dominée par celle du clinker, qui alimente une industrie de cimenterie dynamique et d'autre part, par les investissements dans les infrastructures économiques de base.

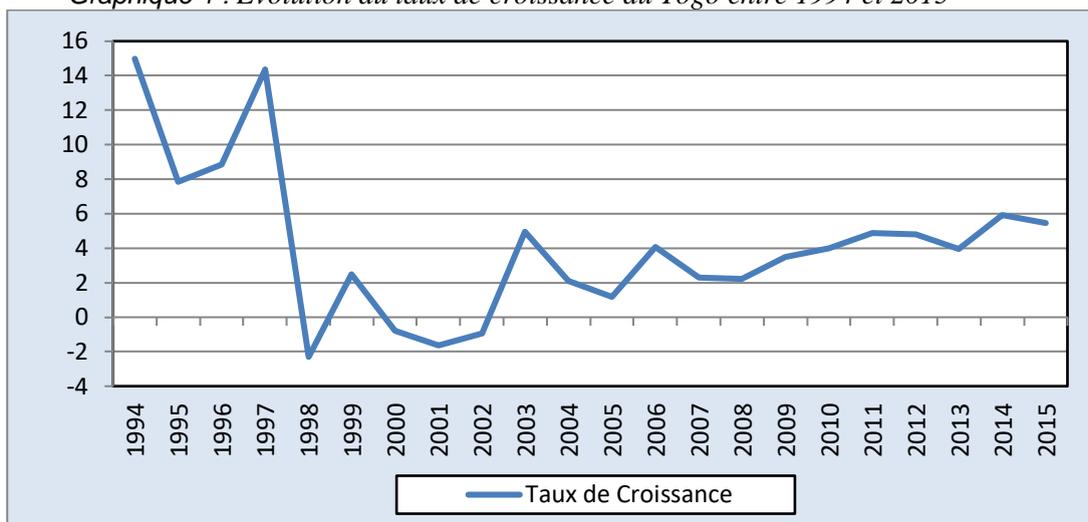
Le secteur tertiaire qui représente 43% du PIB est essentiellement soutenu par la mise en exploitation des nouveaux équipements (Terminal à conteneurs et 3<sup>e</sup> quai) au Port<sup>2</sup> Autonome de Lomé et à l'Aéroport International Gnassingbé Eyadema (nouvel aérogare) et par le commerce (de gros et de détail) peu réglementé.

Par ailleurs, l'inflation a été maîtrisée à un niveau en dessous de la norme UEMOA (Union économique et Monétaire Ouest Africaine) de 3% (1,5% en 2014 et 2015). La balance commerciale reste négative, surtout du fait de l'importance des importations de biens d'équipement, d'énergie et de denrées alimentaires. Elle s'est détériorée en 2013, avec un solde déficitaire de 16,6 % du PIB (contre 15,8 % en 2012), malgré la reprise des exportations de phosphates qui ont grimpé de 15,1%. Le déficit de la balance courante s'est établi à 11,7 % du PIB en 2013 et devrait se dégrader en 2016 et 2017, respectivement à 13,3 % et 13,8% si rien n'est fait.

---

<sup>2</sup> Seul port en eau profonde dans la sous-région

Graphique 1 : Evolution du taux de croissance du Togo entre 1994 et 2015



**Source :** Auteur, à partir des données du World Development Indicator (WDI)

Les réformes économiques et structurelles entreprises par le Togo depuis 2007 ont favorisé très significativement le développement socioéconomique et l'amélioration du climat des affaires au Togo. L'édition 2014 du rapport de la Banque Mondiale, *Doing Business*, indique que le Togo fait partie des dix (10) économies du monde qui ont le plus progressé sur le climat des affaires en faisant un bond de quinze (15) places pour être classé 149<sup>ième</sup> dans le monde. En évidence, le nombre de jours requis pour créer légalement une entreprise est passé de 38 jours en 2012 à 19 jours en 2013, puis à 10 jours en 2014. La durée totale de formalisation d'entreprise au Togo est désormais de 24 heures au maximum selon la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT). En 2016, selon ce même rapport, le Togo a reculé d'une place. Cependant on note une amélioration de 15 points par rapport à 2010, année au cours de laquelle le Togo occupait la 165<sup>ième</sup> place.

En somme, le bilan des performances économiques montre que le cadre macroéconomique au Togo est relativement stabilisé avec un niveau d'inflation modérée, un niveau d'endettement extérieur en net recul, une amélioration notable des recettes budgétaires assortie d'une maîtrise des dépenses publiques. Ces performances globales se sont traduites par une baisse de l'incidence de la pauvreté au niveau national.

## ***2. Réformes en faveur du secteur privé et des PME***

Le Togo a fait de l'amélioration de l'environnement des affaires l'une de ses priorités pour renforcer la compétitivité et le dynamisme du secteur privé constitué essentiellement, à l'instar des autres pays membres de l'UEMOA, de micros, petites et moyennes entreprises et industries (MPME).

Les principales réformes et actions engagées concernent :

- i. la création d'une entreprise en 24 heures à 29 250 FCFA pour une entreprise personne morale et à 26 400 FCFA pour une entreprise personne physique ;
- ii. la suppression de l'obligation d'obtention de la carte d'opérateur économique à la création ;
- iii. la facilitation de publication de la constitution de l'entreprise sur le site [www.cfetogo.org](http://www.cfetogo.org) ou [www.cfetogo.tg](http://www.cfetogo.tg) du Centre de formalités d'entreprises (CFE) à 5 000 FCFA contre environ 63 000 FCFA dans les presses d'annonces légales ;
- iv. la réduction du capital social minimum nécessaire pour la création d'une SARL de 1 000 000 FCFA à 100 000 FCFA pour permettre aux jeunes porteurs de projets sans grandes ressources de pouvoir créer leur entreprise avec l'option de recourir à un acte notarié ou simplement sous seing privé conformément aux dispositions de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) ;
- v. la simplification du transfert de propriété par l'abaissement du taux de la taxe d'immatriculation de la propriété ;
- vi. le renforcement de la protection des actionnaires minoritaires par l'introduction d'exigences plus importantes en matière de divulgation des transactions avec les parties liées au conseil d'administration et en rendant possible aux actionnaires l'inspection des documents relatifs aux transactions précitées, et la nomination de commissaires aux comptes pour procéder à une inspection de ces opérations ;
- vii. la réduction du taux d'impôts sur les salaires pour les entreprises ;
- viii. l'opérationnalisation du Guichet unique pour le commerce extérieur (GUCE) qui vise à améliorer l'efficacité de la chaîne logistique portuaire, aéroportuaire et terrestre, de même que les coûts et les délais des opérations commerciales ;
- ix. la mise en œuvre d'un programme national de modernisation de la justice par le renforcement des capacités institutionnelles de la justice, l'amélioration de la qualité du service public de la justice, la création de chambres commerciales auprès du Tribunal de Grandes Instances et de la Cour d'Appel de Lomé ;
- x. l'adoption d'un nouveau code d'investissements plus attractif ;
- xi. l'adoption de la charte des PME/PMI dont l'objectif est de répondre aux vulnérabilités des acteurs par des mesures d'aide et de soutien multiples ;
- xii. l'adoption d'une nouvelle loi sur la zone franche industrielle, mieux recentrée ;
- xiii. l'adoption d'une politique nationale pour le développement du commerce ;
- xiv. l'amélioration du cadastre pour accélérer l'obtention du permis de construire ;
- xv. la facilitation de l'administration fiscale et du paiement de l'impôt par l'opérationnalisation de :
- xvi. la télé déclaration des impôts ;
- xvii. le paiement des impôts par virement bancaire ;
- xviii. l'ouverture des guichets bancaires dans les agences des impôts.

En outre, le Togo dispose d'une base juridique suffisante qui promeut et facilite les activités économiques. La création de la Cour Arbitrale du Togo (CATO) offre davantage de garantie pour la transparence et le règlement des litiges entre les différents acteurs intervenant dans le secteur privé. Les effets induits par la création du guichet unique du commerce extérieur, la réduction sensible des frais de création d'entreprise, la diminution du délai minimum de création d'entreprise à 24h depuis 2012 ont fait du Togo, l'une des cinq meilleures économies subsahariennes les plus attirantes dans le classement *Doing Business* en 2015.

De plus, plusieurs réformes institutionnelles en faveur de la promotion des PME ont été entreprises depuis quelques années. En effet, si les jeunes sont motivés à créer leurs propres entreprises, leurs initiatives sont trop souvent compromises par le manque de compétences techniques, entrepreneuriales et managériales et le manque de capacités financières suffisantes.

Fort de ce constat, le Ministère du Développement à la Base, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes a mis en place plusieurs mécanismes avec l'appui des organismes non gouvernementaux et des Institutions internationales pour aider et accompagner les jeunes dans la création, la gestion et le financement de leurs projets de création et de développement d'entreprises.

Il s'agit notamment du Programme d'Appui au Développement à la Base (PRADEB), du Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ), du Fonds National de Finance Inclusive (FNFI), du Projet d'Appui à l'Insertion et à l'Employabilité des Jeunes dans les Secteurs Porteurs (PAIEJ-SP) dont les actions complémentaires concourent 1) au renforcement des capacités entrepreneuriales et managériales des porteurs de projet de création et de développement de micro entreprises, 2) au renforcement des capacités techniques en termes de formation technique aux métiers et de mise à disposition d'outils et d'équipements de production dont entre autres la fourniture et l'installation des plateformes multifonctionnelles, 3) au renforcement de la capacité financière des micro entreprises à travers des subventions et des prêts à taux bonifiés.

### 3. Cartographie des entreprises

L'environnement des affaires est défini par la cartographie des entreprises, c'est-à-dire leur volume et leur distribution par la taille.

Au Togo, une nouvelle charte des PME/PMI a été adoptée en décembre 2009. Celle-ci classe les entreprises selon le critère économique (effectif permanent, total chiffre d'affaires et le total bilan) et selon le secteur d'appartenance. Ainsi donc, on distingue selon cette charte :

- par rapport aux critères économiques : les Moyennes Entreprises (ME), les Petites Entreprises (PE), et les Micro Entreprises ou les Très Petites Entreprises (TPE) ;
- par rapport au secteur d'activité, celles-ci sont classées dans les catégories suivantes : secteur industrie manufacturière, secteur agricole ou forestière, secteur du commerce en gros, secteur du commerce en détail, secteur des services et le secteur des mines (Voir tableau 1).

Tableau 1 : Catégorisation des entreprises selon la charte des PME/PMI au Togo (2009)

	EFFECTIFS	CHIFFRE D'AFFAIRES	TOTAL AU BILAN
<b><u>MICRO ENTREPRISE ou TPE :</u></b>			
1- Secteur commercial :	< 5	≤ 30 000 000 F CFA	≤ 10 000 000 F CFA
1.1- Commerce de détail	< 5	≤ 30 000 000 F CFA	≤ 15 000 000 F CFA
1.2- Commerce de gros	< 10	≤ 30 000 000 F CFA	≤ 10 000 000 F CFA
2- secteur des services			
3- secteur de l'industrie manufacturière, agricole ou forestière	< 10	≤ 30 000 000 F CFA	≤ 20 000 000 F CFA
4- secteur minier	< 10	≤ 30 000 000 F CFA	≤ 10 000 000 F CFA
<b><u>PETITE ENTREPRISE</u></b>			
1- Secteur commercial :	< 30	≤ 100 000 000 F CFA	≤ 50 000 000 F CFA
1.1- Commerce de détail	< 50	≤ 200 000 000 F CFA	≤ 150 000 000 F CFA
1.2- Commerce de gros	< 30	≤ 100 000 000 F CFA	≤ 75 000 000 F CFA
2- secteur des services			
3- secteur de l'industrie manufacturière, agricole ou forestière	< 50	≤ 250 000 000 F CFA	≤ 250 000 000 F CFA
4- secteur minier	< 30	≤ 100 000 000 F CFA	≤ 75 000 000 F CFA
<b><u>MOYENNE ENTREPRISE</u></b>			
1- Secteur commercial :			
1.1- Commerce de détail	< 50	≤ 250 000 000 F CFA	≤ 250 000 000 F CFA
1.2- Commerce de gros	< 50	≤ 250 000 000 F CFA	≤ 250 000 000 F CFA
2- secteur des services	< 50	≤ 250 000 000 F CFA	≤ 250 000 000 F CFA
3- secteur de l'industrie manufacturière, agricole ou forestière	< 100	≤ 500 000 000 F CFA	≤ 750 000 000 F CFA
4- secteur minier	< 50	≤ 250 000 000 F CFA	≤ 250 000 000 F CFA
<b><u>GRANDE ENTREPRISE</u></b>			
1- Secteur commercial :	≥ 50	> 250 000 000 F CFA	> 250 000 000 F CFA
1.1- Commerce de détail	≥ 50	> 250 000 000 F CFA	> 250 000 000 F CFA
1.2- Commerce de détail	≥ 50	> 250 000 000 F CFA	> 250 000 000 F CFA
2- secteur des services			
3- secteur de l'industrie manufacturière, agricole ou forestière	≥ 100	> 500 000 000 F CFA	> 750 000 000 F CFA
4- secteur minier	≥ 50	> 250 000 000 F CFA	> 250 000 000 F CFA

**Source :** Charte des PME/PMI au Togo (2009)

Cependant, en l'absence d'un recensement exhaustif de l'ensemble des catégories d'entreprises installées et en activité sur le territoire togolais, il serait prétentieux d'avancer un chiffre précis de leur nombre. Nonobstant ce constat et selon l'avis des personnes ressources consultées<sup>3</sup> dans le cadre de cette recherche, l'effectif des entreprises (micro-entreprises, TPE, PME et GE confondues) installées sur le territoire national est évalué environ à 50 000 entreprises en 2016. Une majorité d'entre elles sont sans cartes d'opérateur économique et relèvent du secteur informel. Un grand nombre d'entre elles évoluent dans le secteur des services, principalement le commerce et sont très faiblement bancarisées.

Cependant, l'effectif des entreprises formalisées et enregistrées au fichier des contribuables de l'Office Togolais des Recettes (OTR) était évalué en 2015 à 27 822 toutes catégories confondues. Les tableaux 2 et 3 présentent les données désagrégées par typologie (grandes entreprises, moyennes entreprises, petites entreprises) et par secteurs (primaire, secondaire et tertiaire) sur la période de 2013 à 2015. Ainsi, la répartition par typologie indique qu'une forte majorité des entreprises (93%) enregistrées en 2015 sont des petites entreprises. Les moyennes entreprises sont faiblement représentées (5%) et les grandes entreprises sont très faiblement représentées (2%).

*Tableau 2 : Récapitulatif des effectifs par catégorie des entreprises formelles en activités au Togo sur la période de 2013 à 2015*

TYPE	2013		2014		2015	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
<b>Grandes Entreprises</b>	568	3%	1007	4%	584	2%
<b>Moyennes Entreprises</b>	1 098	5%	1 288	5%	1 367	5%
<b>Petites Entreprises</b>	20 207	92%	21 478	90%	25 871	93%
<b>TOTAL</b>	<b>21 873</b>	<b>100%</b>	<b>23 773</b>	<b>100%</b>	<b>27 822</b>	<b>100%</b>

**Source :** Calcul de l'auteur d'après les données collectées auprès de l'OTR

Quant à la répartition par secteur, elle montre que la quasi-totalité des entreprises (96,1%) enregistrées en 2015 relèvent du secteur tertiaire tandis que les deux autres secteurs sont très faiblement représentés avec respectivement 3,3% pour le secondaire et 0,6% pour le primaire.

<sup>3</sup> Experts de la Chambre du Commerce et d'Industrie, du Ministère en charge de la promotion du secteur privé

*Tableau 3 : Récapitulatif des effectifs des entreprises formelles en activités au Togo sur la période de 2013 à 2015 par secteur d'activités*

Secteur	2013		2014		2015	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Primaire	18	0,1%	24	0,1%	155	0,6%
Secondaire	800	3,7%	865	3,6%	927	3,3%
Tertiaire	21 055	96,3%	22 884	96,3%	26 740	96,1%
<b>Total</b>	<b>21 873</b>	<b>100%</b>	<b>23 773</b>	<b>100%</b>	<b>27 822</b>	<b>100%</b>

**Source** : Calcul de l'auteur d'après les données collectées auprès de l'OTR

Par ailleurs, la création de la DOSI (Délégation à l'Organisation du Secteur Informel) permet d'attirer une partie du secteur informel vers le secteur formel. Ceci à travers la mise en place d'un mécanisme attrayant de fourniture des services financiers et non financiers et la réduction des frais de création des entreprises et des délais de traitement des dossiers de création au niveau du Centre de Formalités des entreprises (CFE). Ce sont des facteurs motivant la création et la formalisation des micros, petites et moyennes entreprises. En effet, les données consignées dans le tableau 4 indiquent une évolution croissante de la création des entreprises sur la période de 2011 à 2014 dominée cependant par les secteurs du commerce et des services (avec respectivement 74,22% et 24% pour l'année 2014) ; le secteur industriel étant très faiblement représenté au cours de la même année (1,71%).

*Tableau 4 : Evolution de la création des entreprises entre 2011 et 2014 au Togo*

Secteur	2011		2012		2013		2014	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Commerce	3 652	80,2%	4 257	72,7%	5 307	64,9%	6 152	74 %
Industrie	20	0,4%	103	1,7%	927	11,3%	142	1,7%
Services	878	19,3%	1 488	25,4%	1 933	23,6%	1 995	24%
<b>Total</b>	<b>4 550</b>	<b>100%</b>	<b>5 848</b>	<b>100%</b>	<b>8 167</b>	<b>100%</b>	<b>8 289</b>	<b>100%</b>

**Source** : CFE, 2015

L'analyse du tableau 5 indique que le secteur privé est dominé par quatre (4) grandes organisations professionnelles qui sont :

- l'Association des Grandes Entreprises du Togo (AGET) ;
- le Groupement Togolais des PME/PMI (GTPME/PMI) ;
- l'Association des Entreprises de Zone Franche (ASOZOF) et ;
- le Groupement des Industries du Togo (GITO).

Ces organisations professionnelles emploient environ 25 000 salariés pour une masse salariale annuelle moyenne de 75 milliards de FCFA (2015). La contribution des entreprises (GE/PME/PMI) au PIB avoisinait en 2010 près de 70% tandis que le volume des investissements privés était évalué par la Direction de l'Economie en 2012 à environ 433 Milliards de FCFA (soit

21,6% du PIB) dont 168,7 milliards de FCFA provenant du secteur public (8,43% du PIB) et 264,3 milliards de FCFA du secteur privé (13,21% du PIB).

*Tableau 5 : Principales organisations professionnelles du secteur privé en 2015*

Organisations professionnelles	Nombre d'adhérents	Nombre d'employés	Masse salariale
AGET	52	10 000	33 milliards
GTPME/PMI	32	480	10 milliards
ASOZOF	63	14 000	12 milliards
GITO	12	500	20 milliards

**Source** : Auteur, Données de l'enquête

Qu'elles soient commerciales, industrielles, agricoles ou artisanales, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, les entreprises togolaises sont confrontées, de façon générale, à la même problématique : le défi de leur développement. Cependant, les difficultés et les contraintes liées à leur développement se posent avec plus d'acuité pour les PME en raison de leurs spécificités. Ces contraintes sont : le difficile accès au financement, le difficile accès aux marchés, la faible disponibilité d'un capital humain qualifié. En effet, une analyse de l'état des lieux des difficultés et des contraintes des PME du Togo à travers les résultats de plusieurs études récentes indique que les facteurs prépondérants de leur stagnation sont :

- Des coûts des facteurs élevés (Electricité, téléphone, internet...) qui affectent particulièrement le secteur industriel ;
- Un accès au financement très limité pour le financement des phases de création, d'amorçage et de croissance des entreprises ;
- Un accès aux marchés publics et privés difficile, pourtant considérés comme la meilleure source d'autofinancement à travers la sous-traitance pour les grandes entreprises ;
- Des délais de paiement assez longs qui posent des problèmes de trésorerie aux PME ;
- Un déficit de capacité managériale des chefs d'entreprise qui dans une large majorité manquent de connaissances et d'outils de base pour la gestion comptable et financière de leur entreprise ;
- Un accès difficile à des ressources humaines qualifiées ;
- Une faible culture entrepreneuriale de la population.

#### **4. STRUCTURE DE LA THESE**

Cette thèse est structurée en deux parties. La première partie, de portée théorique, passe en revue la recension des écrits sur les fondements théoriques de l'entrepreneuriat, de l'entrepreneur, de l'orientation entrepreneuriale et de la performance des entreprises. Elle présente une synthèse des études antérieures pluridisciplinaire consacrées à la performance des entreprises. Ce passage en revue, avec la confrontation de plusieurs modèles théoriques sur le construit de l'orientation entrepreneuriale, nous permet de proposer un modèle d'analyse de l'impact de l'orientation sur la performance des PME à vocation internationale. Somme toute, cette partie situe le débat théorique sur la performance des entreprises internationales à l'ère de la mondialisation.

Le premier chapitre fait la recension des écrits sur les théories développées sur l'entrepreneuriat, l'entrepreneur et l'intrapreneuriat et l'orientation entrepreneuriale. Dans la section 1, sont présentés les fondements théoriques du champ de l'entrepreneuriat, tandis que dans la section 2 les modèles théoriques centrés sur l'entrepreneur sont visités. Quant à la section 3, elle présente les théories sur l'intrapreneuriat. Une conclusion partielle fait la synthèse des trois sections.

Le deuxième chapitre fait la recension des écrits sur les théories développées autour de l'orientation entrepreneuriale internationale (OEI) et la performance-export des PME. Tout à tour sont présentés dans les différentes sections proposées, le concept OE et son construit, les fondements théoriques de l'internationalisation des PME, les fondements théoriques de la performance, les mesures de la performance, la relation entre l'OE et la performance-export des PME. Une conclusion partielle fait la synthèse de chaque chapitre.

La seconde partie qui contient également deux chapitres expose la problématique, la méthodologie, la présentation et la discussion des résultats issus de la recherche.

Le troisième chapitre est consacré à la restitution du « design de la recherche » empirique. Nous présentons le fil conducteur (trame) de notre travail, c'est-à-dire, l'articulation entre la problématique, les questions de recherche, les cadres théoriques, la méthodologie d'échantillonnage et de collecte des données ainsi que le positionnement méthodologique de la recherche.

Quant au quatrième et dernier chapitre, il présente les résultats des travaux de recherche et la discussion des résultats. La première section expose la synthèse des verbatim significatifs des monographies et des résultats de la vérification des hypothèses de la recherche, tandis que la dernière section est consacrée à la discussion des résultats à l'aune de la littérature récente ayant traité du même sujet.

Une conclusion générale qui rappelle les objectifs et les principaux résultats, la synthèse des contributions, les implications ainsi que les limites de cette recherche clôture la thèse.

**PREMIERE PARTIE**  
**ETAT DE L'ART**

## **CHAPITRE I :**

# **ENTREPRENEURIAT ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (« OE ») EN CONTEXTE DE PME**

Ce chapitre, composé de quatre (4) sections, fait la recension des écrits sur les théories développées sur 1) l'entrepreneuriat, 2) l'entrepreneur, 3) l'intrapreneuriat et 4) l'orientation entrepreneuriale. Une conclusion partielle fait la synthèse des quatre sections.

## **SECTION 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT**

Après un tour d'horizon des différentes définitions du terme « entrepreneuriat », sont tour à tour présentés, les différents fondements théoriques qui soutiennent les thèses défendues par les auteurs sur le champ de l'entrepreneuriat (les économistes, les behavioristes), les différentes formes d'entrepreneuriat et les diverses facettes de l'entrepreneuriat.

L'entrepreneuriat, loin d'être un art, est aujourd'hui considéré comme une discipline académique à part entière ainsi qu'en attestent les paradigmes développés par les chercheurs (Fayolle & Degeorge 2012). Notre recherche met en lien plusieurs champs de recherche développés autour de l'entrepreneuriat et qui portent notamment sur l'individu (l'entrepreneur), le processus de l'action (orientation entrepreneuriale) et le résultat de l'action (performance à l'international). L'analyse de la littérature managériale montre que chaque champ mobilise plusieurs modèles théoriques pour soutenir les thèses présentées sur la discipline.

Avant de présenter les modèles théoriques sur les champs de recherche énoncés ci-haut, il semble opportun d'appréhender le terme entrepreneuriat. Selon Alain Fayolle (2004), le champ de l'entrepreneuriat englobe au moins trois problématiques génériques, notamment :

- l'entrepreneuriat en tant qu'objet de recherche,
- l'entrepreneuriat en tant que phénomène économique et social,
- l'entrepreneuriat en tant que domaine d'enseignement.

Pour notre part, notre travail dans le cadre de la présente thèse est orienté sur les deux premières problématiques à savoir 1) l'entrepreneuriat en tant qu'objet de notre recherche et 2) l'entrepreneuriat analysé comme un phénomène économique et social.

Analyser l'entrepreneuriat sous ce double angle revient à analyser d'une part, les principaux modèles théoriques centrés sur l'entrepreneur et qui ont pour objectifs de le connaître, de le comprendre et d'appréhender les mobiles de son action et d'autre part, les conséquences de son action sur les résultats de son entreprise. Mais avant d'appréhender les fondements de l'entrepreneuriat sous ce double angle, il est impérieux de savoir de quoi il s'agit quand on parle d'entrepreneuriat.

## 1 DEFINITIONS DU TERME ENTREPRENEURIAT

La recension des écrits de la littérature contemporaine en Sciences économiques et de gestion ne donne pas une définition précise et unique du terme entrepreneuriat. Ce concept dérive du terme Entrepreneur, d'origine française. Selon Rey (1994), il semble avoir pris son orthographe définitive actuelle en 1433. Utilisé couramment dans les années 1500 et 1600, Schumpeter (1954 : 222) a cependant noté que Cantillon fut le premier à présenter une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur ainsi qu'en atteste l'utilisation de ce terme par ce dernier en 1723 pour désigner « la création d'un emploi pour soi-même par un individu ». Ce terme, longtemps utilisé dans le monde anglo-saxon sous le générique entrepreneurship, va réapparaître dans le contexte francophone sous son orthographe actuelle (entrepreneuriat) dans les années 80.

L'économiste autrichien Schumpeter (1935), cité par Gasse & D'amours (2000), serait le premier auteur contemporain à cerner le phénomène entrepreneurial. Selon lui, ce terme signifierait l'introduction de nouveaux produits ou services, ou l'implantation de nouvelles méthodes de production, ou la conquête de nouveaux marchés, ou le recours à de nouvelles sources de matières premières, ou la création de nouvelles entreprises. Au-delà de cette définition et au gré des contextes spatio-temporels, ce terme aux nombreuses acceptions a été utilisé autant par les chercheurs que par les praticiens pour désigner la mise en œuvre d'une activité économique, un processus de création d'entreprise, un phénomène économique et social associé à la poursuite d'opportunités, un état d'esprit ou encore une fonction.

### *1.1 Entrepreneuriat lié à la mise en œuvre d'une activité économique*

Selon Cole (1942 : 118), l'entrepreneuriat signifie « une activité permettant de créer, maintenir et agrandir une entreprise profitable ». Pour abonder dans le même sens, Penrose (1959-1980) utilise ce terme au sens d'une activité impliquant l'identification d'opportunités dans un système économique existant. Par ailleurs, Leibenstein (1968) cité par Gartner (1989 ; 1990), entend par entrepreneuriat, les activités nécessaires pour créer une entreprise sur un nouveau marché à conquérir ou non encore établi et où la fonction de production n'est pas complètement connue tandis que pour Palmer (1971) cité par la même source, la fonction entrepreneuriale fait d'abord référence au risque mesuré et à la prise de ce risque avec une organisation d'affaires.

## ***1.2 Entrepreneuriat comme la poursuite d'opportunités***

Pour Caree et Thurik (2005), l'entrepreneuriat résulte de la volonté d'un ou de plusieurs individus, œuvrant ou non dans une même entreprise, de percevoir et d'exploiter de nouvelles occasions (nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, nouveaux processus de gestion, nouveaux marchés, etc.), cela malgré l'incertitude liée à ces projets et aux ressources mises à leur disposition. Landström (2008) indique que ce concept désigne la capacité de l'entrepreneur à reconnaître des occasions et à entreprendre des actions pour les exploiter dans un marché.

## ***1.3 Entrepreneuriat, un processus de création d'entreprise***

Pour Collerette & Aubry (1988 : 9) l'entrepreneuriat est un « (...) processus par lequel on crée quelque chose de différent, d'une certaine valeur, en consacrant le temps nécessaire et les efforts requis, tout en assumant les finances de l'entreprise, les risques psychologiques et sociaux, et en recevant les récompenses monétaires ainsi que la satisfaction personnelle. ». Dans la même veine, Stevenson, Roberts & Grousbeck (1989), cité par Morris & Sexton (1996) estiment que l'entrepreneuriat est plutôt un processus de création de valeur par la mise en place de ressources permettant l'exploitation d'une occasion d'affaires. Mais selon Stevenson & Jarillo (1990) cité par Davidsson (2004), l'entrepreneuriat est un processus par lequel un individu – ayant sa propre entreprise ou non – saisit de nouvelles opportunités, indépendamment des ressources mises à sa disposition. Dans ce même ordre d'idées, P.-A. Fortin (1992) cité par Gasse & D'amours (2000), conçoit que l'entrepreneuriat débute avec la reconnaissance d'une occasion, d'un besoin non encore satisfait. Pour ce dernier, l'organisation de ressources en vue de fabriquer un bien ou instaurer un service est l'élément clé de l'entrepreneurship.

Bygrave & Hofer (1991) définissent l'entrepreneuriat comme un processus impliquant toutes les fonctions, activités et actions permettant la détection d'occasions et leur exploitation, par une création d'entreprise. Abondant dans le même sens que les deux précédents auteurs, Morris (1998) précise que ce processus permet à un ou à plusieurs individus d'utiliser un ensemble de ressources pour exploiter les opportunités détectées sur le marché. Il ajoute que ceci est possible dans tout contexte organisationnel et peut avoir plusieurs conséquences, comme la création d'une nouvelle entreprise ou la création de nouveaux produits, services, procédés et processus de gestion. Mais Aouni & Surlemont (2007) indiquent pour leur part que l'entrepreneuriat représente le processus d'identification, d'exploration et d'exploitation

d'une occasion d'affaires en vue de la création d'une activité. Luke & al. (2007) définissent enfin l'entrepreneuriat comme un processus multidimensionnel, incluant l'innovation, le risque et la croissance, et ce, peu importe la taille de l'entreprise.

L'entrepreneuriat est le plus souvent associé à l'idée de création d'entreprise. A l'instar de l'OCDE (2007), l'entrepreneuriat est associé aux phases critiques de la création et du développement d'une activité économique nouvelle. Pour Low & MacMillan (1988) et Gartner (1989 ; 1990), l'entrepreneuriat est la création d'une nouvelle entreprise ou d'une nouvelle organisation. En outre, selon GEM (1999), l'entrepreneuriat représente toute tentative de la part d'un ou de plusieurs individus (équipe) de créer une nouvelle entreprise, qu'il s'agisse de son propre emploi (travail autonome), d'une nouvelle entreprise, ou de l'expansion d'une entreprise existante. Verstraete & Fayolle (2004) précisent que l'entrepreneuriat relève de l'initiative portée par un individu (ou de plusieurs individus s'associant pour l'occasion) dont l'objectif n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, forgeant ou saisissant une occasion d'affaires (du moins ce qui est considéré comme tel), par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour les parties prenantes du projet.

#### ***1.4 Entrepreneuriat comme un phénomène économique et social, un état d'esprit et une fonction microéconomique***

L'entrepreneuriat représente, selon la Commission européenne (2003), un état d'esprit ainsi que le processus de création et de développement de l'activité économique par la combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion dans une organisation nouvelle ou existante. Selon l'OCDE (2007), l'entrepreneuriat est le phénomène associé à l'activité entrepreneuriale. L'activité entrepreneuriale étant elle-même, l'action humaine d'entreprendre en vue de générer de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés. Selon l'Office Québécois de la Langue Française (2006 : 17), l'entrepreneuriat est défini comme la « fonction d'une personne qui mobilise et gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises »<sup>4</sup>. Pour Dumais et al. (2005), l'activité entrepreneuriale est une fonction à l'intérieur du sous-système économique de la société. Cette fonction, en plus de sa composante primordiale qui est économique, a des répercussions sur le plan social, culturel,

---

<sup>4</sup> <http://www.olf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/officialisation/terminologique/fiches/1298933.html>

environnemental et politique. Elle est incarnée par des personnes qui jouent un rôle social appartenant à la sphère entrepreneuriale en vertu de droits de propriété qu'elles détiennent à l'égard d'une ou de plusieurs entreprises, ou de postes qu'elles occupent dans la gestion d'entreprise. Une personne peut évoluer dans la sphère des occupations entrepreneuriales en étant à la fois propriétaire et gestionnaire d'entreprise ou l'un ou l'autre. La fonction entrepreneuriale peut être assumée par un ou plusieurs individus et peut se vivre au sein d'entreprises individuelles ou collectives, privées ou publiques, avec ou sans but lucratif ou coopératives, etc.

Selon Filion (1997 : 155), « l'entrepreneuriat est le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales ». Pour Pierre-André Julien & Louise Cadieux (2010 : 30), « L'entrepreneuriat, c'est l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, générant de la valeur sur le marché par la création ou le développement d'une activité économique, évoluant avec cette valeur pour finalement affecter l'économie, et ce, dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire ».

Somme toute, comme on peut le constater, l'entrepreneuriat s'identifie à la fois à plusieurs réalités sociales et économiques ; ainsi que Fayolle & all (2000) en ont fait la démonstration, on ne saurait retenir une seule définition de ce concept. On ne peut appréhender ce phénomène que comme une réalité multidimensionnelle, même si cette réalité est difficile à cerner (Landström, 1999 ; Friis & al., 2002 ; Audretsch, 2002 ; Fayolle, 2004 ; Julien, 2005). Les travaux de Cunningam et Lischeron (1991) ont permis d'identifier d'ailleurs pas moins de six écoles sur l'entrepreneuriat. A la recherche d'une définition qui fasse unanimité aux yeux de tous, Stevenson & Jarillo (1990), Churchill & Muzyka (1994) ont fini par proposer une définition plus large selon laquelle l'entrepreneuriat consiste en la poursuite de nouvelles opportunités. Selon Stevenson & Jarillo (1990), l'opportunité serait une situation future jugée désirable et faisable.

Cependant, au-delà des deux courants de pensée, la notion d'entrepreneuriat a souvent été réduite à l'idée de création d'entreprise (Gartner, 1989 ; 1990). Mais loin de limiter le champ de l'entrepreneuriat à la seule création d'entreprise, beaucoup de chercheurs se sont intéressés à la dimension managériale de l'entreprise tout au long de son cycle de vie (Démarrage-Croissance-Disparition). Olivier de Serre proposait déjà dès le début du 17<sup>e</sup> siècle une discussion sur les règles de bonne gestion d'une ferme. Cantillon fut au 18<sup>e</sup> siècle le précurseur de la définition moderne du terme entrepreneur. Entre le 18<sup>e</sup> et le 20<sup>e</sup> siècle, plusieurs

chercheurs vont étudier le champ de l'entrepreneuriat en abordant les problématiques liées à la mobilisation et à l'organisation de ressources, à la prise de risque, à la production de biens et services, à l'innovation et au changement, à la recherche d'opportunités d'affaires et en fin de compte, à la création de valeur nouvelle ou à l'innovation (Bruyat & Julien, 2000 ; Commission européenne, 2003 ; Caree & Thurik, 2005).

*Tableau 6 : Synthèse des principaux fondements du concept d'entrepreneuriat*

<b>Origines</b>	<b>Concepts</b>	<b>Sources contemporaines</b>
<b>Serre (1600)</b>	Capacité de mobiliser et de gérer des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter une entreprise.	Mahé de Boislandelle (1988) ; Landström (1999)
<b>Cantillon (1734)</b>	Capacité de prendre le risque de créer son propre emploi Capacité d'un individu de se prendre en main et de prendre des risques dans un environnement incertain.	Gartner (1989; 1990) ; Friis et al. (2002) Roberts et Woods (2005) ; Lash et Yami (2008)
<b>Turgot (1769)</b>	Combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion, dans une organisation nouvelle ou existante.	Crozier et Friedberg (1977) ; CE (2003) Filion (2007)
<b>Smith (1776)</b>	Capacité pour un individu de se prendre en main et de prendre des risques, assurant ainsi la mise en œuvre des projets : inclut la capacité de produire des biens et de créer de la valeur, qui en retour influence l'entrepreneur.	Cossette (1994) ; Landström (1999) Bruyat et Julien (2000) ; Ahl (2006)
<b>Say (1803)</b>	Capacité de créer une organisation et de la gérer de façon à générer des profits ou à la faire croître : donc une dimension de profits et de croissance.	Churchill et Lewis (1983) ; D'Amboise (1997) ; Carree et Thurik (2005)
<b>Knight (1921)</b>	Capacité à gérer l'incertitude et le risque. Pour cet auteur, les risques peuvent être « calculés », tandis que l'incertitude ne peut l'être	Audretsch (2002) ; Friis et al. (2002)
<b>Schumpeter (1934)</b>	Capacité à introduire des innovations (produits/méthodes/etc.) et de provoquer ou de profiter d'un déséquilibre dans le marché. Inclut la création de valeur dans un processus dialogique entre l'entrepreneur et le marché.	Nooteboom (2006)
<b>Kirzner (1973)</b>	Inclut la capacité à détecter et à exploiter des occasions, ce qui équivaut à détecter les imperfections du système pour rétablir l'équilibre.	Dutta et Crossan (2005) ; Companys et McMillen (2007) Julien et Vaghely (2008)

**Source** : Rapport d'étude sur la mesure de l'entrepreneuriat, P.26

La recension de la documentation scientifique dans le champ de l'entrepreneuriat permet de cartographier à la suite de Morris (1998) ; Verstraete & Fayolle (2004) ; Lucke & al. (2007) ; Welter & Lash (2008), huit (8) dimensions clés de l'entrepreneuriat ainsi que résumées ci-dessous à savoir :

- la création d'une nouvelle entreprise ou de son propre emploi ;
- la création de nouveaux produits ou processus ;
- la prise de risque tant pour l'entrepreneur que pour l'entreprise ;
- l'innovation, quelle qu'en soit la forme (radicale ou incrémentale) ;

- la création de valeur nouvelle ;
- la capacité de l'entreprise à générer des profits et à croître ;
- le repérage et l'exploitation d'une ou de plusieurs opportunités d'affaires ;
- la mobilisation des ressources.

*Tableau 7 : Dimensions de l'entrepreneuriat*

<b>Dimensions de l'entrepreneuriat</b>	<b>Auteurs consultés qui mentionnent cette dimension</b>
<b>Création d'entreprise</b>	Bygrave et Hofer, (1991) ; Gartner (1989; 1990); Landström (1999); Friis et al. (2002); Ahl (2006)
<b>Création de nouveaux produits, méthodes de production, marchés, sources d'approvisionnement, etc.</b>	Landström (1999); Audretsch (2002); Friis et al. (2002); Roberts et Woods (2005)
<b>Prise de risque</b>	Audretsch (2002); Friis et al. (2002); Gartner (1989; 1990); Landström (1990); Lash et Yami (2008)
<b>Innovation</b>	Knight (1921); Schumpeter (1934); Commission européenne (2003)
<b>Création de valeur</b>	Landström (1999); Bruyat et Julien (2000); Roberts et Woods (2005); Ahl (2006)
<b>Profits et croissance de l'entreprise</b>	Kirchhoff ( 1994); Caree et Turick (2005)
<b>Dépistage et exploitation d'une occasion d'affaires</b>	Venkataraman (2000); Verstraete et Fayolle (2004); Buenstorf (2007); Companys et McMullen (2007); Julien et Vaghely (2008)
<b>Mobilisation des ressources</b>	Landström (1999); Roberts et Woods (2005)

Source : Rapport d'étude sur la mesure de l'entrepreneuriat, P.26<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Julien P.A. & Cadieux L. (2010), *La mesure de l'Entrepreneuriat*, Rapport d'étude

## **2 DIVERSES FORMES DE L'ENTREPRENEURIAT**

Les formes les plus courantes de l'entrepreneuriat sont la création pure ou ex-nihilo, l'essaimage, la franchise, la reprise d'entreprise et l'intrapreneuriat (processus d'innovation lié au comportement entrepreneurial de certains employés œuvrant au sein d'une PME ou d'une grande entreprise).

### **2.1 *Création ex-nihilo***

Selon Counot et Mulic (2004), une création est dite pure si l'activité exercée ne constitue pas la poursuite d'une activité de même type exercée antérieurement au même endroit par une autre entreprise. Ex nihilo est une expression latine signifiant « à partir de rien ». S'il n'est pas impossible de créer une entreprise à partir du néant, cela ne semble pas être une chose facile. Ce type de création requiert du temps pour arriver à implanter son produit dans un marché, pour persuader les consommateurs et les chercheurs et ce, d'autant plus que le degré de nouveauté sera élevé. Par voie de conséquence, il faudra soigneusement mesurer les exigences pécuniaires et obtenir les ressources suffisantes. La création ex-nihilo exige beaucoup de labeur, de fermeté et d'acharnement. Par ailleurs les risques doivent être singulièrement bien évalués.

### **2.2 *Création par essaimage***

Pour l'Office Québécois de la Langue Française (2007), l'essaimage est la pratique par laquelle une entreprise favorise le départ de certains de ses salariés et les aide à créer leur propre entreprise. Créer une entreprise quand on est encore employé et avec l'aide de son entreprise est certainement un pas plus facile. Les grandes entreprises offrent des mesures et des procédés destinés à inciter et à accompagner leurs salariés dans des créations d'entreprise. Les projets peuvent être variés et concerner la création d'un commerce ou d'une entreprise industrielle, mais l'accompagnement (matériel, intellectuel, commercial et financier) d'une entreprise peut être de nature à réduire le niveau de risque de l'entrepreneur.

### **2.3 *Création par franchise***

Selon l'OCDE (1998), l'existence de nouveaux débouchés commerciaux (produits, services, procédés) ou la mise en application de meilleurs moyens de répondre à la demande favorise la création des entreprises par franchise. Cette forme de création met en relation un franchiseur,

entreprise qui souhaite se développer en utilisant cette modalité, et un franchisé, individu qui veut créer une entreprise en appliquant une formule. Ce type de création consiste à feindre ou reproduire ailleurs un fonctionnement qui existe déjà dans un contexte géographique donné. La création en franchise bénéficie en général, d'un accompagnement important, mais payant, de la part du franchiseur. Elle peut permettre à celui qui n'a pas d'idées propres ou qui n'a pas une capacité à innover de réaliser son objectif de création d'entreprise.

## **2.4 Reprise d'entreprise**

Counot & Mulic (2004) définissent la reprise d'entreprise comme étant l'achat, la donation ou l'héritage d'une entreprise déjà existante. La reprise d'activités entrepreneuriales présente une diversité de dimensions. Quelle que soit la dimension de la reprise, le repreneur doit s'appuyer sur l'historique de l'entreprise, c'est-à-dire, des données qui la décrivent dans son présent, son histoire, sa structure et son fonctionnement. Comme pour la création d'entreprise, la reprise peut être réalisée par un individu pour son propre compte ou par une entreprise existante.

## **2.5 Intrapreneuriat**

Pour Dumais & al. (2005) et Carrier (2008), l'intrapreneuriat est la conception de nouveaux projets ou de nouvelles activités ou développement des activités actuelles, à partir d'une entreprise existante, quelle que soit la taille de l'entreprise. Partant de la définition de Pinchot du terme « Intrapreneuriat » telle que citée par Carrier<sup>6</sup> nous définissons l'intrapreneur comme un employé (entrepreneur à l'interne) qui, travaillant au sein d'une organisation, a la possibilité d'exprimer son potentiel créateur, en disposant de la liberté, de la marge de manœuvre et des ressources nécessaires pour mener son projet à terme, en concrétisant ainsi son idée à l'intérieur de l'entreprise parvenant alors simultanément à satisfaire à la fois ses besoins personnels et ceux de l'entreprise. Carrier (1997) particulièrement, met l'accent sur la *mise en œuvre de l'innovation* par l'employé travaillant sous le contrôle de l'entreprise.

---

<sup>6</sup> Carrier Camille, De la créativité à l'intrapreneuriat, Presse de l'Université du Québec, 1997, p.64

## **SECTION 2 : FONDEMENTS THEORIQUES CENTRES SUR L'ENTREPRENEUR**

Dans cette section sont présentés les différents fondements théoriques qui soutiennent les thèses défendues par les auteurs sur les champs de recherche centrés sur l'entrepreneur.

Dans un premier temps, nous allons aborder les différentes définitions du terme et dans un deuxième temps nous allons présenter les modèles théoriques centrés sur l'entrepreneur.

### **1 DEFINITIONS DU TERME ENTREPRENEUR**

L'analyse de la littérature contemporaine consacrée au champ de l'entrepreneuriat révèle que depuis plus d'une quarantaine d'années, (1970 à 2000 voire au-delà), les chercheurs se sont intéressés à la définition de l'entrepreneur. Il découle de la recension des écrits de cette période sur le sujet, toute une profusion de définitions du terme « entrepreneur » tendant même à semer une certaine confusion vis-à-vis des observateurs de la discipline, au point que d'aucuns continuent de se poser la question légitime suivante : *Pourquoi tant de définitions de l'entrepreneur ?*

Lever cette équivoque revient à reconnaître d'une part, l'existence de plusieurs paradigmes du champ de l'entrepreneuriat et d'autre part, l'existence de différents niveaux d'expression entrepreneuriale. En outre, en tant que champ de recherche relevant des sciences humaines, le phénomène entrepreneurial peut être observé sous divers angles et les points de vue des chercheurs peuvent diverger (Filion, 2008). Chaque auteur donne une définition du terme selon le prisme à travers lequel il observe, analyse et comprend le phénomène ainsi qu'en atteste d'ailleurs l'existence de plusieurs différentes grilles d'analyse telles que celle conçue par Burrell et Morgan (1979), basé sur deux vecteurs : subjectiviste – objectiviste et radicale – régulation. A la suite de ces grilles, plusieurs approches et plusieurs modèles théoriques ont été développés sur l'entrepreneur par différents auteurs.

Si certains auteurs à l'instar du banquier franco-irlandais Cantillon au 18<sup>e</sup> siècle, des physiocrates Quesnay, Turgot, Mollet & Trudaine, des économistes Say (1816), Schumpeter (1912), Baumol (1993), Knight, Kirzner & Casson, donnent des approches de définitions du concept qui, à certains égards se complètent, il n'existe cependant pas de définition unanimement acceptée par tous. Ainsi, pour abonder dans le sens de Casson (1982), la partie la plus difficile de l'étude de l'entrepreneuriat semble être la définition du terme « entrepreneur ».

Dans cette sous-section sont présentées d'une part, l'origine et la signification du terme « entrepreneur » et d'autre part, les différentes définitions du concept.

### ***1.1 Origine, signification et définitions du concept « entrepreneur »***

#### **1.1.1 Origine et signification**

Le terme « entrepreneur » est apparu pour la première fois dans la littérature en 1253. Selon Hélène Vérin (1982), le terme aurait subi une évolution sémantique au cours entre le 14<sup>e</sup> et le 15<sup>e</sup> siècle. Pour Rey (1994 :700), le sens courant du terme se référait déjà au début du 19<sup>e</sup> siècle à un chef d'entreprise.

Selon le dictionnaire économique, le terme *entrepreneur* mérite d'être expliqué, aussi bien du point de vue de la sémantique que de celui de la théorie économique. Le mot lui-même a longtemps désigné une activité située à mi-chemin entre la sphère privée et la sphère publique. On considère généralement que c'est en France, à partir du 15<sup>e</sup> siècle et surtout entre le 16<sup>e</sup> et le 17<sup>e</sup> siècle, qu'il fit son apparition avec les termes associés à *entreprendre* et *entreprise*. L'entrepreneur était considéré comme un agent économique, distinct du fabricant, du marchand ou du producteur en général, qui assumait une tâche comportant un risque spécifique, de sorte que la notion d'entreprise a été associée très tôt à la *notion de risque ou d'aventure*. L'entrepreneur était quelqu'un qui passait un contrat avec le souverain ou avec une personne morale publique pour la réalisation d'un projet important : il pouvait s'agir de la construction d'un bâtiment ou d'un ouvrage d'art ou encore d'un contrat de fournitures aux armées.

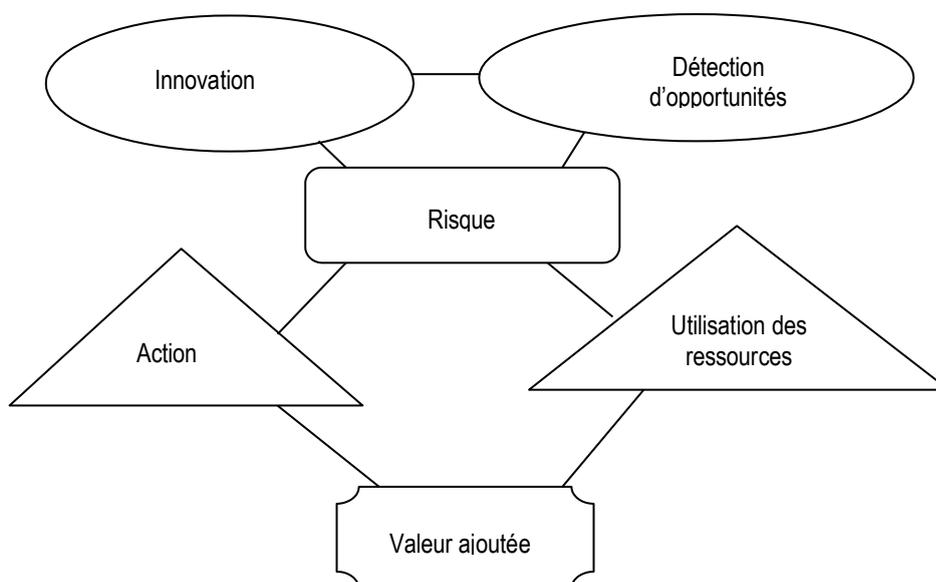
#### **1.1.2 Différentes définitions du concept « entrepreneur »**

Reconnaître l'existence de plusieurs paradigmes au sein du champ de l'entrepreneuriat et l'existence de différents niveaux d'expression entrepreneuriale revient à reconnaître qu'on peut définir de plusieurs façons le concept « entrepreneur ». En effet, certains spécialistes du champ de l'entrepreneuriat à l'instar des pionniers comme Cantillon, Say et Schumpeter, définissent l'entrepreneur par rapport à ce qu'il fait. D'autres le définissent par rapport aux fonctions et rôles qu'il joue dans la société tandis que d'autres encore définissent ce dernier par ses traits de caractère.

Un constat est cependant clair : aucune définition fondée uniquement sur le comportement, sur la fonction ou sur les traits de caractère de l'entrepreneur ne permet à lui seul de mieux appréhender le concept.

Dans un article écrit en 2008 intitulé **Defining the Entrepreneur, Complexity and Multi-Dimensional Systems – Some Reflections** et paru in DANA, Leo (Ed.) (2009) *Encyclopaedia of Entrepreneurship, Cheltenham, England : Edward Elgar*, Louis Jacques Filion a tenté de cerner le concept « Entrepreneur ». Après avoir présenté les différentes significations associées au terme « entrepreneur », il a retenu quinze (15) éléments les plus fréquemment mentionnés dans les définitions à travers la littérature et douze (12) activités qui caractérisent le mieux ce que font les entrepreneurs. Il suggère que pour une définition inclusive du concept, il convient de se concentrer d'abord sur l'acte entrepreneurial "essentiel", au sens de ce qui constitue l'essence même de l'activité de l'entrepreneur, à savoir « l'acte de reconnaître et de développer des opportunités entrepreneuriales ». Il propose en conclusion de l'article l'intégration de six (6) composantes principales pour une définition inclusive du concept à savoir : 1) l'innovation, 2) la détection d'opportunités, 3) la gestion des risques, 4) l'action, 5) l'utilisation des ressources, et 6) la valeur ajoutée (voir figure ci-dessous).

Figure 1 : Principales composantes pour une définition inclusive du concept *entrepreneur*



**Source** : Louis Jacques Filion (2008), *Defining of entrepreneur*, P. 8, traduction libre de l'auteur

De notre point de vue, et pour abonder dans le sens de Julien (2008), c'est à travers une approche transversale que l'on peut cerner ce concept polysémique. Nous reprenons d'ailleurs dans deux tableaux différents (8 et 9) les quinze (15) éléments les plus fréquemment mentionnés dans les définitions et les douze (12) activités qui caractérisent le mieux ce que font les entrepreneurs, éléments et activités que nous jugeons très pertinents pour connaître l'entrepreneur et comprendre ses actes.

### 1.1.3 Définitions selon le point de vue des pionniers

Trois auteurs sont considérés comme étant les premiers à réfléchir sur ce que font les entrepreneurs. Le concept de l'entrepreneur peut être mieux cerné à travers les écrits de ces principaux pionniers à savoir : Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say et Joseph Alois Schumpeter.

#### **(i) Richard Cantillon**

C'est en 1730 que Cantillon écrivit un petit traité<sup>27</sup> dans lequel il décrit l'entrepreneur comme quelqu'un qui achète la matière première à un prix certain pour la revendre à un prix incertain. Pour Cantillon (1755), les éléments de risque et d'intermédiation constituent l'aspect central de la fonction de l'entrepreneur.

#### **(ii) Jean-Baptiste Say**

Entrepreneur lui-même, influencé dès son jeune âge par des antécédents familiaux car venant d'une famille entrepreneuriale, il a identifié l'innovation comme l'élément étant le plus caractéristique de l'entrepreneur. Pour Say (1815), l'entrepreneur est un acteur économique dont les activités génèrent une valeur ajoutée par une manière nouvelle ou différente de faire quelque chose. Pour lui, si l'entrepreneur réalise un profit plus élevé que la norme, c'est parce qu'il a innové : il a fait quelque chose de nouveau et de différent.

#### **(iii) Joseph Alois Schumpeter**

A la suite de Say, Joseph Alois Schumpeter est l'auteur à qui le terme innovation a été le plus souvent attribué dans sa tentative de définition de l'entrepreneur. Pour Schumpeter (1928), l'essence de l'entrepreneuriat réside dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités. Il associe le concept de *destruction créatrice* à la contribution de l'innovation par

---

<sup>27</sup> Cantillon R., Essai sur la nature du commerce en général, 1730

les entrepreneurs. L'innovation apportée par les entrepreneurs s'identifie à travers cinq éléments à savoir :

- l'introduction d'un nouveau bien ;
- l'introduction d'une nouvelle méthode de production ;
- l'ouverture d'un nouveau marché ;
- la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement en matières premières ;
- la mise en œuvre de la nouvelle organisation de toute l'industrie.

### ***1.2 Contenu des définitions du terme entrepreneur***

Les spécialistes utilisent de plus en plus un grand nombre d'éléments dans leurs définitions et références aux entrepreneurs. Filion (1987 ; 1988) a identifié quinze (15) éléments les plus souvent mentionnés dans les définitions de la littérature contemporaine sur l'entrepreneuriat. Ces éléments sont résumés dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 8 : Eléments récurrents dans les définitions du terme « entrepreneur »*

<b>Eléments clés de définition</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Innovation</b>	Schumpeter (1947) ; Cochran (1968) ; Drucker (1985); Julien (1989; 1998).
<b>Risque</b>	Cantillon(1755); Knight (1921); Palmer (1971); Reuters (1982); Rosenberg (1983).
<b>Mobilisation des ressources pour la production ; Gestion des facteurs de production ou</b>	Ely & Hess(1893); Cole (1942) ; Aitken (1965); Belshaw ( 1955) ; Chandler (1962) ; Leibenstein (1968); Wilken (1979); Pearce (1981); Casson (1982).
<b>Création de la valeur</b>	Say (1815, 1996); Bruyat and Julien (2001); Fayolle (2008).
<b>Vision et pensée orientée« Projet »</b>	Longenecker and Schoen(1975); Filion (1991; 2004).
<b>Orienté sur « l'Action »</b>	Baty (1981).
<b>Leadership</b>	Hornaday and Aboud (1971).
<b>Moteur du système économique</b>	Weber (1947); Baumol (1968); Storey (1982); Moffat (1983).
<b>Création d'entreprise</b>	Collins, Moore and Unwalla (1964); Smith (1967); Collins and Moore (1970); Brereton (1974); Komives (1974); Mancuso (1979); Schwartz (1982); Carland, Hoy, Boulton and Carland (1984); Vesper (1990).
<b>Détection d'opportunités</b>	Smith (1967); Meredith, Nelson and Neck (1982); Kirzner(1983); Stevenson and Gumpert (1985);Timmons (1989); Dana (1995); Shane and Venkataraman (2000); Bygrave and Zacharakis (2004); Timmons and Spinelli (2004).
<b>Créativité</b>	Zaleznik and Kets de Vries (1976); Pinchot (1985).
<b>Anxiété</b>	Lynn (1969); Kets de Vries (1977; 1985).
<b>Internalité</b>	McClelland (1961)
<b>Introduction du changement</b>	Mintzberg (1973); Shapiro (1975).
<b>Rébellion/Délinquance</b>	Hagen (1960).

**Source** : Louis Jacques Filion (2008), Defining of entrepreneur, P. 5, traduction libre de l'auteur

Tableau 9 : Activités et caractéristiques attribuées aux entrepreneurs

Référent clé	Variables
1. Apprentissage	Expérience d'un secteur ; informations mémorisées ; utilisation de la rétroaction.
2. Choisir un secteur	Intérêt ; motivation ; évaluation du potentiel ; valeur ajoutée pour l'avenir.
3. Identifier une niche	Entretien ; capacités d'analyse ; précision ; cible
4. Reconnaître et développer une opportunité entrepreneuriale	Originalité ; différenciation ; créativité ; intuition ; initiative ; culture de la valeur de l'innovation
5. Vision	Capacité de rêver réaliste ; compétences conceptuelles; Sens de l'organisation ; Anticipation ; clairvoyance ; capacité à fixer des buts et objectifs ;
6. Gestion du risque	Parcimonie ; sécurité ; conservatisme ; preneur de risque modéré ; capacité à tolérer l'incertitude et l'ambiguïté ; Indépendance.
7. Design (produits, services, organisations)	Imagination ; des talents pour la résolution des problèmes.
8. Passer à l'action	La confiance en soi liée à l'identité clairement définie ; Engagement à long terme ; Ténacité; énergie ; orienté résultat; prise de décision; passion ; Internalité ; détermination; persévérance
9. L'utilisation des ressources	Débrouillardise ; coordination ; contrôle.
10. Construction des systèmes de relations	Mise en réseau des compétences ; flexibilité ; empathie ; Sens de l'écoute et de la communication ; utilisation des mentors ; vision.
11. Gestion - vente ; négociations ; personnels	Polyvalence ; l'adaptabilité ; capacité à concevoir des tâches ; capacité à faire confiance.
12. Développement	Leadership ; recherche défis

**Source** : Louis Jacques Filion (2008), Defining of entrepreneur, P. 6, traduction libre de l'auteur

Tableau 10 : Quelques définitions de l'entrepreneur

Un entrepreneur est un **acteur** :

- Qui apprend sans cesse afin de reconnaître les opportunités à fort potentiel pour l'innovation ;
- Qui apporte des innovations ayant une forte valeur ajoutée ;
- Qui est capable de reconnaître les opportunités pour le développement ;
- Qui conçoit et met en œuvre des visions avec des éléments de différenciation ;
- Qui est en mesure de concevoir un projet d'organisation ou de l'entreprise fondée sur la reconnaissance et le développement d'une opportunité risquée avec potentiel d'innovation ;
- Qui prend des risques modérés pour innover ;
- Qui est innovant et capable de prendre des mesures en exploitant l'occasion de développer un produit ou service ;
- Qui utilise des ressources économiquement afin de concevoir des produits ou des services innovants avec un avantage concurrentiel fondé sur la différenciation ;
- Qui est axé sur la reconnaissance des opportunités à risque avec un potentiel d'innovation afin de répondre à un besoin social ou du marché ;
- Qui est imaginatif et capable de se déplacer loin de la piste battue par la réalisation d'activités innovantes à valeur ajoutée.

**Source** : Louis Jacques Filion (2008), Defining of entrepreneur, P. 10, traduction libre de l'auteur

Face à la multidimensionnalité du phénomène entrepreneurial, il serait donc hasardeux voire prétentieux de vouloir donner une définition unique du terme « entrepreneur ». Cependant, on ne saurait clarifier le champ de l'entrepreneuriat sans parler de typologie des entrepreneurs ; c'est l'objet de la sous-section suivante.

### ***1.3 Typologies d'entrepreneurs***

Les recherches effectuées sur la typologie des entrepreneurs ont un intérêt pratique en ce sens qu'elles présentent des repères non négligeables aux porteurs de projets de création d'entreprises et aux futurs entrepreneurs pour mieux se situer comme entrepreneurs potentiels. Par ailleurs, les travaux de recherche menés par Filion (1991a et b) sur les entrepreneurs qui réussissent permettent aux entrepreneurs en exercice et en devenir, d'identifier les caractéristiques sur lesquelles ils devront travailler pour mieux réussir.

La revue des écrits permet de recenser toute une panoplie de typologies d'entrepreneurs. La plupart des typologies présentées ci-après sont basées sur les traits de caractères de l'entrepreneur. Par exemple, les entrepreneurs innovants sont supposés avoir une ténacité d'imagination, de grandes réserves d'énergie, et ces qualités, combinées à leur aptitude à prendre des risques calculés, leur permettent de transformer en un projet concret ce qui n'est souvent au départ qu'une idée très simple et assez floue. Ces entrepreneurs savent faire partager leur enthousiasme à une organisation. L'adhésion autour de leur projet d'entreprise leur est connue grâce au volontarisme et la détermination qui les animent.

Laufer (1975) distingue 3 types d'entrepreneurs : le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance mais recherchant l'efficacité et l'entrepreneur artisan. Leur motivation diffère sur les plans du désir de réalisation, de croissance, de pouvoir ou d'autonomie, et le degré de motivation à créer résulte du degré de contrariété sur l'un ou plusieurs de ces plans. La cellule familiale joue également un rôle important, la culture entrepreneuriale s'exprimant davantage dans les familles comprenant des entrepreneurs, la création étant une voie professionnelle précocement intériorisée.

Marchesnay (1988) s'accorde avec Laufer sur les buts majeurs de l'entrepreneur. Il esquisse deux types d'entrepreneurs sur la base des désirs d'indépendance, de pérennité et de puissance (le pouvoir trouve différentes formes d'expression, le profit correspond au pouvoir d'acheter, le commandement au pouvoir de diriger).

Pour aller plus loin, Julien & Marchesnay (1987, 1996), en tenant compte du critère de l'innovation, ont proposé quatre types d'entrepreneurs : le prospecteur, l'innovateur, le suiveur, le réacteur. Dans le même ordre d'idées, ils ont suggéré deux types de propriétaires-dirigeants : le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et le CAP (Croissance forte, Autonomie, Pérennité). L'entrepreneur PIC est conforme à l'idée que l'on se fait de l'artisan. Il craint l'endettement, ce qui le conduit à utiliser principalement les ressources de la famille. L'entrepreneur CAP est davantage opportuniste. Marchesnay précise qu'à ces deux catégories, il est loisible de montrer la coexistence d'une palette impressionnante d'entrepreneurs déviants, par exemple les nouveaux artisans ou les nouveaux entrepreneurs dans lesquels on peut distinguer les chassés, salariés exclus du système productif, et les chasseurs, privilégiés du système productif ou du système éducatif qui cherchent à se mettre à leur propre compte.

Hernandez (1990) propose une typologie retenant comme axes la volonté de croissance et le désir d'autonomie. On y distingue quatre types : le manager, l'entrepreneur, l'artisan et l'exclu. Le manager se comporte comme un cadre de grande entreprise et tire ses compétences principalement de son cursus professionnel. Son niveau d'instruction lui permet des opérations du type bourse, recours au venture capital, etc. A contrario l'entrepreneur souhaite pouvoir maîtriser financièrement sa croissance, ce qui traduit l'acharnement qu'il déploie dans son travail et la tendance centralisée de la structure. Il veut maîtriser son destin. La troisième catégorie correspond à l'artisan ou au dirigeant de TPE exploitant son savoir-faire. Les exclus sont des individus rejetés du système productif ou n'ayant jamais véritablement su s'y insérer, la création étant la seule voie restante.

L'approche de Barry (1980) quoique surprenante se base sur les histoires de vie des entrepreneurs. En plus des attributs relatifs au désir d'autonomie, de réalisation individuelle, de statut et de pouvoir généralement relevés, l'entrepreneur aurait, d'après Barry, eu une enfance pas très heureuse, des difficultés dans l'adolescence, des difficultés à s'établir dans une carrière, du mal à adapter ses propres buts à ceux d'une organisation (ce qui le conduit à créer la sienne, sur laquelle il a le contrôle). Il serait souvent enfant issu d'une famille où le chef a créé son propre emploi, anxieux même face au succès qu'il pressent souvent comme le prélude de l'échec, très sceptique à propos des procédures systématiques ou scientifiques, souvent au centre des processus de communication. Enfin, il aurait tendance à agir par impulsion, des

relations avec les subordonnées plutôt autocratiques, un fort besoin d'accomplissement et d'autonomie, il travaillerait dur pendant de longues heures, etc.

Cole (1959) a établi 3 types d'opérations d'affaires : innovation, imitation, répétition. Smith (1967) a observé deux types d'entrepreneurs : l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste ou entrepreneur d'affaires. Duchéneaut (1999) a identifié 4 sortes d'entrepreneurs qui sont : les rebelles, les matures, les initiés et les débutants.

Quant à Gasse (1978), il a élaboré une grille distinguant 2 types d'idéologie entrepreneuriale : l'idéologie de l'entrepreneur artisan et celle de l'entrepreneur d'affaires. Vesper (1980) a pour sa part, identifié au moins 11 types d'entrepreneurs : 1) Travailleurs autonomes travaillant seuls, 2) Bâisseurs d'équipes, 3) Innovateurs indépendants, 4) Multiplicateurs de modèles existants, 5) Exploitants d'économies d'échelle, 6) Rassembleurs de capitaux, 7) Acquéreurs, 8) Artistes qui achètent et vendent, 9) Constructeurs de conglomerats, 10) Spéculateurs, 11) Manipulateurs de valeurs apparentes. Filion (1988, 1996a) a proposé 6 types de propriétaires-dirigeants de PME : le bûcheron, le séducteur, le sportif, le vacancier, le converti, le missionnaire et deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire.

Lafuente & Salas (1989) ont établi une typologie des nouveaux entrepreneurs basée sur leurs aspirations au travail et celle-ci en distingue quatre types : artisan, orienté vers le risque, orienté vers la famille, managérial.

## **2 CADRES CONCEPTUELS OU MODELES THEORIQUES CENTRES SUR L'ENTREPRENEUR**

Les principaux modèles théoriques couramment utilisées pour d'une part, connaître et comprendre l'entrepreneur, et d'autre part, appréhender les mobiles de son action se résument à trois approches : l'approche fonctionnelle (*WHAT*), l'approche par les traits (*WHO/WHY*) et l'approche par les comportements (Behavioral approach).

### ***2.1 Approche fonctionnelle (what)***

L'approche fonctionnelle (*What*) développée par Schumpeter (1935) et plus tard par Kirzner (1973) s'intéresse à la fonction économique de l'entrepreneur dans les marchés. Pour ce courant de pensée, la poursuite d'opportunité est réalisée par un entrepreneur dans le but de contribuer à l'équilibre des marchés. Ce courant s'intéresse au rôle de l'entrepreneur dans l'économie ainsi que des relations que ce dernier entretient avec l'environnement. En tant qu'agent économique d'importance capitale dans la microéconomie, l'entrepreneur est considéré comme un héros de l'économie qui contribue aux processus d'équilibre et de déséquilibre des marchés. Cette approche met donc l'accent sur les effets de l'entrepreneuriat et sur le rôle de l'entrepreneur dans le développement des systèmes économiques (Fayolle, 2002). Elle considère l'entrepreneur comme un agent du changement et une figure centrale du développement économique car il prend des risques pour innover. Plusieurs travaux de recherche menés dans le cadre de cette approche sont orientés vers des paradigmes tels que l'opportunité d'affaires, l'innovation ou encore la création de valeur.

Les contributions de l'entrepreneuriat à l'économie et à la société à travers cette approche concernent la création d'entreprise, la création d'emplois, l'innovation, le développement de l'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les organisations et l'accompagnement de changements structurels.

## 2.2 Approche par les traits (WHO/WHY)

Cette approche centrée sur l'individu s'est développée au cours des années 1970. Elle a pour objet de mettre en évidence les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs (McClelland, 1961 ; Carland & al., 1988), les traits de personnalité et les motivations de l'individu dans le processus de création et de développement d'une entreprise. Ainsi, comme le précise Danjou (2002 : 112) : « 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 ».

Dans la dimension psycho-managériale de l'approche par les traits, plusieurs travaux réalisés mettent un lien entre certains traits psychologiques de l'entrepreneur et des caractéristiques de l'entreprise telles que l'intention entrepreneuriale, la performance, la stratégie (Boyd & Vozikis, 1994 ; Forbes, 2005 ; Poon & al., 2006). Pour abonder dans ce sens, Basso (2006), indique que les personnes qui ont ces traits psychologiques ont un potentiel entrepreneurial élevé.

Timmons (1978), Nelson & al., (1982) et Hormaday (1982) ont résumé les principales caractéristiques attribuées à l'entrepreneur dans la littérature en entrepreneuriat. Ces caractéristiques sont présentées dans les tableaux ci-dessous.

*Tableau 11 : Principaux traits de caractères attribués aux entrepreneurs*

<b>Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement</b>	
<b>Innovateurs</b>	Besoin de réalisation
<b>Leaders</b>	Internalité
<b>Preneurs de risques modérés</b>	Confiance en soi
<b>Indépendants</b>	Implication à long terme
<b>Orientés vers les résultats</b>	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
<b>Flexibles</b>	Initiative
<b>Débrouillards</b>	Apprentissage
<b>Créateurs</b>	Utilisation de ressources
<b>Énergiques</b>	Sensibilité envers les autres
<b>Persévérants</b>	Tendance à faire confiance
<b>Originaux</b>	Argent comme mesure de performance
<b>Optimistes</b>	Agressivité

Selon Verstraete (1999), les auteurs s'attachent désormais davantage à relever des caractéristiques régulièrement rencontrées plutôt que de vouloir dresser des profils-types. Parmi ces caractéristiques, et outre les facteurs classiquement relevés tels que le désir d'indépendance, de pouvoir, l'ambition, etc. Julien & St Pierre (1982) relèvent : l'imagination, la confiance en soi, l'enthousiasme, la ténacité, le goût pour la direction et la

résolution de problème, la capacité de percevoir précocement dans les données des informations source d'opportunités, la faculté à réunir et à coordonner les ressources économiques pour exploiter de façon pratique et efficace l'information possédée.

Smilor (1997) insiste sur les facultés d'apprentissage, la gestion de l'ambiguïté et des paradoxes ; l'accessibilité du capital économique et du capital social (plus ce dernier est large, complexe et divers, plus les opportunités sont nombreuses, les problèmes trouvent solution, le capital économique est accessible) ; le talent ; la passion ; la capacité à trouver des idées opportunes, c'est-à-dire des idées transformées effectivement en produits ou services apportant de la valeur au client. L'auteur dresse d'une part, les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur en identifiant ses traits de personnalité et en s'appuyant notamment sur les apports de la psychologie à travers les questions clés suivantes : l'entrepreneur, qui est-il ? L'entrepreneuriat relève-t-il de l'inné ou de l'acquis ? (Gartner, 1989). De ce débat, ont émergé deux (2) courants de pensée. Le premier défend les traits de personnalité qui différencieraient les entrepreneurs des non-entrepreneurs sur la base d'un registre des caractéristiques intrinsèques (Gartner, 1985). Le second courant regroupe les spécialistes des sciences du comportement. Ceux-ci remettent en cause les caractéristiques personnelles qui n'auraient aucun intérêt à leurs yeux. Pour eux, les traits de personnalité ne constituent aucunement des déterminants de l'intention entrepreneuriale car plusieurs individus susceptibles de posséder les mêmes caractéristiques psychologiques entrepreneuriales n'ont jamais envisagé une carrière entrepreneuriale.

Cette approche malgré les écueils qu'on peut lui reprocher, a le mérite d'identifier les attributs psychologiques qui distinguent les entrepreneurs du commun des mortels, et pourrait mettre en exergue, la relation entre les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise à l'international.

Face aux critiques soulevées contre cette approche au cours des dernières décennies, beaucoup de chercheurs ont orienté le débat sur « *ce que fait l'entrepreneur* ».

### ***2.3 Approche par les comportements ou par les faits***

Cette approche a été développée par Gartner (1989). Remettant en cause l'approche par les traits de personnalité en raison de ces faiblesses conceptuelles, elle s'intéresse à l'action quotidienne de l'entrepreneur grâce aux compétences qu'il possède. D'après Chandler & Jansen

(1992), Heron & Robinson (1993), la compétence serait plus pertinente pour expliquer la pérennité, l'approche par les déterminants psychologiques ayant montré trop de limites.

La documentation scientifique des chercheurs en management a montré qu'avant 1990, les chercheurs faisaient à peine allusion aux compétences que devaient avoir les entrepreneurs. Les premiers travaux émanent pourtant de l'école dite des ressources (Penrose, 1959). Cette approche est une solution de remplacement à l'approche de Porter qui est basée sur le positionnement de l'entreprise face à la concurrence. Dans les années 90, Hamel & Prahalad vont développer cette théorie qui montre que l'entreprise va faire la différence par rapport à une autre par la détention de ressources rares. Ils mettent en avant des formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par les acteurs de l'entreprise. Ils prennent en compte la dimension stratégique de la compétence (ce qui va permettre à une entreprise le développement d'une véritable approche par les compétences). En effet, à partir des travaux sur les ressources, et de leur extension fondée sur la connaissance, une théorie émerge en mettant en avant la compétence qui donnerait un avantage concurrentiel supplémentaire à l'entreprise (Durand, 2006). Le nouveau courant qui émerge au début des années 90 explique la performance de l'entreprise à travers les compétences des entrepreneurs. Ce courant s'oriente vers la caractérisation de l'entrepreneur (Gartner, 1988). La recherche des compétences clés apparaît d'ailleurs comme une priorité dans les travaux des chercheurs des années 80 (Crozier, 1985). Mais c'est le début des années 90 qui va marquer le début d'une typologie d'entrepreneurs fondée sur des compétences fondamentales.

Pour bien cerner la notion de compétences, il ne suffit plus de choisir l'explication basique (somme de savoirs, savoir-faire et savoir être). Il convient de prendre en compte la définition de Guy Le Boterf (2010), spécialiste de la compétence qui distingue, « être compétent » (être capable d'agir et de réussir avec pertinence dans une situation de travail) et « avoir des compétences » (posséder des ressources pour agir avec compétence). Son approche est combinatoire et situationnelle car le professionnel combine des ressources dans une situation donnée.

Les typologies des années 90 sont beaucoup plus délicates que les premiers travaux des années 80. Celle de Chandler en 1992 est la première à faire véritablement référence. Il classe les compétences en trois types : les compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles. Les auteurs ont décliné ces compétences en aptitudes à : identifier et prendre

avantage d'opportunités, travailler intensément, coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise, diriger des individus et affirmer sa position dans un réseau d'affaires et les capacités techniques. Par ailleurs, Herron & Robinson (1990) proposent une typologie de compétences basée sur la conception des produits ou services, l'évaluation des fonctions de l'entreprise, la compréhension du secteur d'activité et ses tendances, la motivation du personnel, la création des relations d'influence dans les réseaux d'affaires, la planification et l'administration des activités de l'entreprise et l'implantation des opportunités. Mais avec une nouvelle étude, celle de Baum, en 1995, on revient à la typologie du début des années 90 avec : la capacité cognitive, la capacité organisationnelle, la capacité décisionnelle, la capacité technique et la capacité à identifier et implanter des opportunités. Cette étude a été réalisée auprès de 363 entrepreneurs. Toutes ces classifications ont permis aux chercheurs qui ont suivi, à la fin des années 90 puis dans les années 2000, d'affiner l'approche par les compétences et de proposer de véritables référentiels.

Antérieurement à l'élaboration des référentiels, les chercheurs se sont posé la question de la pertinence de la compétence. Ce n'est que dernièrement que d'importants travaux ont fait lumière sur la justification théorique du concept de compétence en entrepreneuriat (Loué, 2006). Alors que le concept de compétence s'appliquait largement au salariat, dès les années 60, il butait encore sur l'approche plus « psychologique » et comportementale de l'entrepreneur qui faisait référence depuis les travaux de Schumpeter. L'approche de Malglaive (1990), « *un savoir en action* » est celle qui est apparue la plus évidente pour amorcer cette analyse. Mais la diversité des approches de la compétence, même si elle a pu permettre d'expliquer les différences d'entrepreneuriats, a surtout constitué un frein à la mise en place d'un référentiel commun et accepté par tous.

Ainsi, l'on perçoit des différences d'approches suivant la définition de la compétence qui est retenue. En effet, si l'on se réfère aux travaux d'Hamel & Prahalad (1990), et au concept de compétences clés, on pourrait retenir que les compétences seraient « difficiles à limiter », « de réelles valeurs ajoutées », « des vecteurs de diversité de l'offre sur un marché ».

C'est bien *l'approche basée sur l'action* qui va permettre de travailler sur un référentiel pertinent (Laviolette & Loué, 2006) des compétences. Elle met en avant les savoir-faire qui permettent l'opérationnalisation et posent la question du développement et du maintien des compétences.

Confronté à un environnement de plus en plus mouvementé, l'entrepreneur est un chef d'orchestre qui a besoin d'autres acteurs pour atteindre les objectifs qu'il s'est assignés dans le processus de création de richesses. Parmi ces acteurs, l'intrapreneur joue un rôle crucial. Alors, est-il réellement possible pour l'entrepreneur de créer un environnement intrapreneurial, c'est-à-dire, un environnement à même de favoriser la prise d'initiatives par les salariés ? Si oui, quelles en sont les conditions ? C'est ce que la section suivante tente de démontrer.

## **SECTION 3 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTRAPRENEURIAT**

Cette section expose les principaux fondements théoriques développés sur l'intrapreneuriat. Après avoir défini le terme « intrapreneuriat », nous présentons le concept d'intrapreneuriat et ses liens avec l'orientation entrepreneuriale. Ensuite, nous présentons une analyse critique par ordre chronologique des contributions les plus significatives en termes de propositions de classification des dispositifs intrapreneuriaux et que nous pouvons qualifier de notre point de vue de *stratégies intrapreneuriales déployées* par des dirigeants d'entreprise et des responsables d'autres organisations constituées en quête de performance.

### **1 DEFINITIONS DU TERME INTRAPRENEURIAT**

On parle de plus en plus d'entreprise entreprenante voire d'entreprise intrapreneuriale<sup>28</sup>, comme celle qui permet à ses salariés de développer des projets en son sein à partir d'outils proposés par des chercheurs du domaine. Défini comme l'adoption de comportements et de pratiques entrepreneuriales à l'intérieur des organisations, l'intrapreneuriat revêt de nos jours beaucoup d'intérêt tant dans les entreprises que dans les milieux académiques. A ce sujet, bon nombre de travaux menés au cours de ces dernières décennies font le lien entre entrepreneuriat et ce nouveau mode de management. Carrier (1994), Antoncic & Hisrich (2003) soulignent cependant le caractère complexe et multidimensionnel de l'intrapreneuriat (*corporate entrepreneurship* et de *corporate venturing*), concept autour duquel coexiste une multitude de définitions et d'approches.

Selon Carrier (2001 : 65) l'intrapreneuriat est « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Pour Eesley & Longenecker (2006), l'intrapreneuriat vise à mobiliser les idées et les compétences de tout ou partie des salariés en vue de développer et de concrétiser des innovations (offre de nouveaux produits/services, investigation de nouveaux marchés, etc). Dans le même ordre d'idées, Zahra (1996) indique que l'intrapreneuriat permet d'enclencher le renouvellement stratégique de la firme. Le recours à l'intrapreneuriat est également vu par les entreprises comme une façon d'attirer et de fidéliser des collaborateurs à « haut potentiel »

---

<sup>28</sup> Ce terme nous est propre

(Vloeberghs & al., 2005 ; Sims & Sims, 2007), en leur confiant notamment un rôle stratégique plus prononcé et une autonomie accrue pour développer les projets dont ils ont la responsabilité.

Selon Pinchot G. (1985), « l'intrapreneuriat est un mode organisationnel permettant à des employés, donc à des entrepreneurs à l'intérieur de l'entreprise, d'exprimer leur potentiel créateur en bénéficiant d'une liberté suffisante, d'une marge de manœuvre et des ressources nécessaires pour le faire ». Pour lui, la meilleure méthode pour les entreprises d'innover pour survivre consisterait à encourager les employés les plus créatifs à devenir des entrepreneurs au sein même de l'entreprise, en leur confiant pour ce faire, la liberté et les ressources nécessaires pour concrétiser leurs projets ; c'est ce qu'il appelle « l'intracapital ».

Pour Sundbo (1997), l'intrapreneuriat renvoie à la génération d'idées par les membres du personnel, qui jouent de ce fait un rôle actif, et particulièrement important, dans les phases initiales des processus d'innovation des entreprises.

Si Pinchot & Pellman (1999) assimilent l'intrapreneuriat à l'action d'une personnalité intrapreneuriale qui prend une initiative innovante au sein de l'entreprise, d'autres le perçoivent davantage comme une action collective menée par des petites unités ou des équipes restreintes d'individus, situées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (Toftoy & Chatterjee, 2004). Amo & Kolvereid (2005) proposent ainsi de distinguer la notion d'*intrapreneurship* de celle de *corporate entrepreneurship* en apportant cependant cette nuance : là où la première refléterait l'initiative tout à fait personnelle d'un employé – avec les risques de décalage par rapport à la ligne stratégique de l'entreprise que cela peut susciter (Bouchard, 2001) –, la seconde serait davantage souhaitée et insufflée par le management de l'entreprise, qui développerait des dispositifs en ce sens. Dans ce sens, Thornberry (2001) souligne le paradoxe qui caractérise les notions de *corporate entrepreneurship* et d'*intrapreneurship*, mélanges à la fois de créativité et de liberté, ainsi que de structuration et d'organisation.

Face à tous ces développements, l'on est en droit de se demander ce qui motiverait les dirigeants à développer un esprit intrapreneurial au sein de leur organisation.

L'intrapreneuriat est une approche généralement induite par la volonté des entrepreneurs de maintenir et/ou de développer les activités de l'entreprise à travers le génie créatif des employés. Selon la plupart des auteurs, la finalité principale de l'intrapreneuriat apparaît ainsi essentiellement centrée sur l'obligation d'innovation stratégique, prérequis nécessaire à

l'augmentation de la compétitivité des entreprises (Covin & Miles, 1999 ; Basso, 2006 ; Phan & al., 2009), voire dans certains cas à la survie des firmes, dans un contexte de plus en plus mouvant (Pinchot, 1985 ; Nielsen, 2000 ; Seshadri & Tripathy, 2006).

Certains auteurs indiquent l'existence d'une corrélation directe entre l'intrapreneuriat et les concepts de créativité et d'innovation (Carrier, 1991 ; Bouchard, 2004). La régénération, le développement de nouveaux produits, l'investigation de nouveaux marchés sont autant de variables de l'intrapreneuriat. Seshadri & Tripathy (2006), estiment qu'il existe une forte relation entre l'innovation et les comportements intrapreneuriaux que manifestent les salariés. L'intrapreneuriat est considéré comme autant le processus de mise en œuvre d'une innovation au sein des entreprises que comme le résultat dudit processus, c'est-à-dire l'innovation en tant que telle (Allali, 2003). Carrier (1991) montre l'importance de l'innovation dans le processus intrapreneurial. Carrier (2001 : 70 et 77) ajoute que l'intrapreneur se définit par rapport à ses attributs, ses fonctions et les défis qu'il doit surmonter<sup>29</sup> (tableau 12).

*Tableau 12 : Attributs personnels et défis de l'intrapreneur*

<b>Attributs personnels de l'intrapreneur</b>	<b>Six grands défis de l'intrapreneur</b>
- Créativité et initiative	- Vaincre au jeu du "non, mille fois non"
- Style d'apprentissage particulier (auto-apprentissage)	- Persévérer dans l'adversité
- Besoin d'accomplissement et de réalisation de soi	- Dépasser les limites de sa fonction
- Confiance en soi	- Trouver des protecteurs
- Besoin d'action	- S'associer à des complices dévoués
- Leadership et habiletés politiques	- Concilier les rôles de concepteur et d'exécutant
- Adaptabilité	

Même si beaucoup de travaux de recherche sur le phénomène intrapreneurial ont été réalisés dans le cadre des grandes entreprises (Carrier, 1994b) compte tenu des problèmes posés par leur taille (structure), force est de constater aujourd'hui que l'étude de ce phénomène se fait de plus en plus en contexte de PME (Carrier, 1991, 1992, 1993, 1994a, 1994b, 1994c, 1996a, 1996b, 1997 et 2000 ; Zahra & Pearce, 1994 ; Sundbo, 1999 ; Zahra, Neubam & al., 2000 ; Antoncic & Hisrich, 2001, etc.).

<sup>29</sup> Carrier Camille, op.cit. p. 70 et 77

Il est vrai que le phénomène intrapreneurial, loin d'avoir livré tous ses secrets, implique dans tous les cas de figure la mise en œuvre d'une innovation par un salarié ou un groupe de salariés placés d'une manière ou d'une autre sous le contrôle de l'entreprise. Il est considéré comme une compétence organisationnelle, comme « une manière de gérer » au sein d'une entreprise plutôt qu'une prédisposition possédée par certains employés.

Pour souligner l'importance de ce concept dans l'amélioration de la productivité et au-delà, la performance, Carrier C. (2001 : 7) affirme qu'« Aujourd'hui, ce qui fait la richesse d'une entreprise, ce ne sont plus d'abord ses équipements et sa technologie, mais la qualité de ses ressources humaines ». Il s'agit évidemment du rôle primordial de l'intrapreneur dans la mise en œuvre de projets intrapreneuriaux. Ces derniers se distinguent notamment des autres par l'autonomie relative accordées aux intrapreneurs et la motivation en termes de revenus générés sur la base de leur capacité innovante et créatrice de la valeur.

## **2 INVENTAIRE DES PROPOSITIONS DE CLASSIFICATION DES DISPOSITIFS INTRAPRENEURIAUX**

Burgelman est l'un des tout premiers chercheurs à dresser dans un article paru dans le *California Management* en 1984, un tableau de correspondance entre « proposition entrepreneuriale » et « forme organisationnelle intrapreneuriale ». Ce cadre conceptuel porte essentiellement sur deux dimensions importantes des formes d'organisations intrapreneuriales qui font un lien avec des dispositifs intrapreneuriaux notamment le degré d'intégration et le type de contrôle.

Kanter & al. (1990 ; 1991 ; 1992) s'intéressant aux « véhicules entrepreneuriaux », publient dans le *Journal of Business Venturing*, entre 1990 et 1992, une série d'articles. Ces articles, fruit d'études de cas approfondis, ont servi à illustrer un plateau varié de « véhicules ». Ils entendent par véhicule les « programmes formels mis en place par les entreprises pour stimuler l'innovation et la création d'entreprise ». Le premier critère de classification, selon lui, est le but d'un tel programme. Ce but peut être économique ou culturel. Lorsque le but est économique, on assiste à une forte implication de la haute direction. En conséquence, les projets innovants sont très sélectifs et le « véhicule » est orienté vers la génération de nouveaux

revenus. Par contre, lorsqu'il est social, le but a pour avantage de multiplier les projets innovants et de maintenir des liens forts entre le « véhicule et le reste de l'organisation.

Le second axe de classification esquissé par ces auteurs est la portée du « véhicule ». En effet, ce dernier peut porter sur un projet unique ou plusieurs. De tous les cas étudiés par ces auteurs, un seul portait sur un projet unique et était conçu pour enseigner à l'entreprise, la manière d'en créer d'autres. Partant de l'examen de sept entreprises industrielles, Stopford et Badenfuller mettent en lumière les différents niveaux du « développement entrepreneurial », dans un article paru dans le *Strategic Management Journal* en 1994. Ces niveaux correspondent à des étapes qui se succèdent dans le temps. Il s'agit notamment de l'entrepreneuriat individuel, l'initiation et consolidation du processus de renouvellement et le changement des règles du jeu. Le travail de ces deux auteurs a porté aussi sur les facteurs qui freinent ou facilitent le passage d'un stade à l'autre. Ils ont surtout réussi à mettre en relation les étapes du « développement entrepreneurial » avec trois variables liées à l'organisation des activités entrepreneuriales à savoir : les niveaux hiérarchiques, les interactions entre niveaux et le caractère formel ou non des mécanismes d'apprentissage.

Au sujet des niveaux, ils observent que le premier stade s'appuie sur des mécanismes informels et mobilise très peu de personnes, tandis que le second engage fortement la haute direction avec des mécanismes formels. Quant au dernier stade, il prend en compte la diffusion du modèle entrepreneurial à l'ensemble de l'organisation, mobilise des équipes multifonctions et multiniveaux et accepte la coexistence des mécanismes formels et informels.

Même si ces auteurs n'ont pas évoqué le concept de dispositif intrapreneurial, leur travail a eu le mérite de montrer que les deux derniers stades impliquent progressivement la haute direction, ce qui s'accompagne de la mise en place de dispositifs adaptés au niveau de cette implication.

A partir d'une typologie très simple, Ginsberg et Hay ont confirmé l'importance de la variable structurelle exposée par Kanter & al. en 1990. En effet, s'adressant aux praticiens, ces deux auteurs publient en 1994 un article dans le *European Management Journal*, dans lequel ils tentent de classer les stratégies de *Corporate Entrepreneurship*. Ils ont proposé deux axes de classification ; l'un sur la source des ressources et l'autre sur la structure de leur accueil. Selon eux, le premier peut être interne ou externe, alors que le second peut être intégré ou séparé de l'organisation elle-même.

Bikinshaw (1997), s'intéressant aux initiatives entrepreneuriales dans les grandes multinationales, propose une distinction de deux types de *Corporate Entrepreneurship*. Le premier est focalisé et requiert une organisation autonome pour fonctionner. Le second appelé intrapreneuriat est dispersé et suppose que les individus peuvent mettre en œuvre à la fois un comportement entrepreneurial et un comportement managérial. Cette distinction s'appuie sur les antécédents qui peuvent être structurels ou culturels. Ainsi, il distingue deux types de dispositifs intrapreneuriaux à savoir : un dispositif soutenant les variables structurelles et un dispositif soutenant les variables culturelles.

Dans un article publié en 1999 dans *Entrepreneurship Theory and Practice*, Covin & Miles de leur côté distinguent quatre formes de *Corporate Entrepreneurship* : la régénération soutenue, le rajeunissement organisationnel, le renouvellement stratégique et la redéfinition du domaine d'activité stratégique. Ils conçoivent ces formes comme des processus dans lesquels la fréquence et le risque évoluent d'une manière antagoniste. Ainsi la régénération se focalise sur l'innovation produit et marché, le rajeunissement organisationnel sur l'organisation, le renouvellement stratégique sur la stratégie d'entreprise et la redéfinition du domaine d'activité stratégique sur la création et l'exploitation de nouveaux domaines d'activités stratégiques.

Pour Covin & Miles, il n'est pas aisé pour une organisation de déterminer dès le départ, le processus dans lequel il s'engage. Les transformations dues à l'offre et celles dues au positionnement ont souvent lieu simultanément. De ce fait, les auteurs eux-mêmes trouvent une limite dans leur typologie.

Dans la note de l'Institut de l'Entreprise sur les « les dynamiques entrepreneuriales dans les grands groupes », Basso & Legrain (2004) ont examiné les pratiques des grandes entreprises françaises et identifient cinq types de configurations, dans lesquelles des dispositifs spécifiques sont mis en place. Ces dispositifs sont positionnés au sein d'une matrice dont les axes sont la dimension organisationnelle et l'influence culturelle. Les configurations identifiées par ces auteurs sont : l'enclave, la dissémination, l'imprégnation, l'acquisition apprenante et le bouturage.

Dans la configuration dite enclave, la taille et la position confèrent de la flexibilité aux membres et contribuent à l'innovation. Dans la dissémination, une équipe dédiée encourage la diffusion des pratiques intrapreneuriales. Un tel dispositif repose sur la formation-action. En imprégnation, c'est la culture de l'organisation qui favorise la dynamique entrepreneuriale et

les valeurs d'innovation, de réactivité, d'autonomie et de prise de risque. Dans l'acquisition apprenante, un fonds d'investissement est constitué permettant de participer dans les startups externes. Enfin dans le bouturage, il est mis en place un programme permettant aux employés désireux de créer leur propre entreprise à partir des ressources et compétences de l'organisation.

En 2007, Covin & Miles publient de nouveau un article sur le sujet dans *Entrepreneurship Theory and Practice*. Dans cet article, ils tentent d'expliquer la variabilité des bénéfices des entreprises engagées dans le *Corporate Venturing* en supposant que celle-ci est due au lien entre stratégie et activités. Quatre modèles de relations ont été identifiés par ces auteurs. Dans le premier, *Corporate Venturing* et stratégie sont peu liés ou pas du tout. Dans le deuxième modèle, la stratégie détermine les activités de *Corporate Venturing*. Dans le troisième, ce sont les activités de *Corporate Venturing* qui déterminent la stratégie. Ce modèle est inexistant à cause de son impact négatif sur la performance d'ensemble des entreprises. Le quatrième modèle est celui dans lequel les activités et la stratégie dépendent les unes de l'autre. Enfin dans le cinquième modèle, les activités de *Corporate Venturing* sont elles-mêmes la stratégie d'entreprise.

L'hypothèse de départ de Covin & Miles n'a pas été confirmée. Ceux-ci trouvent qu'il n'existe pas de lien direct en intensité de la relation entre stratégie et performance.

Birkinshaw & Hill (2008), proposent dans le *Journal of Business Venturing* une typologie des entités de *Corporate Venturing*. Se basant sur deux axes à savoir : le lieu de l'opportunité et la logique stratégique, ils identifient quatre types d'entités. La première entité qualifiée de *internal explorer* investit sur des opportunités qui émergent de l'organisation afin d'en faire des sources de croissance. La deuxième dite entité *internal exploiter* cherche à valoriser économiquement les ressources existantes avec une vision à court terme. La troisième, l'entité *external explorer* investit plutôt dans des startups externes dans une optique d'apprentissage et de développement à long terme. Enfin, la quatrième entité, l'entité *external exploiter* investit dans des entreprises externes afin de générer des résultats financiers grâce aux actifs de l'entreprise.

Ces auteurs se sont ensuite intéressés aux relations qui unissent les objectifs stratégiques, le profil organisationnel et le niveau de performance des entités observées et retiennent trois dimensions du profil organisationnel : le réseau des relations de l'entité, les activités clés de l'entité et les systèmes de gestion. Ils observent une absence de différence entre les performances des entités identifiées. Au contraire, ils concluent que la performance des entités

dépend de la congruité entre fonction et profil.

Comme pour Covin & Miles (1999), la typologie de Birkinshaw & Hill aussi fait face à un obstacle. Il n'est en effet pas facile de décider a priori si l'on se place dans une logique de type « *explorer* » ou « *exploiter* ».

S'inspirant des travaux de Burgelman (1983) et Kanter & al. (1990, 1991, 1992), Bouchard propose une typologie des processus intrapreneuriaux en 2009, dans un ouvrage intitulé « *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance* ». La typologie proposée par l'auteur articule trois dimensions. Le caractère spontané ou induit du processus est la première. En effet, la présence ou non d'un dispositif ad hoc a des incidences sur le déroulement du processus intrapreneurial, de même que sur le comportement des acteurs concernés. Un processus induit est souvent le résultat d'une intention managériale qui se matérialise par un dispositif dont l'objet est d'encourager l'intrapreneuriat.

La deuxième dimension proposée par Bouchard est le caractère singulier ou participant des processus intrapreneuriaux. La haute direction peut en effet vouloir encourager des initiatives spécifiques ou au contraire, chercher à mettre en place une dynamique avec des projets différents.

La dernière dimension découle d'une distinction plusieurs fois évoquée dans la littérature. Il s'agit du caractère séparé ou intégré du processus. Les processus ont lieu en effet dans des entités plus ou moins intégrées de l'organisation elle-même. Elles peuvent aussi être au cœur de cette organisation. Ces deux positionnements ont chacun leurs enjeux qui ont un impact sur le résultat du processus. En outre, l'auteur tente d'associer un dispositif à chacune des dimensions proposées. Il en identifie alors trois : la cellule, la plateforme et la division.

La cellule entrepreneuriale est conçue pour la facilitation et l'accélération d'une initiative donnée. La plateforme se met en place pour faciliter la participation de plusieurs acteurs au processus d'amélioration des performances internes. Quant à la division, elle est instaurée pour soutenir le développement interne d'initiatives qui peuvent contribuer fortement à la croissance et au renouvellement stratégique de l'entreprise. La division est une entité partiellement ou totalement autonome qui abrite des équipes dédiées.

Dans un article intitulé « *Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux* » paru en 2010, Véronique Bouchard, Olivier Basso et Alain Fayolle proposent, dans un essai de synthèse et

de clarification, une typologie de dispositifs intrapreneuriaux actionnables dans des entreprises. Ils choisissent de parler de « dispositifs intrapreneuriaux », plutôt que de « stratégies intrapreneuriales », arguant le fait qu'en raison de leur stabilité et de leur matérialité, l'étude des dispositifs intrapreneuriaux doit permettre in fine d'éviter les catégories poreuses et changeantes (critère d'exclusivité). Dans le même sens, Allali (2003, 2007) constate que de plus en plus d'entrepreneurs et de propriétaires-dirigeants favorisent les tentatives intrapreneuriales et encouragent vivement leurs collaborateurs à innover et à intraprendre. Il précise que cela passe cependant par la mise en place d'un contexte incitatif le plus souvent basé, outre les récompenses usuelles, sur des relations interpersonnelles privilégiées avec les employés.

Carrier (2001), quant à elle, attire d'ailleurs l'attention des propriétaires-dirigeants sur le risque fatal pour la PME en cas de perte d'un intrapreneur pour « insatisfaction » ou pour « potentiel mal exploité », ce dernier pouvant se révéler dangereux, car capable de devenir un redoutable concurrent.

Somme toute, il convient d'insister sur le nécessaire lien entre l'intrapreneuriat et l'orientation entrepreneuriale de la PME dans sa quête de performance ; celle-ci étant fortement liée au niveau d'implication du dirigeant de la PME et des salariés de l'entreprise en termes d'innovation, de créativité, de prise de risques et d'autonomie de l'action. C'est l'objet de la section suivante.

## **SECTION 4 : ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (OE) EN CONTEXTE DE PME**

La recherche sur les PME a connu un véritable regain au cours des trois dernières décennies ainsi qu'en atteste le panorama dressé par Torrès en 2007. La notion de PME renvoie implicitement à celle de son dirigeant dans la mesure où les objectifs définis par la PME correspondraient à ceux de son dirigeant (Saporta, 1986). Selon Marchesnay (1988), « la PME se caractérise par le rôle essentiel du dirigeant qui est tout à la fois entrepreneur, manager et organisateur.

Plusieurs travaux menés ont permis de rendre compte des spécificités de la PME. On peut évoquer entre autres, les travaux de recherche de Marchesnay (2002) qui ont particulièrement eu le mérite de souligner la complexité de la réalité des PME essentiellement due à leurs logiques d'action différentes. Cet auteur a d'ailleurs distingué les entrepreneurs qui ont une logique d'action patrimoniale (PIC) car recherchant avant tout la pérennité de leur entreprise, de ceux qui ont une logique d'action entrepreneuriale (CAP) mettant la recherche de la croissance comme objectif principal.

Par ailleurs, d'autres travaux ont montré que les contingences de l'environnement accentuent le camouflage des caractéristiques intrinsèques de la PME et finissent ainsi par la dénaturer, c'est-à-dire, la dépouiller de ses spécificités. En effet, celles-ci emmènent la PME à emprunter des traits de la grande entreprise en optant pour une logique managériale, avec une structuration forte des principes et outils de management. Ainsi que le souligne Messeghem (2002), cette posture peut dans bien de cas, soutenir ou renforcer l'orientation entrepreneuriale de la PME et vis-versa. Il montre d'ailleurs, combien les PME qui ont une forte orientation entrepreneuriale sont caractérisées par une structuration des activités, des systèmes de planification, de contrôle et des systèmes d'information plus développés et formalisés que les entreprises à faible orientation entrepreneuriale.

Ainsi, le paradigme de la PME traditionnelle<sup>30</sup> semble aujourd'hui être supplanté par un nouveau paradigme, celui des « PME entrepreneuriales » mues par une logique managériale orientée Ressources et compétences avec des mécanismes de planification et contrôle

---

<sup>30</sup> caractérisée par une « structure simple », fondée sur une logique informelle et sur le seul leadership du dirigeant (Mintzberg, 1978).

stratégique plus poussés (Eddleston & al., 2008 ; Zahra & al., 2004).

Alors qu'une certaine école, adepte de la PME traditionnelle tend à caricaturer l'entrepreneur (au sens de propriétaire-dirigeant de la PME) comme étant un individu dont on connaît l'incapacité cognitive et matérielle à la formulation explicite et formelle d'une démarche stratégique canonique en dehors au mieux d'objectifs correspondant à des « visions », des « intuitions » (Carriere, 1990 ; Cossette, 1994 ; Varrault, 1998 ; Bayad & Garand, 1998 ; D'Amboise, Gasse, Garand, 2000 ; Messeghem, 2002, 2003), force est de constater la montée en puissance de la dimension entrepreneuriale des PME controversée par l'insuffisance des travaux de recherche sur l'orientation entrepreneuriale des PME (Zahra & al., 2000, 2004 ; Messeghem, 2002 ; Eddleston & al., 2008).

C'est dans ce sens qu'il convient, sous réserve d'une définition plus précise du concept d'« Orientation Entrepreneuriale », d'analyser son construit et ses principaux attributs conformément à la revue de littérature, et son impact dans le processus d'internationalisation de la PME.

### **3 MODELES THEORIQUES DEVELOPPES AUTOUR DE L'« OE »**

Nous analysons dans cette section, le construit OE et ses attributs (innovation, prise de risque et proactivité), les principaux déterminants de l'OE, et enfin l'impact de l'OE sur la performance-export des PME.

#### ***3.1 Construit « OE » et ses attributs***

Aucune entreprise ne peut échapper à l'influence des pressions de son environnement. L'exigence de compétitivité, la nécessité de changements, les crises, les déréglementations et le coût de l'énergie n'en sont que quelques exemples. Pour en faire face, l'entreprise doit repenser et reconsidérer ses comportements et ses pratiques pour se renouveler, se développer et améliorer son efficacité, afin de maintenir ou d'améliorer sa position dans le marché.

Certaines de ces pratiques forment ce que l'on appelle l'Orientation Entrepreneuriale (OE). Ce concept, à l'origine de l'étude de l'entreprise entrepreneuriale, ou d'une façon générale, de l'entrepreneuriat organisationnel (corporate entrepreneurship) permet d'apprécier la dynamique des entreprises déjà existantes ou en phase de démarrage (Zehir et al., 2015). Cette nouvelle vision de l'entrepreneuriat fait de la création d'entreprise, une forme particulière d'entrepreneuriat.

L'analyse du comportement entrepreneurial que l'on peut également qualifier d'orientation entrepreneuriale permet donc de ne pas réduire ce concept à la seule phase de création. Ainsi, on peut parler d'orientation entrepreneuriale des entreprises, qu'elles soient déjà existantes ou à l'étape de création car l'OE est assimilée à un comportement organisationnel ou à un état d'esprit (Ma & Tan, 2006) ou encore à un style de management qui fait référence aux facteurs organisationnels qui facilitent l'activité entrepreneuriale de la firme (Covin & Slevin, 1991). En réalité, deux domaines de recherche fondent le concept d'OE. Il s'agit des champs de l'entrepreneuriat et de la stratégie (Miller, 1983 ; Schillo, 2011). Selon Miller, l'entreprise entrepreneuriale s'engage « in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch » (1983 : 771). Ce concept renvoie à la posture stratégique de l'entreprise (Covin & Slevin, 1989 ; Randerson & Fayolle, 2010) et au style managérial de l'entrepreneur. L'innovation, la prise de risque et la proactivité sont donc les trois dimensions associées à l'OE. Ainsi, l'OE tient compte de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux incertitudes

environnementales et aux exigences organisationnelles en termes de culture, d'autonomie et de compétitivité (Zahra, 1993). En ce sens, l'OE s'élargit aux dimensions d'autonomie et de compétitivité (Lumpkin & Dess, 1996a). Plus précisément, l'OE se traduit par la conquête permanente d'un nouveau marché et/ou de lancement fréquent de nouveaux produits grâce à la culture organisationnelle (Lumpkin & Dess, 1996b). Une telle offensive stratégique conduit à la mobilisation des ressources permettant d'exploiter de nouvelles opportunités au travers d'un nouveau couple produit/marché (Maklon-Felipus, 2014).

Si le concept d'OE relève d'une polysémie sous-tendue par le construit de l'entrepreneuriat organisationnel (Basso & al., 2009), son opérationnalisation passe par la captation des données relatives au style de management, au comportement stratégique et au système d'allocation des ressources mobilisées (Lyon & al., 2000). Les cinq principales dimensions permettant de caractériser et de tester le comportement entrepreneurial d'une entreprise concernent : la propension à innover, la prise de risque, la proactivité, l'agressivité compétitive et l'autonomie de l'action (Madhoushi & al., 2011).

### ***3.2 Ecoles de pensée sur le concept d'orientation entrepreneuriale***

La revue documentaire sur l'OE nous permet de faire une analyse chronologique des écrits sur le sujet. A la faveur d'une lecture attentive du corpus des principaux textes de références sur le sujet, il apparaît que l'OE est un construit scientifique rigoureux et solide à partir duquel a pu s'élaborer un corps de connaissances cumulées et stable (Rauch & al., 2004) ainsi qu'en attestent les nombreux articles, publiés dans des journaux scientifiques très divers (*Strategic Management Journal, Management Science, Journal of Management Studies, Academy of Management Journal*, etc.). Elle part de la fondation du concept dans les années 1970 avec les apports constitutifs de l'école canadienne de stratégie à l'analyse de la clarification du concept avec les écrits de Lumpkin & Dess en passant par la modélisation et la mise en place du « modèle Miller/ Covin & Slevin » (Brown & al., 2001).

Une relecture attentive du corpus des principaux textes de références appelle à un examen rigoureux de la notion même d'orientation entrepreneuriale. Le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) trouve son origine dans un article de D. Miller (1983) intitulé « *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms* ». Dans cet article qui a par la suite donné aussi naissance à un vaste courant de littérature, l'auteur établit que dans l'organisation simple

selon la typologie de Mintzberg (1973), c'est la personnalité et le leadership du dirigeant qui importent. Dans l'organisation planificatrice, c'est la planification qui conduit à la performance alors que dans l'organisation organique il faut veiller à l'ajustement de la structure à l'environnement.

Ce concept a fait l'objet de multiples définitions et les travaux entrepris par les chercheurs sur cette thématique se sont inscrits dans trois écoles de pensée : l'école canadienne (Khandwalla & Miller), la conceptualisation du modèle théorique (Covin & Slevin), et la clarification du concept (Lumpkin & Dess).

### **3.3 *Ecole canadienne***

Miller (1983 : 771) est à l'origine de l'approche dite de l'orientation entrepreneuriale qui distingue deux types d'entreprises : l'entreprise entrepreneuriale et l'entreprise non entrepreneuriale. Il considère qu'une firme est « entrepreneuriale » si elle s'engage « in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch » alors qu'une entreprise non entrepreneuriale, aux antipodes de la première « is one that innovates very little, is highly risk averse, and imitates the moves of competitors instead of leading the way ». Cette approche a été revue par Covin & Slevin (1989) qui considèrent pour leur part que l'entrepreneuriat repose essentiellement sur trois variables à savoir : l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

### **3.4 *Ecole de l'orientation entrepreneuriale ou la conceptualisation d'un modèle : Covin et Slevin***

Le concept de l'« Orientation Entrepreneuriale » a été inaugurée par Covin & Slevin (1989), à partir d'un construit basé essentiellement sur deux « importations » majeures, fondées d'une part, sur la caractérisation de trois variables du phénomène entrepreneurial à un niveau organisationnel (Miller, 1983 : 770) et, d'autre part, sur la réutilisation partielle d'un questionnaire élaboré par Khandwalla (1977 : 637-659) pour l'opérationnalisation du construit à travers la distinction d'un style de management qualifié d'« entrepreneurial ».

Les deux auteurs, Jeffrey G. Covin du Georgia Institute of Technology et Dennis P. Slevin de l'université de Pittsburgh partent des travaux de Miller et Friesen pour élaborer un nouveau

modèle conceptuel d'entrepreneuriat (Covin & Slevin, 1991). La recension de leurs articles préparatoires (1988, 1989, 1990 ; Slevin & Covin, 1990) permet de mieux appréhender leurs apports sur la compréhension du concept. En effet, dans un premier article paru en 1988, ils introduisent la notion de « style entrepreneurial » quasi similaire à la définition que donne Miller (1983) du concept et ceci, à travers l'exploitation d'un questionnaire qui lui-même est issu des travaux de Khandwalla (1977), Miller & Friesen (1978, 1982 ; Miller, 1983) pour mesurer un « index entrepreneurial » sur une échelle de gradation allant de 1 à 7, le score le plus élevé attribué à une firme lui conférant le qualificatif "entrepreneurial".

Dans un second article (Covin & Slevin, 1989 : 77), ils utilisent l'expression « Orientation entrepreneuriale » (*Entrepreneurial Orientation* en anglais) pour désigner « a strategic posture » au sens de « a firm's overall competitive orientation ». La "posture", un anglicisme emprunté du vocabulaire militaire et désignant la « capability in terms of personnel and materiel that affect the capacity to fight a war ». C'est bien « l'angle d'inclinaison » des dirigeants qui indique l'orientation de la firme.

Dans un troisième article considéré comme l'article fondateur (1991 : 7) du modèle conceptuel et intitulé « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », les auteurs explicitent la nature de la posture entrepreneuriale. Ils insistent sur l'attitude entrepreneuriale (entrepreneurial behavior) considérée comme une modalité de « *strategic behavior* » au niveau organisationnel en indiquant que les « Organizations with entrepreneurial posture are those in which particular behavioral patterns are recurring ».

Au-delà du modèle de départ présenté par Miller (1983 : 8) et selon lequel, l'entrepreneuriat en tant que variable dépendante est expliqué par deux catégories de variables (les variables structurelles et les variables stratégiques), les auteurs indiquent qu'il est judicieux de prendre en considération dans une logique complémentaire les deux approches (entrepreneurial individuel et entrepreneuriat organisationnel); ceci pour éviter de s'exposer au piège de l'approche par les traits (l'entrepreneuriat individuel) vectorisée par des attributs (organisationnels ou individuels) et non par des comportements effectifs, manifestés par des actions observables et mesurables.

Face aux critiques soulevées par Zahra (1993) sur le modèle qui se focaliserait sur l'intensité sans chercher à différencier les modalités d'expression de l'intrapreneuriat (formel vs informel, etc.), les auteurs reconnaissent la pertinence de certaines remarques mais renvoient aux

problèmes d'opérationnalisation en indiquant d'une part, que « leur modèle reflète une dimension (intensité) du construit multidimensionnel » et d'autre part, que la « posture entrepreneuriale est une variable stratégique qui considère l'entrepreneuriat comme une forte implication à la prise de risque, à la proactivité et à l'innovation ».

Somme toute, au-delà de la posture stratégique, l'orientation entrepreneuriale désigne la capacité de l'entreprise à s'adapter aux incertitudes de son environnement. Elle révèle la capacité de l'équipe dirigeante à performer dans un environnement concurrentiel en perpétuel mouvement.

### 3.5 *Clarification du concept OE : Lumpkin & Dess*

A partir du modèle de Covin et Slevin, deux chercheurs, Lumpkin & Dess (1996b : 137) proposent une « clarification » du construit « orientation entrepreneuriale » dont l'objectif est d'établir la différence entre orientation entrepreneuriale et entrepreneuriat. Ils utilisent pour ce faire le terme d'"orientation entrepreneuriale" au lieu des termes précédents « style entrepreneurial » et « posture stratégique ». En outre, ils ajoutent deux dimensions (*autonomy, and competitive aggressiveness*) qui viennent compléter les composantes de l'orientation entrepreneuriale. Ces deux dimensions transparaissent dans la définition qu'ils donnent : « EO refers to the processes, practices and decision-making activities that lead to new entry. (...) It involves the intentions and actions of key players functioning in a dynamic generative process aimed at new venture creation. The key dimensions that characterize an EO include a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and proactive relatively to marketplace opportunities. »

Ces deux chercheurs remettent en cause la définition traditionnelle de l'EO dès lors qu'ils conçoivent l'entrepreneuriat organisationnel à partir d'un élément central et déterminant : le résultat (« new entry into markets ») au sens d'une nouvelle entrée, d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché. (Lumpkin & Dess, 1996b : 136) : « The essential act of entrepreneurship is new entry ».

Dans cette logique, l'organisation cesserait-elle d'être entrepreneuriale dès lors que le résultat (produit/marché) tarde à venir malgré la poursuite d'opportunités ?

Pour notre part, il apparaît évident que l'entrepreneuriat organisationnel a un double objet : la poursuite d'une opportunité (l'obligation de moyens) matérialisée par les ressources mobilisées pour ce faire et la recherche active d'un résultat (obligation de résultat) matérialisée par la nouvelle entrée (produit/marché).

### **3.6 Critiques et limites de la clarification du concept par Lumpki & Dess**

Selon Covin & Slevin (1989 : 79) le fait de déclarer que l'EO est « une orientation stratégique unidimensionnelle » implique que seules les firmes qui démontrent un haut niveau sur ces trois dimensions doivent être considérées comme « entrepreneuriales ». Lumpkin et Dess se servent de leur définition du fait entrepreneurial (“new entry into markets”) pour désintégrer la définition traditionnelle de l'EO.

Face à la polysémie des concepts développés sur ce construit, il était impérieux pour les chercheurs d'élucider ce concept afin qu'on sache exactement de quoi l'on parle quand on utilise le concept.

Dans un article intitulé "*Orientation entrepreneuriale, histoire de la formation d'un concept*", Basso & al. (2009) présentent une analyse exhaustive de la cohérence conceptuelle du construit en ressortant les apports, les limites et les difficultés d'ordre théorique. Par ailleurs, une recherche épistémologique sur la validité et la cohérence conceptuelle du construit pour tenir compte des exigences de rigueur et de pertinence révèle des faiblesses sur le fond de la pensée de Covin et Slevin. Ainsi que le soulignent Basso & al. (2009 : 190), le concept est aujourd'hui galvaudé dans la mesure où le construit « EO » a subi plusieurs altérations au cours de l'histoire de ses emplois en entrepreneuriat organisationnel, notamment lors de la tentative de sa « clarification » par Lumpkin & Dess (1996) et qui inaugure une véritable réinterprétation du concept en voulant l'utiliser comme concept unificateur d'un champ marqué par une pluralité d'approches. A la lumière de ces limites, étayées par les résultats récents de Lumpkin & al., (2009) qui indiquent une faille dans le construit d'EO et un décalage entre ce construit et les outils élaborés pour le mesurer, il devient impérieux ainsi que le recommande l'article de Basso et al., de revenir au modèle mobilisé par Brown & al. (2001) à partir de l'échelle développée par Miller/Covin & Slevin.

De ce fait, les discussions (Lyon & al., 2000 : 1057), au demeurant fort intéressantes, sur les trois modes d'opérationnalisation possible de l'EO (à partir de perceptions du management concernant les processus, du comportement de la firme ou de données factuelles sur l'allocation de ressources indiquant une posture entrepreneuriale) masquent en fait les incohérences théoriques introduites par l'article de Lumpkin & Dess en 1996.

Pour ce qui nous concerne, nous définirons l'orientation entrepreneuriale comme **l'intensité entrepreneuriale que les acteurs de l'entreprise (le dirigeant et ses collaborateurs voire l'équipe dirigeante) déploient pour garantir le succès et la performance de leur entreprise.** Le caractère « entrepreneurial » est ici mobilisé comme variable dépendante, susceptible de variation en degré ; ce que nous appelons dans nos propres termes « *l'intensité entrepreneuriale* » qui peut varier selon trois modalités (faible, moyen et fort).

### **3.7 Principaux attributs de l'OE**

Les travaux sur l'orientation entrepreneuriale proposent cinq dimensions pour caractériser et tester le comportement entrepreneurial d'une firme. Chronologiquement, les trois premiers viennent des travaux de Miller. Les dimensions concernées apparaissent selon lui comme étant, la propension à innover (« *Innovativeness* »), la prise de risque (« *Risk-taking* ») et la pro-activité (« *Proactiveness* »). Deux autres attributs ont été rajoutés par Lumpkin & Dess (1996). Le premier renvoie directement aux derniers mots de la citation de Miller (« *beating competitors to the punch* »). Lumpkin & Dess (1996) suggèrent que l'agressivité compétitive (« *Competitive aggressiveness* ») est également une dimension importante de l'orientation entrepreneuriale. Enfin, se référant notamment aux travaux de Burgelman pour lequel « the motor of corporate entrepreneurship resides in the autonomous strategic initiative of individuals at the operational levels in the organization » (1983 : 241), ces auteurs proposent une dernière dimension de l'orientation entrepreneuriale, l'autonomie de l'action (*Autonomy*).

#### **3.7.1 Propension à innover**

Schumpeter (1934) fut un des premiers à mettre en avant la notion d'innovation et à la définir comme étant la création de nouvelles combinaisons de ressources. Elle peut prendre différentes formes, par exemple, l'introduction de nouveaux produits/services dans le marché ou la modification des caractéristiques des produits/services. Zahra (1993), note que la caractéristique

discriminante de l'entreprise entrepreneuriale est l'engagement dans la création et l'introduction de nouveaux produits/services dans le marché. L'innovation est une caractéristique majeure pour définir l'entrepreneuriat. L'innovation fait référence également à l'activité de recherche et développement, et à l'introduction des nouvelles techniques de production et de management.

### 3.7.2 *Prise de risque*

La définition de l'entrepreneuriat est fortement associée à la prise de risque. Dans les années 1800, John Stuart Mill, décrivait la prise de risque comme une caractéristique prépondérante de l'entrepreneur. Cette caractéristique a toujours été importante comme l'indique, par exemple, McClelland : « La plupart des théoriciens stipulent que l'entrepreneuriat implique la prise des risques » (1961 : 210). Mais l'attitude envers le risque, seule, ne permet pas de mettre en évidence la capacité entrepreneuriale de l'organisation. La prise de risque est définie comme une tendance de prendre des actions risquées, comme par exemple, la conquête de nouveaux marchés et le déploiement des ressources pour des résultats incertains (Lumpkin & Dess, 2001).

### 3.7.3 *Pro-activité*

Cette dimension a moins attiré l'attention des chercheurs que les deux dimensions précédentes. Deux caractéristiques principales ont été attribuées à la pro-activité : le comportement dynamique et la poursuite des opportunités d'affaires (Stevenson & Jarillo, 1990 ; Knight, 1997 ; Lumpkin & Dess, 2001). L'entreprise doit agir proactivement pour développer sa position compétitive par rapport à ses concurrents (Porter, 1980) et pour réaliser des gains économiques (Lieberman & Montgomery, 1988). Selon Lumpkin & Dess (2001), la pro activité est la capacité de l'entreprise à chercher des opportunités pour introduire des produits/services avant les concurrents et anticiper la demande afin de créer un changement de l'environnement.

### 3.7.4 *Agressivité compétitive*

L'idée sous-jacente dans la proposition qui est faite de voir dans cette notion une dimension supplémentaire de l'orientation entrepreneuriale part du constat que les nouvelles activités et surtout les nouvelles firmes souffrent du handicap de la nouveauté (« *liability of newness* »). Dans ces conditions, elles devront progressivement gagner en légitimité et rééquilibrer le pouvoir dans les relations avec toutes leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.). L'agressivité compétitive réfère conséquemment à la propension des firmes à challenger directement et intensément leurs concurrents pour accéder au marché et améliorer leur position

concurrentielle dans des processus de lancement de nouvelles activités (Lumpkin & Dess, 1996). Les formes de l'agressivité compétitive sont bien évidemment multiples et peuvent s'appuyer sur des approches originales et non conventionnelles. Porter (1985), par exemple, propose trois voies distinctes : faire les choses d'une façon différente grâce à de nouvelles configurations ; changer le contexte en redéfinissant le produit ou le service, et les canaux de distribution ; dépenser plus que le leader de l'industrie.

### 3.7.5 Autonomie de l'action

Comme le précisent Lumpkin & Dess (1996), l'autonomie renvoie à l'indépendance d'action d'un individu ou d'une équipe dans le développement d'une idée ou d'une vision et dans leur mise en œuvre. Certes, l'autonomie n'est jamais totale, mais dans tous les cas, l'individu ou l'équipe, engagé dans un processus entrepreneurial, doit bénéficier de marges de manœuvre opérationnelles et stratégiques. Ces dernières autorisent une plus grande liberté vis-à-vis des contraintes organisationnelles propres à étouffer toute initiative individuelle ou collective. L'autonomie est bien sûr une notion toute relative qui dépendra, en définitive, de la taille de l'organisation, du style de management, du niveau de centralisation et de délégation et des modes et règles de gouvernance. L'autonomie de l'action peut être encouragée et développée grâce à des changements organisationnels et/ou structurels destinés, par exemple, à réduire les niveaux hiérarchiques ou à déléguer une partie de l'autorité aux unités opérationnelles (Pinchot, 1985). La littérature sur les champions, individus qui doivent composer avec des règles organisationnelles et une culture d'entreprise pas toujours favorables au comportement entrepreneurial, montre que ces derniers peuvent créer les conditions de leur propre autonomie, en contournant les règles et en court-circuitant les procédures et les budgets (Shane, 1994).

Si, pour Miller, le caractère entreprenant d'une firme implique nécessairement un score positif pour les trois premières dimensions, d'autres chercheurs proposent des travaux empiriques (Marino & Weaver, 2002) ou des modélisations (Davies, 2010) dans lesquels ces dimensions varient indépendamment les unes des autres. Il est aussi évident que si Miller (1983) cherchait à identifier les configurations organisationnelles qui menaient à ce résultat (innovation, pro-activité, et prise de risque), un autre courant a cherché à identifier « l'organisation entreprenante » à proprement parler. Il transparaît donc la perspective d'un continuum, où figure à une extrémité l'organisation entreprenante, et à l'autre, l'organisation conservatrice (Stevenson & Gumpert, 1985 ; Lumpkin & Dess, 1996).

Les recherches conceptuelles et empiriques relatives à ce concept connaissent actuellement un très fort engouement et le lien OE-performance a, en particulier, retenu l'attention des chercheurs (Lumpkin & Dess, 1996 ; Rauch, 2009). Ces derniers contribuent à la littérature notamment en examinant la relation entre l'OE et les différentes composantes internes (culture, structure, stratégies, modes de management, ...) et externes (environnement, culture nationale ou régionale, ...) de l'entreprise. On constate donc un enrichissement d'études quantitatives sur cette question, ne permettant pas la constitution d'un corps solide de connaissances car ces études mobilisent peu de variables à la fois, et ne s'appuient pas sur les mêmes échelles (Rauch, 2009).

Certes, l'étude de l'OE a pris en compte plusieurs niveaux d'analyse. Le premier type d'études examine l'OE à un niveau individuel. Il s'intéresse aux caractéristiques personnelles, psychodynamiques et socio-culturelles et aux objectifs de l'individu (propriétaire, entrepreneur, dirigeant, leader,) (Glueck & Mescon, 1980 ; Bird, 1989). Le deuxième type d'études examine le niveau fonctionnel. Il s'intéresse à la relation entre l'OE et certaines fonctions de l'entreprise, comme par exemple le marketing, le management, (Miles & Arnold, 1991). Le troisième type d'études examine l'OE au niveau de l'entreprise (corporate level entrepreneurship) (Miller, 1983 ; Guth & Ginsberg, 1990 ; Burgelman, 1991 ; Covin & Slevin, 1991 ; Stevenson & Jarillo, 1991 ; Zahra, 1991, 1993 ; Lumpkin & Dess 1996). Il s'intéresse davantage aux activités, aux pratiques et aux comportements entrepreneuriaux au sein de l'entreprise.

## CONCLUSION DU CHAPITRE I

Ce chapitre a porté sur l'analyse des théories de l'entrepreneuriat dans la littérature contemporaine. Les trois thématiques suivantes y sont développées, chacune dans une section à part entière : l'entrepreneuriat, l'entrepreneur et l'intrapreneuriat.

Notre recherche s'inscrivant dans le champ de l'entrepreneuriat, la section Une se justifie par la nécessité de présenter les fondements théoriques de ce champ afin de rendre intelligible la démarche que nous empruntons pour défendre notre thèse. La recension des écrits indique que l'entrepreneuriat s'identifie à la fois à plusieurs réalités sociales et économiques. On ne peut appréhender ce phénomène que comme une réalité multidimensionnelle, même si cette réalité est difficile à cerner (Landström, 1999 ; Friis & al., 2002 ; Audretsch, 2002 ; Fayolle, 2004 ; Julien, 2005). Les travaux de Cunningam & Lischeron (1991) ont permis d'identifier d'ailleurs pas moins de six écoles sur l'entrepreneuriat. A la recherche d'une définition qui fasse unanimité aux yeux de tous, Stevenson & Jarillo (1990), Churchill & Muzyka (1994) ont fini par proposer une définition plus large selon laquelle l'entrepreneuriat consiste en la poursuite de nouvelles opportunités. Selon Stevenson & Jarillo (1990), l'opportunité serait une situation future jugée désirable et faisable. Selon Alain Fayolle (2004), le champ de l'entrepreneuriat englobe au moins trois problématiques génériques, à savoir : l'entrepreneuriat en tant que phénomène économique et social, l'entrepreneuriat en tant qu'objet de recherche et l'entrepreneuriat en tant que domaine d'enseignement. Par ailleurs, des auteurs tels Morris (1998), Verstraete & Fayolle (2004), Lucke & al., (2007), Welter & Lash (2008), ont identifié huit (8) dimensions clés de l'entrepreneuriat ainsi que résumées ci-dessous à savoir :

- la création d'une nouvelle entreprise ou de son propre emploi ;
- la création de nouveaux produits ou processus ;
- la prise de risque tant pour l'entrepreneur que pour l'entreprise ;
- l'innovation, quelle qu'en soit la forme (radicale ou incrémentale) ;
- la création de valeur nouvelle ;
- la capacité de l'entreprise à générer des profits et à croître ;
- le repérage et l'exploitation d'une ou de plusieurs opportunités d'affaires ;
- la mobilisation des ressources.

Au-delà de toutes ces dimensions, cinq formes courantes de l'entrepreneuriat sont identifiées

par la littérature en Entrepreneuriat. Ce sont la création pure ou ex-nihilo, l'essaimage, la franchise, la reprise d'entreprise et l'intrapreneuriat.

L'entrepreneur constitue l'acteur central du phénomène entrepreneurial. A ce titre, il apparaît difficile de cerner ce phénomène et comprendre ses actes sans chercher à le connaître et à le comprendre. C'est ce que tente de justifier la deuxième section du chapitre, après avoir abordé les différentes définitions du concept « entrepreneur », et les fondements théoriques qui soutiennent les thèses défendues sur les champs de recherche centrés sur l'entrepreneur. La recension des écrits présente toute une profusion de définitions du terme « entrepreneur » tendant même à semer une certaine confusion vis-à-vis des observateurs de la discipline. En effet, chaque auteur donne une définition du terme selon le prisme à travers lequel il observe, analyse et comprend le phénomène ainsi qu'en atteste d'ailleurs l'existence de plusieurs grilles différentes d'analyse telles que celle conçue par Burrell & Morgan (1979), basé sur deux vecteurs : subjectiviste – objectiviste et radicale – régulation. Cependant, aucune définition fondée uniquement sur le comportement, sur la fonction ou sur les traits de caractère de l'entrepreneur ne permet à elle seule de mieux appréhender le concept. Il serait donc hasardeux voire prétentieux, de notre point de vue, de vouloir donner une définition unique du terme étant donné la multidimensionnalité du phénomène entrepreneurial. Dans la même veine, plusieurs approches et plusieurs modèles théoriques ont été développés sur l'entrepreneur. Cependant, trois principaux modèles théoriques sont couramment utilisés pour connaître, comprendre l'entrepreneur, et appréhender les mobiles de son action ; il s'agit de : l'approche fonctionnelle (*WHAT*), l'approche par les traits (*WHO/WHY*) et l'approche par les comportements (*Behavioral Approach*).

Mais l'entrepreneur n'est pas seulement un créateur, il peut être aussi l'acteur d'une organisation existante en son sein et qui est capable de jouer un rôle important dans le développement de l'entreprise. C'est l'intérêt de la troisième section qui expose les principaux fondements théoriques développés autour de l'intrapreneuriat. Cette section présente les différentes acceptions du concept ainsi que ses liens avec l'orientation entrepreneuriale. Elle aborde ensuite une analyse critique des contributions des chercheurs en termes de propositions de classification des dispositifs intrapreneuriaux ou de stratégies intrapreneuriales déployées par des dirigeants d'entreprise et des responsables d'autres organisations constituées en quête de performance.

Après avoir présenté le champ de l'entrepreneuriat (le quoi), cerné la notion d'entrepreneur et de l'intrapreneuriat (le qui), il s'avère important d'analyser la dimension entrepreneuriale (le comment), c'est-à-dire, dans quelle mesure l'acteur (entrepreneur, l'intrapreneur) peut conférer une posture ou une dimension entrepreneuriale à l'organisation impulsée (entreprise). C'est l'objet de la dernière section qui fait la revue des modèles théoriques du construit OE (Orientation entrepreneuriale), de ses attributs (innovation, prise de risque et proactivité) et de ses principaux déterminants. Ce champ de recherche a été développé par trois écoles de pensée, notamment l'école canadienne (Khandwalla & Miller), la conceptualisation du modèle théorique (Covin & Slevin), et la clarification du concept (Lumpkin & Dess) sans pour autant que celles-ci ne trouvent un consensus autour d'une définition unanimement acceptée par tous. Ceci nous a amené à définir l'Orientation Entrepreneuriale comme étant l'intensité entrepreneuriale que les acteurs de l'entreprise (le dirigeant et ses collaborateurs voire l'équipe dirigeante) déploient pour garantir le succès et la performance de leur entreprise.

Tout compte fait, la prise en compte des cinq dimensions de l'OE conduit à trois niveaux d'analyse. Le premier s'intéresse aux caractéristiques personnelles et aux motivations de l'entrepreneur. La deuxième grille d'analyse examine les composantes fonctionnelles priorisées par l'entrepreneur au regard de ses convictions et de la pression environnementale (Miles & Arnold, 1991). Le troisième niveau d'appréciation s'intéresse davantage aux activités, aux pratiques et aux comportements entrepreneuriaux favorables au développement international de l'entreprise (Covin & Slevin, 1991 ; Lumpkin & Dess, 1996b).

## CHAPITRE II

### **ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE (« OEI ») ET PERFORMANCE-EXPORT EN CONTEXTE DE PME**

Le présent chapitre fait la récession des écrits sur les théories développées autour de l'orientation entrepreneuriale internationale (OEI), l'internationalisation et la performance des PME. La première section présente les fondements théoriques de l'internationalisation des PME, la deuxième section illustre le concept OEI et son construit, tandis que la troisième section aborde les fondements théoriques de la performance et les mesures de la performance-export. La quatrième section expose la relation entre l'OEI et la performance-export des PME. Une conclusion partielle fait la synthèse du chapitre.

## **SECTION 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES PME**

Cette section présente dans un premier temps les définitions du terme *internationalisation* et dans un deuxième temps, les différentes écoles de pensée et expose dans un troisième temps les facteurs explicatifs de l'internationalisation des PME.

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs travaux de recherche entrepris en stratégie ont été consacrés aux facteurs du développement à l'international des PME. Ce sujet met une emphase à la fois sur la contribution des PME dans le développement économique au niveau local ou régional et sur l'importance de la concurrence internationale qui s'impose désormais à ces entreprises face aux effets de la mondialisation des économies et de la globalisation des marchés (Bourcieu & al., 2006).

C'est ainsi qu'on note la présence des PME dans les échanges internationaux, où elles sont, d'ailleurs activement impliquées dans le commerce mondial avec une compétitivité remarquable (Ali & Swierez, 1991). Selon Kaynak (1992), cette implication des PME dans le commerce international favorise le développement de la production et l'augmentation des emplois créés. Ainsi, d'après l'OCDE, ce facteur était à l'origine de la création de 70% des emplois dans les PME en 2004. Mise à part cette contribution à la croissance, la progression des exportations traduit également la compétitivité et la forte capacité d'innovation de ces entreprises. Face à ce constat, les dirigeants des PME sont de plus en plus exhortés à intégrer la dimension internationale dans leur stratégie entrepreneuriale. C'est dans cette perspective que plusieurs travaux de recherche (Johanson & VahIne, 1990; Prahalad & Hamel, 1990 ; Fillion, 1991 ; Scott Morton, 1993 ; Julien & Morin, 1996 ; Arrègle, 2000 ; Bahija, 2001 ; Dunning, 2002 ; Rogers, 2003 ; Fabi & al., 2004; Etrillard, 2004) s'appuyant sur les approches à la fois volontaristes et déterministes, se sont évertués à analyser les choix de stratégies entrepreneuriales pour expliquer le comportement des dirigeants de PME dans le processus d'internationalisation des activités de leur entreprise. Ces théories font référence à plusieurs stratégies entrepreneuriales (intelligence économique, veille stratégique, innovation, ressources, technologie, vision stratégique, réseau ...) susceptibles d'accroître l'efficacité des PME dans la conquête des marchés internationaux soumis à une concurrence de plus en plus rude.

## 1 DEFINITIONS DU TERME INTERNATIONALISATION

Internationaliser, c'est « aller au-delà des frontières ». Dans le dictionnaire le Petit Robert (2014), le terme est défini comme « l'action de rendre international quelque chose ». L'internationalisation peut également se définir comme le processus d'adaptation des opérations de stratégie, de ressources et de structure d'une compagnie à l'environnement mondial afin d'améliorer sa performance.

Selon Kotler & Dubois (2000 :779), l'internationalisation est « le développement des produits et services des entreprises hors des frontières nationales pour intégrer les marchés étrangers ». Cette définition est plus proche des objectifs de notre travail. Il s'agit de considérer l'internationalisation comme le processus par lequel les entreprises décident de se développer sur les marchés étrangers et d'y faire parvenir leurs produits et services.

Le terme *international* fait référence à une attitude des entreprises envers l'activité à l'étranger ou la réalisation effective des activités à l'étranger. C'est dans ce sens que nous envisageons le développement des PME togolaises hors des frontières. L'objectif principal de l'internationalisation d'une entreprise est d'engendrer des profits et d'accroître son marché. Lors de leur internationalisation, l'augmentation du profit réalisé par les compagnies est basée sur quelques aspects ou avantages bien précis. L'internationalisation est donc le processus par lequel une PME exporte ses produits ou services vers le marché étranger. En effet, ce processus permet souvent aux entreprises de profiter de divers avantages comme des salaires moins élevés, un grand potentiel d'exploitation des ressources ainsi qu'une productivité et des compétences de la main d'œuvre quelques fois plus élevées.

## 2 APPROCHES DE L'INTERNATIONALISATION DES PME (ECOLES DE PENSEE)

Les travaux de recherche en Management recensent trois principaux types d'explications dominantes sur le comportement d'internationalisation des PME, bien que d'autres facteurs internes et externes à l'entreprise puissent y jouer un rôle prépondérant. Il s'agit de l'internationalisation par les étapes, l'internationalisation par l'économie et l'internationalisation par les réseaux.

### *2.1 Internationalisation par étapes*

Les différents modèles inscrits dans cette perspective convergent vers l'idée selon laquelle l'internationalisation est un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes appelé *chaîne d'établissement* (Coviello & McAuley, 1999). Les chercheurs distinguent deux voies d'analyse de l'internationalisation dans ce courant de pensée : le modèle Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) et le modèle d'innovation (Bilkey & Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982). Toutefois, les travaux de ces dernières années (Gankema & al., 2000 ; Pope, 2002 ; Etrillard, 2004 ; Torrès, 2004 ; Boutary, 2006) portent à s'intéresser à la nécessité de remettre en question la portée générale de ces modèles (Axinn & Metthysens, 2002).

#### *2.1.1 Modèle Uppsala (U-model)*

Ce modèle a été développé initialement par l'école suédoise de Johanson, Wiedershiem-Paul & Vahlne (1975 ; 1977). De leurs contributions, l'on peut retenir deux principaux concepts : celui de processus d'apprentissage et celui de distance psychologique. En analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, ce modèle place l'expérience acquise progressivement comme la clé de cette internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). Ainsi, l'entreprise nourrit son processus de décision à partir des connaissances tirées de cette expérience sur les marchés étrangers. De ce fait, l'internationalisation devient le résultat d'une série de décisions successives et incrémentales. Les tenants de ce modèle constatent, à partir de leurs études des firmes suédoises, que celles-ci suivent un processus séquentiel composé de quatre étapes :

- (1) Activités d'exportations irrégulières et opportunistes ;
- (2) Exportation *via* un agent indépendant ;

(3) Implantation d'une succursale/filiale de vente ;

(4) Production dans le pays étranger.

Le deuxième apport de ce modèle concerne la distance psychologique. En effet, Johanson et Vahlne (1977) utilisent ce concept, défini comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales, pour expliquer qu'à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare la PME des nouveaux territoires étrangers se réduit. Cette diminution de la distance psychologique favorise une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays connus.

### 2.1.2 *Modèle d'innovation (I-model)*

Ce modèle conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes peuvent être comparées à celles d'adoption d'un produit nouveau (Rogers, 1962, cité dans Gankema & al., 2000 ; Gemser & al., 2004 ; Li & al., 2004). En effet, un certain nombre d'auteurs a retenu cette vision pour décrire l'internationalisation des PME. Les modèles les plus connus sont ceux de Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) ; Cinzkota (1982). Tous ces modèles considèrent que chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise (Gankema & al., 2000 ; Gemser & al., 2004 ; Li & al., 2004), les seules différences se situant dans le choix des étapes, leur nombre et dans le mécanisme initiateur de l'internationalisation des PME. Dans ce sens, Leonidou & Katsikeas (1996) ont proposé que les étapes des différents modèles s'inscrivant dans cette perspective se résument essentiellement à trois phases :

(1) Le pré-engagement : firmes intéressées seulement par le marché national ; firmes envisageant sérieusement d'exporter ; firmes ayant déjà exporté mais ne le font plus.

(2) La phase initiale : firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation tout en ayant le potentiel pour étendre leurs activités à l'étranger.

(3) La phase avancée : firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger ; firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Cependant, il convient de préciser que les modèles s'inscrivant dans cette vision demeurent très proches de l'école d'Uppsala dont ils en conservent d'ailleurs les deux grands principes : implication graduelle des PME et existence de la distance psychologique.

Coviello & McAuley (1999), en appréciant la portée des deux modèles, font le constat de la variété des résultats sur la thèse de l'internationalisation par étapes. Si certains travaux confirment cette thèse, d'autres au contraire l'infirmement et adressent plusieurs critiques à son encontre. D'autres travaux soutiennent cette attitude critique par rapport à l'existence d'un chemin prédéterminé pour les PME candidates à l'internationalisation. En s'appuyant sur l'observation empirique de contre-exemples, ces critiques s'intéressent tantôt à décrire les comportements déviants observés, tantôt à remettre en cause toute portée générale des modèles par étapes : Millington & Bayliss (1990, cité dans Pope, 2002) affirment ainsi que l'approche par étapes ne serait qu'une exception et ne s'imposerait donc pas aux PME.

## ***2.2 Internationalisation par l'économie***

Une seconde approche pour expliquer le développement international des PME trouve ses fondements dans les travaux dont les contributions se réfèrent à celles des sciences économiques. En 1959, Penrose avançait que l'indivisibilité des ressources productives expliquait leur sous-utilisation chronique avec par voie de conséquence, l'incitation des firmes à étendre leur marché à l'étranger. Montgomery & Wernefelt (1991) généralisent cette analyse en remarquant que certaines ressources sont spécifiques et ne peuvent être employées que pour certaines activités (Khayat, 2004). Inversement, la faible capacité de mobilisation de certaines ressources jugées critiques peut influencer la croissance des PME et les marchés qu'elles peuvent pénétrer : le manque de ressources financières, physiques, le manque d'opportunités et l'insuffisance des capacités managériales peuvent donc limiter l'activité internationale des PME (Penrose, 1959 ; Madhok, 1997).

Dans un article plus récent, Ruzzier & al. (2006) résument les principaux courants théoriques inscrits dans l'approche économique. Ils identifient :

- (1) La théorie d'internalisation dans le cadre d'opérations d'intégration verticale en amont ou en aval (Buckley & Casson, 1993, 1995) ;
- (2) La théorie des coûts de transaction où l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est vue comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Cette théorie qui constitue un prolongement de la théorie de l'internalisation a été développée par Williamson (1975) ;

(3) Le paradigme éclectique (Dunning, 1988, 2000) basé sur la théorie d'internalisation, qui met l'accent sur les trois types d'avantages suivants pour expliquer l'internationalisation :

- Avantages domestiques qui sont spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience, etc.) ;
- Avantages de localisation constitués par des facteurs institutionnels et productifs dans un endroit géographique ;
- Avantages d'internalisation : capacité de l'entreprise à manager et à coordonner les activités à l'intérieur de l'entreprise.

Développé par Dunning (1988, 2001, 2002), ce paradigme renforce la théorie des ressources en se fondant sur le principe selon lequel l'entreprise qui dispose d'avantages distinctifs sur la propriété et la gestion des ressources et des compétences peut transiger directement sur les marchés internationaux sans passer par un processus linéaire. Le concept de compétences fait référence à des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs, (ressources financières et technologiques) organisée dans le but d'atteindre des objectifs (Dunning, 1988 ; Bayad & al., 2006). Ces capacités sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissages afin d'assurer une meilleure performance à l'international (Tarondeau, 1998).

L'un des écueils de ce courant est la difficulté d'extrapolation de ses apports théoriques au contexte des PME car ils ont été conçus dans le cadre des grandes entreprises. En outre, le rôle influent des relations sociales dans les transactions (Johanson & Mattson, 1988 ; Gemser & al., 2004) semble être ignoré par ce courant.

### ***2.3 Internationalisation par les réseaux***

L'approche par les réseaux s'est développée à partir des travaux de l'école d'Uppsala. En effet, Johanson & Vahlne (1990) ont réexaminé leur précédent modèle (1977) pour mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau. A partir des concepts utilisés dans leur modèle original (engagement, connaissance, activités actuelles et prise de décision), ces auteurs

ont tenté d'expliquer les motivations et modalités d'internationalisation en plaçant l'entreprise dans un cadre multilatéral mobilisant des relations intra et inter-organisationnelles.

Dès lors, l'internationalisation est définie comme celle d'un réseau se développant à travers les relations réalisées avec d'autres pays *via* les trois étapes définies par Johanson & Mattson (1988) : prolongation, pénétration et intégration. La prolongation étant le premier pas entamé par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour la firme. La pénétration se réfère au développement des positions de l'entreprise au sein du réseau et l'augmentation de ses ressources d'engagement. L'intégration est une étape avancée où la firme est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Ainsi, l'établissement de relations technologiques, de marché et financières avec les autres acteurs du réseau permet aux firmes d'élargir leurs connexions et d'étendre progressivement leurs activités en dehors de leur territoire national jusqu'à devenir internationales.

De ce fait, une entreprise peut être considérée comme internationale parce que d'autres entreprises se trouvant dans son réseau le sont. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance (Johanson & Mattson, 1988).

L'approche par les réseaux est celle qui offre une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation de la firme, particulièrement lorsqu'il s'agit des petites firmes dont l'appartenance aux réseaux, est un élément fondamental pour pouvoir se développer, compte tenu de leurs ressources limitées.

### **3 DETERMINANTS OU FACTEURS EXPLICATIFS DE L'INTERNATIONALISATION DES PME**

La littérature consacrée à l'internationalisation propose toute une gamme de facteurs influençant l'installation des entreprises hors de leurs frontières. Les mobiles qui conduisent à l'internationalisation peuvent varier d'une PME à une autre. Ces mobiles vont de la volonté de subsister et rester concurrentielle à la saturation des marchés domestiques en passant par le choix de produire et /ou commercialiser des biens et services dits « internationaux ». Le choix d'investir sur les marchés internationaux, connu sous le générique de « stratégies internationales » peut se faire de plusieurs façons. Chaque stratégie présente des risques et un niveau d'investissement différent.

Une première stratégie pour l'internationalisation d'une PME est l'exportation de produits à l'étranger. L'exportation permet aux PME de profiter de l'effet volume pour écouler une quantité substantielle de biens et donc de faire généralement plus de bénéfices grâce à la disponibilité des facteurs de production à coût abordable et grâce aux économies d'échelle. Malgré ses avantages, l'exportation présente des inconvénients, tels que les barrières à l'entrée comme par exemple d'importants investissements et l'existence des réglementations à respecter. Le succès du processus d'internationalisation peut être affecté par le choix des partenaires étrangers, chargés par exemple de la distribution.

L'achat de licence communément appelé franchisage constitue une deuxième stratégie d'internationalisation que les entreprises candidates à l'internationalisation peuvent également adopter.

Les facteurs d'internationalisation les plus couramment recensés sont notamment les ressources, l'environnement, le secteur industriel et les ressources humaines de l'entreprise.

Selon Oviatt & al. (1995), les jeunes entreprises qui disposent de ressources intangibles ont tendance à s'internationaliser rapidement et avec succès. La réputation, par exemple, a son importance dans les activités d'internationalisation des PME (Zahra & al., 2003). Bürgel & Murray (1998) ont montré que les start-ups qui ne s'étaient pas internationalisées avaient tendance à offrir des produits moins innovants.

Lorsque les entreprises envisagent d'aborder les marchés étrangers, les contraintes environnementales, notamment une croissance limitée du marché domestique, jouent un rôle primordial (Coviello & Munro, 1995 ; Karagozoglu & Lindell, 1998). Par ailleurs, plus une industrie est globalisée, et plus ces entreprises ont tendance à s'internationaliser (Coviello & al., 1995).

Si la grande majorité des recherches dans le domaine de l'internationalisation portent sur des entreprises de production, il existe toutefois quelques résultats de recherche sur les sociétés de services qui s'aventurent à l'étranger. Ces résultats révèlent que les entreprises de services ne parviennent pas à atteindre le degré d'exportation des entreprises industrielles (Erramilli, 1991 ; Winsted & Patterson, 1998). Une autre étude d'Erramilli & Rao (1993) a montré que les spécificités des compétences d'un prestataire de services en voie d'internationalisation exerçaient une influence significative sur le choix de sa manière d'aborder les marchés étrangers.

Les compétences du dirigeant peuvent avoir un certain impact sur le degré et l'étendue de l'internationalisation d'une entreprise. Oviatt & al. (1995) et Oviatt & McDougall (1996) ont montré que les nouvelles entreprises dirigées par des managers disposant d'une expérience à l'étranger étaient capables d'internationaliser leurs affaires plus rapidement et avec plus de succès. Une recherche de Bloodgood & al. (1996) constate que les sociétés comptant un nombre important de top managers expérimentés sur les marchés étrangers parviennent à une croissance plus rapide hors des frontières que les entreprises dont le top management manque d'expérience internationale. Selon Bürgel & al. (1998), les start-ups dirigées par des managers ayant suivi une formation à l'étranger ont, de manière significative, davantage tendance à s'internationaliser que celles dont les managers se sont formés uniquement dans le pays.

Dominguez & Mayrhofer (2016) et Fadil (2016) montrent le caractère central de la personnalité du dirigeant et la dimension stratégique de ses décisions dans l'internationalisation de son entreprise. Leurs travaux ont le mérite de montrer l'impact du dirigeant sur l'internationalisation de l'entreprise, et particulièrement quatre de ses traits caractéristiques à savoir :

1. ses expériences professionnelles passées au sein d'un grand groupe multinational à l'étranger, qui lui ont permis d'accumuler de l'expérience et d'améliorer ses connaissances des marchés internationaux ;
2. ses compétences personnelles, et notamment la double compétence technique et managériale, qui lui permet de s'impliquer efficacement dans le processus d'internationalisation ;
3. son esprit international, voire son engouement pour les marchés étrangers ;
4. ses réseaux personnels, professionnels et institutionnels, qu'il manage et construit en fonction de ses besoins.

Dans le même sens, Weerawardena & al. (2007) et Cabrol & Favre-Bonté (2011) montrent également le rôle central du dirigeant, mais aussi de ses ressources et compétences dans les choix stratégiques conduisant à l'internationalisation de son entreprise.

Par ailleurs, d'autres facteurs internes et externes peuvent influencer d'une manière ou d'une autre l'internationalisation. Les facteurs internes sont de trois ordres à savoir : les facteurs organisationnels, les facteurs financiers et les facteurs humains. La structure organisationnelle et la nature de l'offre des PME peuvent influencer sur le développement de leurs activités à l'international. Comme nous l'avons souligné plus haut, des barrières financières (ressources) et humaines (compétences clés) peuvent également limiter le développement international des PME.

Pour se développer à l'international, les PME doivent surmonter des obstacles externes liés à l'accès à l'information (sur les marchés, la réglementation). En outre, elles doivent participer à des salons, à des foires, à des expositions et surtout faire face aux distorsions de concurrence et les menaces liées à la contrefaçon. L'intensité de l'activité internationale des PME varie d'une entreprise à une autre. La sous-section suivante précise l'ampleur et les facteurs explicatifs de ce phénomène.

L'analyse des travaux disponibles sur l'internationalisation (Bilkey, 1978 ; Bijmolt & Zwart, 1994 ; Cavusgil & Knight, 1997) laisse suggérer l'utilisation des critères qui s'intéressent aux réalisations de la PME à l'étranger afin d'identifier l'ampleur de son développement international. Quatre critères nous paraissent pertinents à savoir : l'orientation stratégique à

l'international, l'organisation de l'activité internationale, les efforts marketing à l'international et les pratiques de veille à l'international.

### ***3.1 Organisation de l'activité internationale***

Beaucoup d'études empiriques énoncent l'existence d'une relation entre la présence d'une organisation spécifique et la performance à l'exportation (Walters & Samiee, 1990 ; Samiee & al., 1993 ; Bijmolt & Zwart, 1994 ; Joyal & al., 1996 ; Julien & al., 1997). Beamish & Munro (1985) et Ramangalahy (2001) évoquent le fait que peu de PME entrevoient l'intérêt de structurer la gestion des activités internationales par la mise en place d'un service/département spécifique. Les travaux de Bijmolt & Zwart (1994) montrent qu'il est plus approprié d'interpréter la structuration des activités d'exportation des PME en termes de mobilisation de ressources, c'est-à-dire par la délégation par le dirigeant des responsabilités liées aux exportations, à la mobilisation d'un certain nombre de personnes, ainsi que l'allocation d'un budget adéquat. Les observations rapportées par Beamish & al. (1993) vont dans ce sens. Ceux-ci pensent que le nombre de dirigeants et d'employés activement impliqués dans les exportations explique mieux la part et la profitabilité des exportations. L'analyse de la littérature scientifique disponible permet de retenir six variables pour identifier l'organisation de l'activité internationale de la PME : la décentralisation des responsabilités, la délégation des responsabilités, le temps consacré par les dirigeants, la structuration des activités, le nombre des employés impliqués et le budget consacré à l'activité internationale.

### ***3.2 Efforts marketing à l'international***

Joyal & al. (1996) énoncent que l'effort marketing à l'international représente l'approche dominante à travers laquelle les problèmes d'exportation ont été analysés. Cette approche s'inspire principalement de la littérature en innovation et en marketing (Ettlie & Reza, 1992) sur l'articulation de la fonction marketing (dont l'objectif est la satisfaction des besoins et le développement des marchés), la fonction de production (dont l'objectif est la fabrication des produits répondant aux besoins à un prix concurrentiel) et la fonction de recherche et développement dont le rôle est d'améliorer et de développer de nouveaux produits. A travers les travaux de Joyal & al. (1996), de Cavusgil & Knight (1997), de Julien (1997) et de Ramangalahy (2001), il est possible de cerner les efforts marketing de la PME à l'international

en se basant sur six variables à savoir : l'adaptation des produits aux marchés étrangers, l'adaptation des prix, la promotion des ventes, le développement de l'image de l'entreprise, la gestion de la distribution et la coordination avec les partenaires locaux.

### ***3.3 Pratiques de veille à l'international***

Les pratiques de veille à l'international peuvent se définir comme un dispositif permettant de connaître l'environnement d'affaires et d'anticiper les changements (Lesca, 2003) ; la veille se présente comme un processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement. Elle collecte, analyse et diffuse l'information nécessaire au soutien de sa compétitivité pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs (Brouard, 2004).

Dans le cadre de notre travail, nous retenons quatre variables pour caractériser les pratiques de veille : 1) l'anticipation des événements. En effet, d'après Joyal & al. (1996), les PME les plus performantes à l'international anticipent et surveillent étroitement l'évolution de leurs marchés, notamment en sélectionnant et en participant (ou du moins en visitant) aux foires et expositions majeures dans le monde ; 2) La recherche active d'opportunités d'affaires ; 3) le repérage de nouveaux marchés (Samiee & al., 1993 ; Houle, 1994) ; 4) l'attitude d'ouverture (sensibilité) manifestée par les cadres intermédiaires à l'égard des changements et des besoins du marché détermine l'efficacité de la veille (Ramangalahy, 2001).

En résumé, cette section a permis, dans un premier temps, de donner les définitions de l'internationalisation des PME et, dans un deuxième temps, de mettre en lumière les principales écoles de pensée, en particulier l'internationalisation par les étapes, par l'économie et par les réseaux et enfin de donner les facteurs explicatifs de l'internationalisation des PME.

La section qui suit est essentiellement consacrée aux fondements théoriques de l'orientation entrepreneuriale internationale (OEI).

## **SECTION 2 : ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE (OEI) DES PME : EMERGENCE DU CONCEPT, ATTRIBUTS ET DÉTERMINANTS**

Plusieurs définitions du concept « Orientation entrepreneuriale » ont été proposées en raison de la richesse de ce champ de recherche<sup>31</sup> qui a pris naissance à travers une fertilisation croisée entre deux domaines que sont l'entrepreneuriat d'une part, discipline qui s'intéresse « à la découverte et l'exploitation d'opportunités profitables qui conduisent à la création de futurs biens et services » (Shane & Venkataraman, 2000 : 217) et l'entrepreneuriat international, d'autre part, champ qui étudie l'internationalisation des firmes. On assiste ainsi à un foisonnement de définitions<sup>32</sup> sur ce concept, ce qui témoigne d'une certaine richesse du corpus de connaissances.

### **1 EMERGENCE DU CONCEPT OEI**

#### ***1.1 De l'entrepreneuriat (domestique) à l'« international business »***

L'international business est une théorie qui analyse le comportement des firmes multinationales et l'internationalisation des PME dans un environnement mondialisé. Stephen Herbert Hymer (1934 – 1974) fut l'un des premiers chercheurs à s'engager dans le développement de cette théorie dont l'objet est l'analyse des facteurs explicatifs de l'Investissement Direct Etranger (IDE) et de la « multinationalisation » des firmes. Elle est fondée sur la mise en œuvre de stratégies entrepreneuriales visant la conquête des marchés étrangers. La recension des écrits indique que plusieurs travaux de recherche renseignent sur les stratégies entrepreneuriales internationales déployées par les firmes en vue de la poursuite des opportunités hors frontières. Ainsi par exemple, dans un ouvrage majeur dans le domaine de l'internationalisation des PME paru en 1986 et intitulé « *Stratégie pour la PME* », Saporta, présente des stratégies génériques (« Stratégies d'innovation », « Stratégies de renforcement (spécialisation étroite, dépendance) » et « Stratégies de redéploiement »), et des options

---

<sup>31</sup> Ce champ de recherche est récent puisqu'il trouve ses origines avec les écrits de McDougall et Oviatt (2000), sachant que l'expression « entrepreneuriat international » est apparue dans un article de Morrow (1988) et reprise par McDougall en 1989.

<sup>32</sup> Les auteurs fondateurs, McDougall et Oviatt (2000) n'ont cessé d'affiner leur analyse s'intéressant, au départ, uniquement aux entreprises présentes à l'international dès leur création, pour l'étendre par la suite aux entreprises déjà établies et qui poursuivent leur internationalisation.

stratégiques clefs (diversification domestique et internationalisation) pour le développement international des PME dont les critères principaux sont : Informations (intelligence économique et veille concurrentielle), Choix stratégiques (diagnostic, plan, outils d'analyse), et Marketing stratégique (segmentation, plan d'action opérationnelle).

Cependant, si le rôle de la stratégie se conçoit mieux lorsque celle-ci est clairement formulée et partagée (Ansoff, 1965), les orientations stratégiques doivent être clairement formulées et faire l'objet d'un consensus parmi les dirigeants. En effet, une stratégie claire précise les objectifs à atteindre, oriente les activités et, délimite le champ d'action de l'entreprise. Elle renseigne sur les intentions des dirigeants, mais également sur leur sensibilité aux facteurs susceptibles d'affecter l'évolution de leur entreprise (opportunités et menaces). Par ailleurs, une stratégie partagée facilite la mobilisation des efforts. En considérant le développement international des PME comme une perspective de leur croissance (Ansoff, 1965 ; Johnston & Czinkota, 1982 ; Amesse & Zaccour, 1991 ; Julien & al., 1997), un intérêt particulier devrait être accordé à la proactivité de leur stratégie de développement international (SDI). Dans cette perspective, Julien & al. (1997) stipulent que les exportateurs professionnels sont les plus proactifs par opposition aux exportateurs opportunistes, principalement réactifs. Houle (1994) parle d'exportateurs engagés (par opposition à exportateurs passifs ou réactifs). Samiee & al. (1993) identifient les exportateurs innovateurs par opposition aux exportateurs passifs.

### ***1.2 De l'« international business » à l'entrepreneuriat international***

La recherche sur l'internationalisation des firmes a connu un regain d'intérêt sur les deux dernières décennies en raison de la mondialisation et de la globalisation des échanges internationaux. Ces travaux ont le mérite de relever à la fois la contribution des entreprises dans le développement économique d'un pays ou d'une région et l'importance de la concurrence internationale qui s'impose désormais à elles compte tenu des effets de la mondialisation des économies et de la globalisation des marchés (Bourcieu & al., 2006).

Ainsi donc, poursuivant dans la veine de S. H. Hymer (1976), plusieurs chercheurs ont poussé plus loin la recherche en orientant leurs travaux sur ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui l'entrepreneuriat international. Quoique ce champ de recherche puisse souffrir d'une controverse dans sa délimitation et dans sa définition (Aloulou, 2017) du fait de son corpus de connaissances en cours de formation, il est à l'origine d'une littérature très riche et vulgarisée.

Il se situe au croisement de deux théories distinctes au départ, notamment l'« international business » et l'entrepreneuriat qui se recourent en fin de compte dans la mesure où la mise en œuvre de nouvelles activités innovantes visant la création de valeur ajoutée dans des marchés étrangers sont avant tout considérés comme des activités entrepreneuriales (McDougall & Oviatt, 2000 ; Ibeh & Young, 2001 ; Balabanis & Katsikea, 2003 ; Etemad, 2004 ; Jones & Coviello, 2005 ; Lecerf, 2012).

Défini à l'origine par McDougall (1989 : 388) comme « un développement de nouvelles entreprises internationales qui, dès leur naissance, s'engagent dans des activités internationales », l'entrepreneuriat international a été considéré plus tard par McDougall et Oviatt (2000 : 903), comme « une combinaison de comportements d'innovation et de prise de risque proactifs qui dépassent les frontières nationales et dont l'intention est de créer de la valeur dans les organisations ». Dans la même veine, Zahra & Georges (2002 : 261) ont mis l'accent sur l'internationalisation du processus entrepreneurial en précisant que « c'est le processus de créativité, de découverte, et d'exploitation des possibilités qui se trouvent hors du marché national afin de poursuivre un avantage concurrentiel ».

Dans le sillage de cette littérature, on note l'existence de trois courants majeurs au sein de ce champ de recherche :

- le premier courant relève les contrastes entre les entreprises qui se développent sur les marchés locaux et celles qui se développent rapidement sur les marchés internationaux (McDougall, 1989). Ce courant, à l'origine du concept d'entrepreneuriat international, fait la distinction entre les entreprises qui s'internationalisent par étapes, en référence au modèle d'Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson & Vahlne, 1977), et celles dont l'internationalisation est très précoce (Bilkey & Tesar, 1977) et qui sont, dans ce cas, qualifiées de « Born Global<sup>33</sup> » car adoptant un modèle économique, d'emblée, à l'international (Knight & Cavusgil, 2005) ;
- le deuxième courant de recherche enrichit la définition de l'entrepreneuriat international avec le concept de comportement entrepreneurial qui inclut les thématiques de la cognition, de l'apprentissage et de la stratégie. Ce comportement entrepreneurial

---

<sup>33</sup> Les entreprises « *Born Global* » (Rennie, 1993), appelées également « *International New Ventures* » (Oviatt et McDougall, 1994), sont définies selon les caractéristiques suivantes : elles ont moins de trois ans, sont d'emblée à l'international, se développent sur des marchés de niche, et réalisent plus de 25% de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

désigne, selon Covin & Slevin (1989), les processus, les pratiques et les activités liées à la prise de décision. Dans le même ordre d'idées, Oviatt & McDougall (2005) notent que la notion d'entrepreneuriat international se fonde sur trois variables que sont l'innovation, le comportement proactif et la prise de risque ;

- le troisième courant aborde l'entrepreneuriat international sous l'angle de la notion d'opportunités d'affaires. Cette approche repose essentiellement sur la définition de l'entrepreneuriat proposée par Shane & Venkataraman (2000 : 218) et pour qui, « l'entrepreneuriat s'intéresserait à la découverte et l'exploitation d'opportunités profitables... ». La recherche d'opportunités est donc mue par la dynamique de la concurrence en matière de technologie, par l'existence de réseaux autour de l'entreprise et elle donne une plus grande envergure au processus d'internationalisation (Etemad, 2005). Oviatt & McDougall (2005 : 540) ont ainsi rajouté, à leur définition initiale, ce concept d'opportunités, en considérant « l'entrepreneuriat international comme étant la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, en dehors des frontières nationales afin de créer de futurs biens et services ».

En tout état de cause, l'entrepreneuriat international est un processus créatif de découverte et d'exploitation des opportunités de marché au-delà des frontières nationales en vue de créer des biens et services futurs et de poursuivre des avantages compétitifs.

### ***1.3 De l'entrepreneuriat international à l'orientation entrepreneuriale internationale des PME***

L'Orientation Entrepreneuriale Internationale (OEI), issue du champ de l'entrepreneuriat international, a été utilisée pour la première fois par Knight (2001). Ce concept a été par la suite adopté par d'autres chercheurs dans des termes plus ou moins identiques (Knight & Cavusgil, 2004 ; Jones & Coviello, 2005 ; Jones & al., 2011 ; Covin & Miller, 2014) ou pour signifier la propension à l'export des PME (Ibeh & Young, 2001 ; Ibeh, 2003).

McDougall & Oviatt, (2000 : 903) définissent ce concept comme « une posture entrepreneuriale internationale d'une PME qui combine à la fois des comportements proactifs et innovants et une prise de risque en vue de créer de la valeur ajoutée basée sur des avantages compétitifs hors des frontières nationales ».

En tant que posture entrepreneuriale, l'OE joue un rôle important dans la décision d'engagement dans un processus d'internationalisation d'une entreprise (Baldegger & al., 2012) ; processus qui englobe un large éventail d'activités internationales au-delà de la simple activité d'exportation allant jusqu'aux activités de délocalisation des back-offices, de joint-ventures (ou coentreprises) et d'alliances transfrontalières, et de génération de nouveaux modèles d'affaires dans les marchés étrangers (Slevin & Terjesen, 2011).

## **2 ATTRIBUTS ET DETERMINANTS DE L'OEI**

La récession des écrits aligne les principaux attributs de l'OEI sur celles de l'OE telles qu'identifiées par Miller (1983), Covin & Slevin (1989) à savoir : la propension à l'innovation, la propension à la prise de risque et la propension à la proactivité. Certains auteurs ajoutent à ces trois principaux attributs, la vision globale et compétitive des managers de la PME (Knight & Cavusgil, 2004 ; Covin & Miller, 2014 ; Gerschewski & al., 2014).

De notre point de vue, nous assimilons l'OEI à la capacité des fondateurs/dirigeants de PME, à partir d'une vision globale, de rechercher et de combiner des ressources limitées pour saisir plus vite et mieux que leurs concurrents (proactivité) les opportunités entrepreneuriales sur les marchés étrangers, fondées sur la promesse d'une valeur ajoutée supérieure (innovation et prise de risque). Ces différents attributs ci-dessous présentés ont fait l'objet, chacun en ce qui le concerne, de profondes et riches analyses que nous avons précédemment rappelées.

La propension à l'innovation rappelle le rôle majeur de l'innovation dans le processus entrepreneurial (Schumpeter, 1934 ; Drucker, 1985) et fait référence à la capacité d'une PME à s'engager dans la production d'idées nouvelles, d'activités de R&D, dans l'expérimentation de procédés/ processus nouveaux, dans l'introduction de produits nouveaux et dans la conquête de nouveaux marchés internationaux (Knight & Cavusgil, 2004).

Quant à la propension à la prise de risques, elle fait référence à la capacité de la PME à développer des projets dans un environnement incertain pour un marché incertain et pour un prix incertain. Le caractère international vient renforcer le niveau d'incertitude sur les trois aspects (environnement sociopolitique, économique et financière). Miller (1983), Lumpkin & Dess (1996) ont ainsi noté que les entreprises ayant une posture entrepreneuriale adoptent un comportement assez favorable aux risques pour engager des ressources dans des projets de

croissance. Ainsi que l'observent Julien & Marchesnay (1988), Stewart & al. (1999), Stewart & Roth (2001), l'aversion au risque d'une part significative des patrons de PME expliquent leur faible croissance.

Quoiqu'ayant moins fait objet d'attention de la part des chercheurs, la proactivité est caractérisée par le comportement dynamique et agressif et la poursuite des opportunités d'affaires (Stevenson & Jarillo, 1990 ; Knight, 1997 ; Lumpkin & Dess, 2001). Le comportement dynamique et agressif fait référence au sens de l'anticipation et de surveillance des marchés (Joyal & al., 1996) et au repérage de nouveaux marchés. La poursuite active d'opportunités concerne la veille concurrentielle et l'intelligence économique caractérisées par la collecte, l'analyse des informations sur les concurrents et de toute autre information nécessaire au soutien de la compétitivité de l'entreprise (Brouard, 2004).

L'analyse de l'environnement interne et externe de la PME a permis aux chercheurs de relever plusieurs facteurs qui déterminent l'OEI parmi lesquels : les caractéristiques des fondateurs/dirigeants, les caractéristiques spécifiques de la PME, la structure organisationnelle de la PME, la stratégie d'affaires adoptée, les réseaux d'affaires, etc. Mais les facteurs ayant un lien avec l'orientation entrepreneuriale internationale, souvent mis en évidence par la littérature en entrepreneuriat organisationnel sont : *la taille et l'âge de l'entreprise, la personnalité du dirigeant, la structure organisationnelle, la culture organisationnelle et l'environnement.*

### ***2.1 Orientation entrepreneuriale internationale, et taille de l'entreprise***

La tendance à l'inertie des grandes organisations et de celles qui sont anciennes est le point de départ de nombreux travaux (Hambrick & Crozier, 1985 ; Stevenson & Jarillo, 1990). L'âge et la taille de l'entreprise figurent d'ailleurs dans la conceptualisation du lien OE – performance proposée par Lumpkin & Dess (1996). Les premiers travaux qui ont mis en évidence des différences significatives entre les entreprises selon leur taille sont ceux proposés par le groupe d'Aston (Pugh & al., 1968 ; 1969). Ces recherches montrent que l'accroissement de la taille s'accompagne d'une structuration des activités. Ce phénomène se traduit par une plus grande standardisation, une plus grande formalisation et une plus grande spécialisation. Ces travaux montrent que les entreprises sont caractérisées au cours de la première phase par une structure simple, un marché local et un capital familial (Miller & Friesen, 1984 ; D'Amboise &

Muldowney, 1988 ; Godener, 1996). Selon Mintzberg (1989), la plupart des organisations, que ce soit dans le monde des entreprises, des administrations ou des activités sans but lucratif, passent par la configuration entrepreneuriale dans leurs années de formation, durant le démarrage. Ainsi pour lui, le champ de l'entrepreneuriat se trouve par conséquent réduit à des organisations au démarrage, donc caractérisées par une petite taille.

Mais si l'on accepte l'idée que l'orientation entrepreneuriale est liée à la petite taille, certains travaux qui s'inscrivent dans le champ de l'intrapreneuriat montrent que les entreprises de grande taille parviennent aussi à soutenir une orientation entrepreneuriale. Par ailleurs, les organisations de petite taille peuvent privilégier une orientation entrepreneuriale au-delà de la création en étant sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités. Cependant, Carland & al. (1984) notent que la petite taille de la firme n'implique pas nécessairement qu'elle ait un comportement entrepreneurial. On peut alors s'interroger sur la forme d'organisation adaptée à cette stratégie. Dans des entreprises de petite taille, le problème n'est pas le même dans la mesure où ces organisations bénéficient déjà d'une certaine flexibilité.

La question est davantage de savoir si les entreprises de petite taille qui peuvent être confrontées à une bureaucratisation de leur structure sont encore en mesure d'avoir un comportement entrepreneurial.

Si ces travaux soulignent des différences entre les entreprises selon leur taille, ils ne permettent pas de définir précisément les seuils à partir desquels on observe des différences. De plus, ces travaux semblent suggérer que la première phase ne constitue qu'une étape dans le développement des entreprises. Or, un grand nombre de celles-ci parviennent à assurer la pérennité de leur activité sans s'inscrire dans une logique de croissance (Julien et Marchesnay, 1988). St-Jean & al. (2010 : 207–208) rappellent d'ailleurs que « not all small business owners are entrepreneurs : some may exhibit a more small business orientation (SBO) that will be reflected in their short and long term goals ».

Dans leur méta-analyse, Rauch & al. (2009) ont recensé et analysé les études empiriques examinant le lien OE- performance. Ils notent que dans ces travaux, la taille est la variable médiatrice la plus souvent utilisée. Plus une organisation est petite, plus grande est l'influence directe du dirigeant, plus grande est la flexibilité nécessaire à la poursuite d'opportunités entrepreneuriales. Ils établissent statistiquement que dans les organisations employant de 1 à

49 employés, l'effet de la taille est plus important que dans celles en employant de 50 à 499. Dans le même sens, l'existence de déséconomie d'échelle, de variété et d'apprentissage constitue autant de facteurs permettant de comprendre pourquoi et comment les entreprises de petite taille parviennent à assurer la pérennité de leur activité (Marchesnay, 1991). Le principal avantage de ces entreprises est leur flexibilité, leur capacité d'adaptation à des conditions environnementales changeantes. Plusieurs auteurs ont donc essayé de proposer un modèle de la PME spécifique, il s'agit d'un idéal-type qui ne cherche pas à supprimer la grande diversité de ces entreprises (Gervais, 1978 ; Marchesnay, 1982, 1991). Les principales caractéristiques attachées à ce type d'entreprise touchent la structure organisationnelle de type simple, le rôle central du ou des dirigeants, le marché plutôt local, la stratégie implicite et le système de planification et de contrôle peu développé.

Cependant, même si l'entrepreneuriat organisationnel et la PME sont deux réalités conciliables (Carrier, 1991), il faut souligner la démarcation entre les deux champs, comme le montrent Carland & al., (1984 :42) : « Bien qu'il y ait un chevauchement considérable entre les petites entreprises et l'entrepreneuriat, les concepts ne sont pas les mêmes. Toutes les nouvelles entreprises ne sont pas de nature entrepreneuriale. Elles peuvent devenir entrepreneuriales à n'importe quel niveau de taille ». Bien évidemment, la recherche sur l'OE dans le contexte des PME a ses propres caractéristiques, et elle ne peut pas toujours adopter les mêmes approches théoriques que celles développées pour les grandes entreprises (Carrier, 1994). De ce fait, il est nécessaire d'élaborer des modèles théoriques qui soient adaptés aux particularités de la PME afin d'éviter d'appliquer des théories qui sont conçues au départ pour les plus grandes entreprises, et par conséquent, pour éviter aussi les résultats biaisés ou décevants.

## ***2.2 Orientation entrepreneuriale internationale et personnalité du dirigeant***

Plusieurs chercheurs ont montré les apports de l'analyse par les traits dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ainsi, Dominguez & Mayrhofer (2016) et Fadil (2016) soulignent le caractère central du dirigeant et la dimension structurante de ses décisions dans la performance de son entreprise. St-Pierre & Cadieux (2011) montrent la dimension des objectifs stratégiques (vision) du dirigeant dans la performance de son organisation. Par ailleurs, Bem & Funder (1978) ont montré que les traits psychologiques de l'entrepreneur influencent le comportement entrepreneurial de l'entreprise.

Miller (1983) a démontré que la personnalité du dirigeant contribuait à la dynamique entrepreneuriale dans les organisations simples. Dans le cadre conceptuel proposé par Lumpkin & Dess (1996), les caractéristiques du dirigeant figurent parmi les facteurs pouvant interagir entre l'orientation entrepreneuriale et la performance d'une organisation. Selon Cherchem & Fayolle (2010), dans la dimension psycho-managériale de l'approche par les traits, des travaux ont été réalisés sur la relation entre certains traits psychologiques de l'entrepreneur et certaines caractéristiques de l'entreprise telles que l'intention entrepreneuriale, la performance, la stratégie (Miller & Droge, 1986 ; Miller & Toulouse, 1986 ; Boyd & Vozikis, 1994 ; Forbes, 2005 ; Poon & al., 2006). Basso (2006) suggère que les personnes qui ont ces traits psychologiques ont un potentiel à agir de manière entrepreneuriale. Nous fondant sur une littérature bien ancrée, nous avons retenu les concepts de « need for achievement », « internal locus of control », et « entrepreneurial self-efficacy », qui permettent de discerner la mesure dans laquelle la personnalité du dirigeant influe sur la dynamique entrepreneuriale de son organisation.

Le « *Need for achievement* » se réfère à la perception de l'individu quant à sa capacité à relever les défis pour atteindre un accomplissement personnel (McClelland, 1961 ; 1965). L'interaction entre le besoin d'accomplissement et l'élaboration de la stratégie ou la structure organisationnelle a été empiriquement établie (Miller & Droge, 1986 ; Miller & Toulouse, 1986) L'individu dirigé par ce besoin d'accomplissement sera plus proactif et enclin à prendre des risques, davantage susceptible d'exploiter des opportunités entrepreneuriales, qu'un individu ayant un faible désir d'accomplissement.

Le « *Internal locus of control* » peut être défini comme la perception qu'un individu a de sa capacité à contrôler sa conduite et sa destinée (Rotter, 1966). Selon le même auteur, les individus qui possèdent ce trait croient que leur réussite dans la vie émane de leurs propres actions, de leur capacité à contrôler et de leur habilité. Alors que ceux qui ont un *external locus of control* croient que leur réussite est davantage liée à des facteurs externes (e.g. la chance, le réseau, les événements...). Selon Pandey & Tewary (1979), les entrepreneurs qui ont un fort *internal locus of control* sont plus disposés à essayer de nouvelles approches, à définir et à poursuivre de nouvelles opportunités et à s'initier au changement et à la prise des risques. Ils ont une forte capacité à s'engager dans des comportements entrepreneuriaux.

Le « *Entrepreneurial self efficacy* » se réfère à la perception qu'un individu a de sa capacité

à réussir des tâches spécifiques (Wood & Bandura, 1989). Les individus qui ont ce trait croient en leurs capacités à relever des challenges, introduire de nouveaux produits, agir sur leur environnement, prendre des risques, etc. Dans le cas contraire, les individus qui n'ont pas cette perception sont susceptibles de rester dans une situation de *statu quo*, d'être plus passifs et de ne pas prendre de risque (Poon & al. 2006). Boyd & Vozikis (1994), stipulent que ce trait a un lien positif avec l'intention et l'action entrepreneuriale.

Dans un autre registre d'analyse, plusieurs chercheurs ont signalé des insuffisances en ce qui concerne des études reliant des traits individuels (ceux des dirigeants ou d'autres catégories de personnel) aux caractéristiques et aux résultats de l'entreprise (Begley & Boyd, 1987 ; Cunningham & Lischeron, 1991 ; Stewart & al. 1998).

Malgré les critiques qui entourent l'approche par les traits, Johnson (1990 : 48) souligne que la prise en compte de ces deux niveaux d'analyse est importante car l'individu est souvent considéré comme une force motrice de l'entrepreneuriat, « ...l'entrepreneuriat n'existe pas sans l'entrepreneur et son étude requiert la prise en compte du niveau individuel (en utilisant l'approche par les traits car les entrepreneurs sont la force motrice du processus entrepreneurial).

### ***2.3 Orientation entrepreneuriale internationale et structure organisationnelle***

L'entreprise classique qui a émergé durant la deuxième révolution industrielle (1880 à 1950), était caractérisée par une structure lourde et une orientation bureaucratique. Ce type d'entreprise a montré plusieurs faiblesses, comme le manque de flexibilité, le faible niveau d'efficacité et de compétitivité. L'entreprise moderne, quant à elle, a une vision plus entrepreneuriale et innovatrice. Le passage de l'entreprise classique à l'entreprise moderne s'est effectué dans la période 1880 à 1920 et a été rythmé par la dynamique entrepreneuriale des firmes (Casson & Godley, 2007).

Déjà en 1883, Miller établit une typologie où il cherche des corrélations entre l'entrepreneuriat et le type d'organisation. Selon lui, dans l'organisation organique, l'entrepreneuriat est lié à l'adaptation de la structure de l'organisation à son environnement. Burns & Stalker (1961) ont proposé de poser un continuum ayant à une extrémité l'organisation organique et à l'autre l'organisation bureaucratique. Le premier type s'adapte davantage à son environnement et cette adaptation est facilitée par cinq attributs : la décentralisation, la technocratisation, les

ressources, la différenciation et l'intégration.

La structure organisationnelle est très souvent mobilisée dans l'étude de l'entrepreneuriat organisationnel et de ses effets. La structure organique affecterait positivement la relation OE-performance (Covin & Slevin, 1988 ; Slevin & Covin, 1990 ; Naman & Slevin, 1993 ; Lumpkin & Dess, 1996). Elle permettrait à l'organisation de saisir les opportunités entrepreneuriales (Covin & Slevin, 1989). La flexibilité est inhérente à la structure organique (Khandwalla, 1977 ; Miller & Friesen, 1982 ; Miller & Friesen, 1983 ; Covin & Slevin, 1991). Mais pour Carrier (1992) le succès du *corporate entrepreneurship* (intrapreneuriat) dépend davantage du contexte organisationnel que de la taille de l'entreprise.

S'appuyant sur les travaux de Dess & al. (1997) qui suggèrent que les entreprises engagées dans une démarche qualité sont des entreprises qui privilégient une orientation entrepreneuriale, Messeghem (2003) a démontré que les entreprises qui font preuve d'une forte orientation entrepreneuriale sont également celles qui s'engagent le plus dans un processus de certification. Cet auteur a retenu six variables pour caractériser la structure d'une entreprise : la standardisation, la formalisation, la spécialisation, la centralisation, le système de planification et contrôle et le système d'information. Les travaux de Messeghem ont montré que les entreprises qui ont une forte orientation entrepreneuriale ont globalement plus recours aux procédures, sont caractérisées par une faible culture orale et utilisent davantage de documents. Aussi, ces entreprises disposent d'un plus grand nombre de services et sont caractérisées par un plus grand nombre de niveaux hiérarchiques. Le découpage des responsabilités y est plus marqué et la structuration des activités est plus forte. En revanche, elles ne se différencient pas du point de vue de la centralisation puisque le dirigeant continue à jouer un rôle central quelle que soit l'intensité de l'orientation entrepreneuriale. Dès lors, deux remarques s'imposent. D'une part, Covin & Slevin (1989 : 84) notent que d'autres facteurs internes (e.g. la culture organisationnelle, le secteur d'activité) peuvent être au moins aussi importants que la structure et l'OE pour prédire la performance des PME. D'autre part, ils observent que des firmes performantes réagissent à l'hostilité de l'environnement par la création de structures administratives leur permettant de repositionner leur stratégie de façon efficiente et efficace (Covin & Slevin 1989 : 76). Tous ces travaux montrent que logique managériale et logique entrepreneuriale apparaissent comme deux dimensions indépendantes mais conciliables.

## ***2.4 Orientation entrepreneuriale internationale et culture organisationnelle***

Les principales modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel intègrent la variable culture (Zahra 1993, Lumpkin & Dess, 1996, Ireland & al., 2009). Le courant fonctionnaliste de la culture considère que toute organisation a une culture qui se manifeste par des valeurs, des normes, des artefacts et des croyances. Dans cette approche, la culture est perçue comme un élément interne à l'entreprise, une variable que l'on peut examiner avec d'autres éléments internes ou externes à l'entreprise (Cherchem, 2009). Le modèle initialement proposé par Rohrbaugh (1981) et Quinn & Rohrbaugh (1983), repris et développé par Cameron & Quinn (1999, 2006) est à la fois un modèle théorique et un instrument de mesure de la culture d'entreprise (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Selon Cherchem (2009), ce modèle est multidimensionnel et il évalue : les caractéristiques dominantes de l'entreprise, le leadership, le management des employés, les valeurs qui cimentent l'entreprise, la stratégie déployée et les critères de succès. Ce modèle semble être le plus intégré, le mieux documenté et le mieux confirmé scientifiquement (Savoie et Brunet, 2000). Quatre types de culture composent ce modèle : la culture hiérarchique, la culture de groupe, la culture de marché et la culture adhocratique.

La culture hiérarchique est caractérisée par la structuration et la formalisation du travail. Cette culture se focalise sur la stabilité interne, les règles et les valeurs qui sont associées à la posture stratégique conservatrice (Zammuto & Krakower, 1991). Elle donne beaucoup d'importance à la formalisation des procédures de production, au contrôle et à la maîtrise des situations. La culture hiérarchique s'appuie sur une structure mécaniste qui, généralement, n'est pas favorable aux activités entrepreneuriales.

La culture de marché (ou de développement) est orientée vers la réalisation des résultats (*results-oriented*) à travers la maximisation de la production. Ses valeurs essentielles sont la productivité, la compétitivité, la rentabilité, la prise de décision rationnelle et la réussite. La culture de marché se réfère aux valeurs de l'entreprise et à des fonctions comme celles relatives au marché, i.e. des fonctions basées sur les transactions avec les fournisseurs, les consommateurs, les partenaires et les collaborateurs (Cameron & Quinn, 2006).

La culture de groupe est caractérisée par l'ambiance conviviale dans le lieu du travail, et le partage entre les individus. Ses valeurs essentielles sont la flexibilité, la confiance dans le

potentiel humain, l'engagement et le développement des ressources humaines. L'objectif de l'entreprise est de développer l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance et la participation. Selon Pearce & David (1983) et Jennings & Lumpkin (1989), une entreprise innovante est caractérisée par un style de management participatif.

La culture adhocratique (ou entrepreneuriale) est caractérisée par le dynamisme, l'entrepreneuriat, la créativité, la prise de risque et la focalisation sur l'environnement externe (Dension & Spreitzer, 1991). Dans cette culture, le décideur est un visionnaire, un innovateur et un preneur de risque. L'entreprise soutient la création des nouveaux produits/services, et son objectif à long terme est de favoriser la croissance et l'acquisition des nouvelles ressources. Selon Ireland & al. (2003), la présence d'un esprit d'entreprendre, d'une culture entrepreneuriale, d'un leadership entrepreneurial et d'une gestion stratégique des ressources, entraînent un épanouissement de l'innovation, la possibilité d'un avantage concurrentiel et la création de richesses.

### ***2.5 Orientation entrepreneuriale internationale et Environnement***

Si certains chercheurs considèrent l'orientation entrepreneuriale comme une représentation de la culture d'une organisation qui dirige son interaction avec son environnement (Noble & al. 2002), d'autres la considèrent comme des mécanismes d'adaptation à cet environnement (Hakala, 2011). Selon Hynes (2009), le choix d'une orientation peut se faire en fonction de l'environnement et se caractériser par un ensemble d'activités complètement dissociées du système de croyances de l'organisation. Le lien entre l'environnement de l'entreprise et l'orientation entrepreneuriale a intéressé plusieurs autres chercheurs (Zahra, 1993). La variable environnement est très présente dans les différentes conceptualisations de l'entrepreneuriat organisationnel (Guth & Ginsberg, 1990, Lumpkin & Dess, 1996, Ireland & al., 2009, Davies, 2010), ainsi que dans les travaux empiriques sur la même problématique (Covin & Slevin, 1991 ; Zahra, 1991, 1993 ; Covin & Slevin, 1993 ; Zahra & Covin, 1995 ; Lumpkin & Dess, 2001 ; Green, Covin & Slevin, 2008). Plus particulièrement, les perceptions des dirigeants sur l'environnement cadrent leurs définitions des difficultés que doit affronter leur organisation et la hiérarchie des actions à prendre (Zahra & Pearce 1990 ; Zahra, 1993).

Un environnement dynamique est celui où des changements interviennent fréquemment, conséquences d'évolutions technologiques, de la concurrence, de régulations, ou d'autres

forces externes à l'organisation (Zahra, 1993). Ce qui est important, c'est le rythme des changements et des innovations dans une industrie, ainsi que le caractère incertain ou prédictible des comportements de la compétition et des clients (Miller & Friesen, 1983). Cette dynamique crée des opportunités pour une entreprise dans les marchés qu'elle occupe ou ceux qui lui sont proches. L'hostilité d'un environnement est caractérisée par des forces défavorables à la conduite des affaires d'une firme, résultant de changements radicaux dans l'industrie ou dans l'intensité de la compétition (Zahra, 1993). Inversement, la munificence d'un environnement est caractérisée par les ressources disponibles et la quantité des opportunités présentes dans un environnement spécifique.

L'OE peut donc être conçue pour revitaliser l'activité de l'entreprise en modifiant son profil compétitif (Zahra, 2005 ; Zahra & al., 2004) et lui permettre d'exploiter pleinement son avantage concurrentiel tout en explorant les opportunités futures et développer les compétences nécessaires pour les poursuivre (Covin & Miles, 1999 ; Kuratko & al., 2005). L'OE apparaît ainsi nécessaire pour maintenir une entreprise compétitive, pour pénétrer de nouveaux marchés, et s'adapter aux changements de l'environnement, ces impératifs étant vitaux pour les PME, dont les ressources sont souvent limitées. Cependant, la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement nécessite une prise d'initiatives de la part des employés afin d'identifier les opportunités de manière créative. Cela est plus facile dans une structure organique, où les employés sont libres de créer, d'innover et de rechercher des occasions.

Cette section après avoir mis en lumière le concept de l'OE, présente les attributs et les facteurs qui la déterminent. Elle a essayé de démontrer l'importance de l'innovation, de la créativité, de la prise de risque et de l'autonomie de l'action dans la performance de la PME. La prochaine section est consacrée à l'analyse des fondements génériques de la performance de la PME.

## SECTION 3 : FONDEMENTS THEORIQUES GENERIQUES DE LA PERFORMANCE DES PME

### 1 DEFINITION DE LA PERFORMANCE

Le concept de performance suscite d'énormes passions et de vives polémiques dans le champ de la pensée managériale. En effet, il apparaît comme une notion dépendante des disciplines ou des écoles de pensée auxquelles appartiennent les auteurs, ainsi que des critères et de la perspective d'analyse choisie. Ainsi, chaque individu qui s'y intéresse (chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc...) l'aborde selon un angle d'attaque qui lui est propre.

La définition de la performance est, par conséquent, une tâche difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions. Etymologiquement, le terme de performance remonte au 18<sup>e</sup> siècle et émane de l'ancien français *parformer*, qui signifie accomplir, exécuter. Ainsi, ce concept renvoie à l'idée d'accomplir une action. Michel Lebas (1995) définit la performance comme « *une question de potentiel de réalisation* », c'est-à-dire : la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé. Cette définition nous apparaît très futuriste, puisqu'elle ignore les réalisations antérieures et laisse la mesure de la performance une tâche encore plus complexe.

Selon le *Petit Robert* (2014), la performance est définie comme, le résultat chiffré dans une compétition (sport, athlétisme) et le résultat optimal qu'une machine peut obtenir (mécaniste). Dans le domaine de la gestion, la performance a diverses significations qui articulent trois sens primaires ci-dessous :

- (1) La performance est **succès** : elle est dépendante des représentations de la réussite, elle n'est pas statique selon les entreprises, selon les acteurs.
- (2) La performance est le **résultat de l'action**. A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Habituellement « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986 :114).
- (3) La performance est **action**. Dans cette optique, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps (Baird, 1986). Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Pour Pfeffer & Salancik (1978), la performance d'une organisation se juge sur sa capacité à

produire des résultats jugés comme acceptables. Martory (1990) affirme que la définition de la performance se confond parfois avec sa mesure. Les définitions qui évoquent la mesure de la performance permettent de révéler deux approches différentes. Martory (1990) souligne le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés, ainsi il fait référence à la mesure de l'efficacité. D'autres auteurs rapportent les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés, il est alors question alors de la mesure d'efficacité.

De façon générale, nous considérons qu'une entreprise performante est celle qui atteint les objectifs spécifiques qu'elle s'est fixés.

## **2 CADRES THEORIQUES DEVELOPPES AUTOUR DE LA PERFORMANCE DES PME**

La performance des entreprises est au centre des préoccupations des chercheurs en gestion car depuis plusieurs années, les études se sont appesanties sur les relations entre les variables contextuelles telles que la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise (Govindarajan & Gupta, 1985 ; Govindarajan & Fisher, 1990 ; Gul, 1991 ; Chia & Gul, 1994 ; Mia & Chenhall, 1994 ; Perera & Poole, 1997; Ittner & Larcker, 1997; Chong & Chong, 1997 ; Carr & Needham, 1997).

Trois approches sont généralement utilisées pour évaluer la performance de la PME. Il s'agit de l'approche financière, de l'approche économique et sociale.

### ***2.1 Approche financière de la performance***

La plupart des recherches menées sur la performance des PME s'inscrivent dans un courant positiviste, car elles mettent l'accent sur la seule dimension des résultats financiers de l'entreprise ; cette approche ne nous semble pas la mieux indiquée pour appréhender la performance de la PME qui évolue dans un environnement complexe.

### ***2.2 Approche économique et financière de la performance***

Dans cette approche, le concept de performance repose sur l'atteinte des objectifs qui explique les attentes du propriétaire-dirigeant ; généralement ils sont énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans l'étude de Caby (1996) qui met l'accent sur les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour lui, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de

dividendes raisonnées en fonction des investissements futurs, soit sur une préférence pour les financements externes. La performance s'apprécie donc à travers la rentabilité économique qui a pour objectifs de mesurer l'efficacité de l'ensemble des capitaux utilisés, l'évolution des ventes, c'est-à-dire de juger de la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices.

### ***2.3 Approche sociale de la performance***

L'approche sociale de la performance vient des apports de l'école des relations humaines qui mettent l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Quinn & Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les autres aspects de la performance mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par Bass qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers de l'entreprise.

Ces approches ont le mérite de faire émerger globalement des facteurs déterminants pour expliquer la performance de la PME. Mais parmi celles-ci, nous mettons l'accent sur l'approche économique de la performance basée car elle englobe l'essentiel des variables qui vont permettre de répondre à notre question de recherche.

## **3 PERFORMANCE ET SES DETERMINANTS DANS LA LITTERATURE CONTEMPORAINE**

La recension de la littérature contemporaine montre que plusieurs recherches ont été menées dans le but non seulement d'identifier les déterminants de la performance, mais aussi et surtout d'isoler les facteurs de différenciation des entreprises à forte croissance. En fin de compte, à y voir de plus près, l'intérêt de toutes ces recherches consiste d'une part, à faciliter la compréhension du processus de croissance et d'autre part, la mise en oeuvre de politiques économiques ciblées sur les entreprises en croissance. Car, ce sont celles-ci qui contribuent à la création d'emplois et de richesses (Storey & al., 1987 ; Birley & Westhead, 1990 ; Gallagher & Miller, 1991 ; McMahon, 1999).

Les facteurs de performance des entreprises ont été appréhendés à travers divers champs disciplinaires notamment les sciences de gestion, l'économie, la psychologie, la sociologie. La

plupart des recherches se sont concentrées sur quelques variables pour expliquer les facteurs prépondérants de la performance.

Nous recensons dans les tableaux suivants les recherches les plus représentatives des différents champs de pensée sur les facteurs de performance des entreprises ainsi que la relation de causalité entretenue entre ces variables.

Tableau 13 : Synthèse des principales études empiriques examinant les déterminants de la croissance/performance

Référence/ Période étudiée	Thème / Type de variable / (Discipline)	Typologie/ Secteurs	Conceptualisation	Opérationnalisation de la performance	Performance réelle /Taille échantillon
Singh et Whittington (1975)/RU / 12ans	Impact de la taille sur la croissance /Firme/ (Economie)	Entreprises cotées / Multiples	Emploi	Non précisé	Non 1955
Dunkelberg et Cooper (1982) USA / Variables	Impact des caractéristiques et des objectifs du dirigeant, ainsi que des caractéristiques de la firme sur la croissance/ Dirigeant ; Firme ; Environnement/ (entrepreneuriat)	PME non définies / Multiples	Emploi	(To/T1)**(1/années de Propriété de la firme)	Pas d'application 1805
Kumar (1985) R.U / 16ans	Impact de la taille sur la Croissance /Firme / (Economie)	Entreprises cotées / Multiples	Actif net/Biens corporels Capitaux propres Emploi et Ventes	T1-T0	Non précisé 2000
Miller et Toulouse (1986) Québec / 5ans	Impact des caractéristiques psychologiques du dirigeant sur la croissance / Dirigeant cohérence avec l'environnement / (Entrepreneuriat)	PME non définies / Multiples	Performance relative par rapport à la moyenne de l'industrie ; Ventes ; Revenus nets ; ROI	T1-T0	Non précisé 97
Evans(1987) USA / 6ans	Impact de la taille et de l'âge sur la croissance / Firme /(Economie)	PME non définies / Manufacturier	Emploi	Log (T1-T0)/4n	Pas d'application 20000
Eisenhardt et Schoonhoven (1990)/ USA/ Variable	Impact des caractéristiques de l'équipe de fondateurs, de la stratégie et de l'environnement sur la croissance / Dirigeant ; Stratégie /Environnement/Cohérences / (Stratégie)	Entreprises nouvellement créés / Semi-conducteurs	Ventes	T1-T0	Oui 92
Kalleberg et Leicht (1991) USA / 3ans	Impact des caractéristiques du dirigeant, des structures organisationnelles et de l'industrie sur la survie et la performance des P.M.E. dirigées par des hommes et des femmes/ Dirigeant ; Firme Stratégie Environnement / (Stratégie)	PME non définies / Informatique, Santé, Agroalimentaire	Revenus bruts	Log (T1-T0)	Non précisé 411
McCarthy et al. (1993) USA / 3ans	Impact de l'escalade dans l'engagement sur les décisions de Réinvestissement /Dirigeant /(Entrepreneuriat)	Multiples	Actifs	(T1-T0)/T0	Non 1112
Weinzimmer(1993) USA / 5ans	Impact des caractéristiques de l'équipe de dirigeants, de la stratégie et de l'environnement sur la croissance / Dirigeant ; Environnement ; Stratégie ; Cohérence /(Stratégie)	Entreprises cotées / Multiples	Ventes Actifs Emplois	Coefficient Bêta (pente estimée de la droite de regression)	Oui Oui Pas d'application 197
Siegel et al. (1993) USA / 3ans	Caractéristiques distinguant les entreprises à forte croissance /Dirigeant ; Stratégie ; Environnement	PME / Non définies	Revenus	(T1-T0)/T0	Non 1705
Nkongola-Bakenda et al. (1994) Canada / 3ans	Impact de la vision stratégique sur la performance / Qualité du changement du profit net de la firme par rapport au changement du profit net du secteur Dirigeant /(Entrepreneuriat)	PME Entreprises indépendantes dirigées par leur propriétaires / Manufacturier	Employés  Ventes Profits	((T1-T0)/T0)/((T1sec- T0sec)/T0sec /Idem	Non 60

Westhead et Birley (1995) R.U / Variable	Impact des caractéristiques du dirigeant, de la firme et de l'environnement sur la croissance /Dirigeant ; Firme ; Environnement /(Entrepreneuriat)	Firmes ayant moins de 5ans d'existence / Multiples	Emploi	(T1-T0)/age de la firme	Pas d'application Indéterminé
Westhead (1995) R.U / 8ans	Impact des caractéristiques du dirigeant, de la firme et de la stratégie sur la croissance /Dirigeant ; Firme ; Stratégie / (Entrepreneuriat)	Firmes ayant moins de 5ans d'existence / Multiples	Emploi	Log(T1-T0)	Pas d'application 73
Manigart (1996) Belgique / 8ans	Impact de caractéristiques financières de nouvelles entreprises sur la croissance /Firme /(Finance)	Entreprises nouvellement créées /Multiples	Actif/Fonds propres/Ventes Valeur ajoutée/Emploi	Log(T1-T0)	Non précisé 818
Brush et Chaganti (1998) USA / 3ans	Influence des ressources de l'entreprise sur la performance Dirigeant ; Stratégie ; Environnement /(Stratégie)	PME<100 salariés / Services et ventes au détail	Emploi/Cash flow net	Log(T1-T0) Subjective	Pas d'application
Dahqvist et al. (1999) Réplication de l'étude de Cooper et al. (1994) Suède / 3ans	Impact des conditions de création sur la performance / Dirigeant ; Firme ; Environnement / (Entrepreneuriat)	Entreprises nouvellement créées / Multiples	Emploi/Ventes/Profitabilité	Non précisé Non précisé Subjective	Non précisé
Delmar (1999) Suède / 4ans	Relation entre les motivations de croissance et la croissance réelle Dirigeant ; Firme ; Stratégie ; Environnement /(Entrepreneuriat)	Entreprises indépendantes <50 salariés / Multiples	Emploi Ventes	T1-T0(T1-T0)/T0 T1-T0(T1-T0)T0	Pas d'pplication Non précisé 343
Wijewardena et Tibbits (1999) Australie /5ans	Impact des caractéristiques de la firme, de la stratégie et de l'environnement sur la croissance /Firme / Stratégie / Environnement (Stratégie ; Entrepreneuriat)	PME<100 travailleurs Manufacturier	Ventes	Non précisé	Non précisé 136
Wiklund (1999) Suède /3ans	Impact de l'orientation entrepreneuriale de la firme sur la croissance / Firme ; Stratégie ; Environnement / (Stratégie ; Entrepreneuriat)	M.E.<50 travailleurs Multiples	Croissance de l'emploi par rapport aux concurrents Croissance des ventes par rapport aux concurrents	Subjective	
Julien (2000) Canada / 8ans	Facteurs explicatifs de la forte croissance / Dirigeant ; Firme ; Stratégie ; Environnement /(Entrepreneuriat)	Entreprises à forte croissance / Multiples	Emploi Ventes	(T1-T0)/T0 Idem	Non

Tableau 14 : Déterminants de la performance/croissance recensés dans la littérature contemporaine

Référence	Déterminants étudiés	Relation
<b>Singh et Whittington (1975)</b>	- Taille	+
<b>Dunkelberg et Cooper (1982)</b>	- Dirigeant avait plus de 30 ans lorsqu'il a démarré	x
	- Education universitaire	+
	- Fonction précédente (marketing, finance, production, ingénierie, management)	x
	- Expérience de supervision	
	- Raisons pour lesquelles le dirigeant a quitté son emploi précédent (démission, licenciement, autres objectifs)	+
	- Taille de l'entreprise durant emploi précédent (sauf si moins de 100 personnes : +)	x
	- Objectifs du dirigeant (croissance, argent, indépendance, firme à succès)	x
	- Taille de la firme	
	- Age de la firme	x
	- Présence de partenaires financiers	
	- Sources de financement (épargne personnelle, amis-relations, institutions, investisseurs individuels, capital à risque, fonds publics)	-
	- Même produit /service que durant emploi précédent	x
	- Mêmes clients que durant emploi précédent	x
- Secteur :	+	
*construction, manufacturier, transport, vente en gros	x	
*vente au détail, agriculture, finance	+	
	x	
<b>Kumar (1985)</b>	- Taille	-
<b>Evans (1987)</b>	- Taille de l'entreprise	-
	- Age de l'entreprise	-
<b>Eisenhardt et Schoonhoven (1990)</b>	- Expérience de travail commun du groupe de dirigeants	+
	- Taille du groupe de dirigeants	+
	- Hétérogénéité d'expériences sectorielles des dirigeants	+
	- Innovation technologique	x
	- Concentration du marché	x
	- Croissance sectorielle	+
- Cohérence entre variables entrepreneuriales et croissance sectorielle	+	
<b>Acs et Audretsch (1990)</b>	- Intensité capitalistique du secteur	-
	- Intensité de promotion au sein du secteur	-
	- Importance du capital humain dans le secteur	+
	- Syndicalisation du secteur	-
	- Nombre d'innovations au sein du secteur	+
	- Taux d'innovation des P.M.E au sein du secteur	+
	- Productivité des P.M.E par rapport à celles des GE au sein du secteur	x
	- Taille de l'industrie	+
- Taux de croissance de l'industrie	x	
<b>Kalleberg et Leicht (1991)</b>	- Sexe du dirigeant	x
	- Age de l'entreprise	+
	- Expérience de l'entreprise	x
	- Expérience en tant qu'indépendant	x
	- Implications dans d'autres entreprises	-
	- degré de confiance	x
	- Lieu de contrôle de destin interne	x
	- Taille de l'entreprise	+
	- Sous forme de société	x
	- Age de l'entreprise	x
	- Nombre de produits ou services (généraliste)	x
	- Accent sur la qualité des produits ou services	x
	- Innovation	
	- Degré de concurrence sur le marché	x
- Taille de l'industrie	x	
- Croissance de l'industrie	x	
<b>McCarthy et al. (1993)</b>	- Fait d'avoir créé l'entreprise	+
	- Fait que le dirigeant ait des partenaires-propriétaires	x
	- Utilisation de ses aptitudes dans le cadre de la nouvelle entreprise	x
	- Excès de confiance	+
<b>Weinzimmer (1993)</b>	- Hétérogénéité industrielle de l'équipe de dirigeants	+

	- Hétérogénéité fonctionnelle de l'équipe de dirigeants	+
	- Taille de l'équipe de dirigeants	+
	- Ancienneté	x
	- Age de dirigeants	-
	-Agressivité	+
	- Croissance externe	+
	-Générosité de l'environnement	+
	- Dynamisme de l'environnement	-
	- Degré de concentration du secteur	+
	- Barrières à l'entrée	x
	- Cohérence stratégie (diversification ou mono-produits et structure organisationnelle (divisionnelle ou fonctionnelle)	+
	- Cohérence stratégie (agressivité) et âge de l'équipe de dirigeant	+
	- Cohérence stratégie (agressivité) et générosité de l'environnement	+
	- Cohérence dynamisme de l'environnement et ancienneté des dirigeants	x
	- Cohérence dynamisme de l'environnement et taille de l'équipe de dirigeants	+
	<b>Petites entreprises</b>	
	- Dirigeant a une expérience de l'industrie	+
	- Expérience de création du dirigeant	x
	- Durée de la carrière professionnelle du dirigeant	x
	- Degré d'énergie et de motivation de l'équipe dirigeante	x
	- Volonté de prendre des risques	x
	- Connaissance de l'industrie	x
	- Minimisation des coûts	+
	- Stratégie de focus (% des revenus générés par un produit)	+
	- Utilisation de nouvelles technologies	
	- Contacts étroits avec les clients	+
		x
	<b>Moyennes entreprises (M.E) :</b>	
<b>Siegel et al. (1993)</b>	- Dirigeant a une expérience de l'industrie	+
	- Expérience de création du dirigeant	x
	- Durée de la carrière professionnelle du dirigeant	x
	- Degré d'énergie et de motivation de l'équipe dirigeante	x
	- Volonté de prendre des risques	x
	- Connaissance de l'industrie	x
	- Plan de diversification	+
	- Plan d'affaires	+
	- Mises à jour du plan	+
	- Fixation d'objectifs et de priorités	+
	- Contacts étroits avec clients	+
	- Utilisation de nouvelles technologies	x
	- Minimisation des coûts	-
	- Croissance du marché	+
<b>Nkongola Bakenda et al. (1994)</b>	- Vision stratégique du dirigeant	x
<b>Westhead et Birley (1995)</b>	- Caractéristiques du dirigeant	x
	- Caractéristiques de l'entreprise	x
	- Financement (sauf utilisation de fonds personnels, familiaux et amicaux au moment de la création : - uniquement pour les entreprises de service)	x
	- Perception de l'environnement	x
	- Tailles des concurrents	+
<b>Westhead (1995)</b>	- éducation du dirigeant	+
	- Dirigeant précédemment employé dans un institut d'enseignement supérieur	-
	- Dirigeant possède et / ou dirige plusieurs entreprises	
	- Perception de contraintes de temps par l'équipe managériales lors du démarrage	+
	- Age de la firme	-
	- Taille de la firme	+
	- Location des locaux	+
	- Nombre de sources de financement lors de la création	+

	- Nombre de brevets déposés durant les 12 derniers mois	-
<b>Manigart (1996)</b>	- Taille	-
	- Mode de financement	X
	- Importance de ressources financières	X
	- Entreprise est une filiale	+
	- Forme juridique de la société	X
	- Capital souscrit	X
<b>Brush et Chaganti (1998)</b>	- Capital humain : expérience de l'industrie ; expérience du management et de la création ; éducation ; attitude vis-à-vis de la gestion d'entreprise (engagement vis-à-vis de l'organisation, désir d'équilibre entre aspirations professionnelles et personnelles, relations avec employés et clients vs. Revenus et profits)	X
	- Ressources organisationnelles : planification à LT, aptitude du staff ; « reporting »	X
	- stratégie de spécialisation	X
	- Croissance de l'industrie	+
<b>Dahqvist et al. (1999)</b>	- Dirigeant de sexe féminin	-
	- Dirigeant immigrant	-
	- Dirigeant ancien chômeur	X
	- Dirigeant a suivi une formation à l'entrepreneuriat	+
	- Expérience de création d'entreprise et de management	+
	- Connaissance du secteur (création en réponse à un besoin du marché ou pour concrétiser une idée)	X
	- Forme juridique (société à responsabilité limitée)	+
	- Localisation de l'entreprise	X
	- Aides gouvernementales	-
	- Firme appartenant au secteur de la vente au détail ou des services aux particuliers	-
<b>Delmar (1999)</b>	- Motivation de croissance	+
	- Sexe du dirigeant	X
	- Age du dirigeant	X
	- Age de l'entreprise	-
	- Dirigeant créateur	X
	- Croissance antérieure à la période utilisée (3ans)	X
	- Taille de l'entreprise	X
	- Planification à LT	X
	- Structure du chiffre d'affaires	+
	- Importance du travail du C.A.	X
- Secteur de haute technologie	X	
- Secteur de production	X	
- Secteur de services	X	
<b>Wijewardena et Tibbits (1999)</b>	- Taille de l'entreprise	+
	- Age de l'entreprise	-
	- Main-d'œuvre qualifiée	X
	- Exportation	+
	- Industrie	X
- Concurrence	X	
<b>Wiklund (1999)</b>	- Taille de la firme	X
	- Age de la firme	-
	- Orientation entrepreneuriale de la firme (innovation, prise de risque, pro-activité)	X
	- Disponibilité du capital	+
	- Dynamisme de l'environnement	X
- Secteur manufacturier	X	
- Secteur des services	X	
<b>Julien (2000)</b>	- Age du dirigeant	X
	- Nombre d'années à la tête de l'entreprise	X
	- Etudes supérieures	+
	- Expérience du secteur	X
	- Formation continue	X
	- Origine familiale entrepreneuriale	+
- Objectifs relatifs au succès de l'entreprise	X	
- Objectif de profits	+	

- Objectif de réalisation d'un déficit	+
- Age de l'entreprise	-
- Organisation complexe (+ d'un cadre spécialisé)	+
- Système de contrôle de gestion par ordinateur	+
- Technologies à jour	x
- Système de contrôle de qualité totale	x
- DAO, intranet, extranet	x
- Contrôle des stocks informatisés	x
- Production fonctionnant par projet	+
- Participation des cadres aux décisions majeures	x
- Implication et spécialisation des employés	+
- Conseil d'administration se réunissant au moins deux fois par an	x
- Planification opérationnelle	x
- Planification stratégique	x
- Participation des cadres aux bénéfices	x
- Communication fréquente avec le personnel	x
- Formation continue pour le personnel	+
- Exportation	x
- Communication régulière, directe et complexe avec clients	+
- Innovation de produits	+
- Veille formalisée	x
- Promotion organisée	x
- Contrôle du marché	x
- Conseillers externe	x
- Aides gouvernementales	+
- Conseillers scientifiques	x
- Capitaux externes autres que bancaires	x
- Partenariats avec réseau d'affaires	x
- Partenariats avec institutions d'enseignement et centre de recherche	+

### **Légende**

- +** = relation positive entre le déterminant et la croissance/performance
- = relation négative entre le déterminant et la croissance/performance
- x** = absence de relation statistiquement significative entre le déterminant et la croissance/performance

L'analyse des liens de causalité entre la performance et ses déterminants va nous permettre de mieux affiner la méthodologie et les hypothèses de recherche à adopter dans le cadre de cette thèse et auxquelles le chapitre suivant est consacré.

Après avoir présenté les différentes théories développées par la littérature contemporaine sur la performance globale des firmes, nous allons analyser dans la section suivante les fondements de la performance-export dans le contexte de l'internationalisation des firmes.

## **SECTION 4 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PERFORMANCE-EXPORT DES PME**

### **1 PERFORMANCE-EXPORT : DEFINITION, MESURE ET NIVEAUX D'ANALYSE**

L'internationalisation des firmes a fait l'objet d'une attention particulière des chercheurs depuis plus d'un demi-siècle.

Les premiers travaux ont été focalisés sur les comportements des entreprises exportatrices sans forcément mettre l'accent sur la performance. Mais peu à peu, des chercheurs ont commencé par travailler sur des thématiques liées aux facteurs explicatifs de la décision de l'exportation (Bilkey & Tesar, 1979), aux choix du mode d'internationalisation (Anderson & Gatignon 1986) et aux étapes du processus d'internationalisation.

Cependant, les années quatre vingt du siècle dernier vont être marquées par une riche et foisonnante littérature sur la performance-export comme un champ de recherche spécifique. Le concept de « performance-export des firmes, doit son origine aux travaux de recherche développés en marketing et en management stratégique (Maurel, 2009). Il est généralement analysé sous deux angles de recherche, notamment sa détermination et son évaluation, eux-mêmes liés à la définition de ce concept ainsi qu'à ses ancrages théoriques.

Tour à tour sont présentées, dans les sous-sections suivantes, la définition du concept au regard de la revue de littérature, l'analyse critique de l'état de l'art sur le sujet et les principaux modèles conceptuels proposés par la recherche en la matière.

### ***1.1 Définition de la performance-export***

Le concept de performance-export est nourri par une riche littérature académique. La profusion de la recherche autour de cette question (Sousa & al., 2008 ; Ruppenthal & Beaush, 2009) est à ce titre éloquente. La récitation des écrits montre que la plupart des études développées sur le sujet ont porté sur les déterminants organisationnels, managériaux, environnementaux et stratégiques de la performance-export (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Cependant, force est de constater que cette littérature n'a pourtant pu proposer aucune définition consensuelle de ce concept. Cette situation semble paradoxale au regard du nombre des recherches publiées (Sousa & al. 2008, Ruppenthal & Beauch, 2009). Face à cette lacune de la littérature, nous proposons une définition du concept en nous basant sur la définition universelle du terme performance, telle que proposée par le dictionnaire *Le Nouveau Petit Robert 2014* qui le définit comme « *Résultat chiffré obtenu dans une compétition* ».

Définir la performance-export à partir de la définition du dictionnaire ramène à préciser « *le résultat chiffré obtenu* ». Cependant, ce résultat chiffré obtenu a été analysé de plusieurs façons en fonction des perspectives des chercheurs (Zou & al. 1998). Ce qui conduit actuellement à un véritable problème de mise en commun des différentes définitions des auteurs dont les qualités et les limites respectives restent très controversées (Katsikeas & al., 2000 ; Sousa, 2004). Les tentatives d'appréhension du concept présentées par plusieurs auteurs témoignent de l'absence de consensus sur une définition unique.

Selon Diamantopoulos (1998), la performance-export reflète le résultat du comportement de l'entreprise face aux contingences de l'environnement international. Mais Cavusgil & Zou (1994 : 3) la considèrent plutôt comme étant « une réponse stratégique de l'entreprise face à l'interaction des forces internes et externes ». Ces deux auteurs la définissent comme « la mesure dans laquelle les objectifs d'une entreprise, tant économiques que stratégiques, en ce qui concerne l'exportation d'un bien ou un service sur un marché étranger, sont obtenus par la planification et l'exécution de la stratégie de marketing ». Pour Shoham (1998 : 62), la performance-export est un « résultat composite des ventes internationales d'une entreprise ». Diamantopoulos (1998 : 3) abonde dans le même sens en affirmant que la performance-export est un concept « multifacette » qui ne saurait être appréhendé à partir d'un indicateur unique. Il suggère alors la nécessité d'une conceptualisation à partir d'une approche multidimensionnelle lors de la définition, de la mesure et de l'évaluation de la performance-export. Quant à Greve

(1998), Katsikeas & al. (2000), Sousa (2004), ils souhaitent que la conceptualisation, l'opérationnalisation et la définition des mesures de la performance-export soient adaptées à la réalité étudiée, au type d'entreprise considérée et à ses caractéristiques.

Pour abonder dans le sens de Lages et al. (2006)<sup>34</sup>, Allouani (2013) a, dans sa thèse de doctorat, essayé de saisir la perception des dirigeants vis-à-vis de la performance-export, sous forme d'une carte mentale que nous reprenons ici.

*Figure 2 : Représentation mentale des dimensions de la performance-export chez les dirigeants interviewés*



**Source:** Allouani (2013), Les déterminants relationnels de la performance-export, Contribution à travers le concept de capacités Relationnelles : Cas des PME au Maroc, Thèse de doctorat, Université Hassan 1er de Settat

L'observation de cette carte montre que le point de vue des entrepreneurs interrogés par Allouani rejoint celui de Shoham (op. cit). En effet, ces derniers identifient trois dimensions de la performance (économique, stratégique et attitudinale), chacune englobant des indicateurs qui lui est propre et qui permettent d'obtenir un résultat composite.

Pour notre part, en tout état de cause, la performance-export est un concept multidimensionnel qui permet d'appréhender l'aptitude (faible ou forte) d'une entreprise ou d'un pays à s'implanter durablement sur les marchés internationaux à travers la vente de ses produits (biens et services) domestiques.

<sup>34</sup> Lages et al. rappellent que la perception des managers de la performance-export et de ces déterminants est parfois différente de celle considérée par les chercheurs.

## ***1.2 Mesure et opérationnalisation de la performance-export***

La littérature en Management propose deux classifications de la mesure de la performance-export. La première s'appuie sur la nature des critères retenus (quantitatifs et qualitatifs) tandis que la deuxième s'appuie plutôt sur le référentiel des mesures de l'opérationnalisation de ce construit (objectives et subjectives).

La première classification met en exergue trois catégories d'indicateurs de nature quantitative qui se rapportent à l'ampleur et à la rentabilité des activités d'exportation avec des variables spécifiques répertoriées comme suit :

Catégorie 1 : *Montant des ventes exportées, moyenne des ventes exportées, taux de croissance des ventes exportées, part des ventes exportées dans les ventes totales, moyenne de la part des ventes exportées, taux de croissance de la part des exportations, montant des ventes/part des profits générés par les exportations, nombre de transactions d'exportation et nombre de marchés desservis à l'étranger.*

Catégorie 2 : *Montant des ventes totales, taux de croissance des ventes totales, montant/part des profits sur les ventes totales, taux de croissance du personnel*

Catégorie 3 : *Satisfaction à l'égard des exportations, de la part de marché, de la croissance des ventes et de la marge de profit par marché, rentabilité perçue des exportations par rapport aux ventes locales, croissance perçue des exportations par rapport aux concurrents et adéquation perçue des produits aux marchés*

Face au caractère composite et multidimensionnel de ce construit, des auteurs tels Diamantopoulos (1998), Shoham (1998) ont insisté sur la nécessité d'utiliser plusieurs indicateurs pour appréhender les différentes facettes de la performance-export. Nous avons recensé dans le tableau suivant quatre échelles de mesure fréquemment citées dans la littérature (dont deux quantitatives/objectives et deux qualitatives/subjectives).

Tableau 15 : Présentation synthétique de quelques échelles de mesure de la performance-export

Références de l'échelle	Dimensions retenues
<b>Cavusgil et Zou (1994)</b>	Atteinte des objectifs stratégiques Satisfaction des dirigeants face aux réalisations à l'étranger Taux de croissance annuel sur 5 ans Rentabilité globale sur les 5 ans Succès de du projet d'exportation perçu par le manager
<b>Shoham (1996)</b>	Ratio ventes à l'export sur les ventes totales, Satisfaction exprimée à l'égard des ventes à l'export Ventes Profit Changements
<b>Zou, Taylor et Osland (1998) EXPERF-Scale</b>	Satisfaction Performance-export financière Performance-export stratégique Performance-export perçue
<b>Lages et Lages (2004) STEP-Scale</b>	Satisfaction liée à l'amélioration de la performance-export à court terme Amélioration de l'intensité export à court terme Amélioration de la performance-export attendue

**Source :** Auteur selon la revue de littérature

La première échelle dite *qualitative et subjective* est celle présentée par Cavusgil & Zou (1994) minimise l'importance des critères objectifs et quantitatifs dans la mesure de la performance-export et met plutôt l'accent sur des critères tels que *la satisfaction des dirigeants face aux réalisations à l'étranger, leur perception du succès des activités et l'atteinte des objectifs visés*. Compte tenu de la diversité des choix stratégiques et des différentes approches organisationnelles adoptées par les firmes, cette échelle semble assez pertinente dans la mesure où elle peut faciliter la comparaison entre des entreprises de différents secteurs d'activité, de différentes catégories (petite, moyenne, grande), ou de différents niveaux d'internationalisation (précoce, par étapes, ...).

En somme, cette mesure subjective de la performance-export permet d'appréhender la mesure dans laquelle cette performance correspond aux objectifs de départ de l'entreprise.

La seconde échelle (échelle composite de Shoham) à la fois *quantitative, objective et subjective*, intègre une approche de « l'intensité » de l'activité export par le ratio ventes à l'export sur les ventes totales, la satisfaction exprimée à l'égard des ventes à l'export ou le changement perçu dans la performance sur une période de cinq ans.

La troisième échelle (EXPERF-Scale), également de nature composite (*quantitative, objective et subjective*) met l'accent sur la satisfaction (Lages et Lages (2004) et la performance-export à court terme, notamment sur le plan financier (Madsen, 1998).

La dernière échelle dite *STEP Scale*, de nature qualitative et subjective, mesure la perception de l'amélioration à court terme de la performance-export à travers des variables telles que la

satisfaction à l'égard de l'amélioration de la performance à court terme, l'amélioration de l'intensité de l'activité export sur le court terme et l'amélioration attendue de la performance dans le court terme.

### ***1.3 Déterminants de la performance-export recensés dans la revue de littérature***

La revue de littérature relative aux déterminants de la performance sur les quarante dernières années indique que les principaux travaux ont été réalisés par Madsen (1978), Aaby & Slater (1989), Leonidou & al. (2002), Sousa & al. (2008) et Ruppenthal & Bausch (2009), (voir tableau 19).

*Tableau 16: Principales revues de littérature consultées sur les déterminants de la performance-export*

<b>Etude</b>	<b>Type</b>	<b>Période couverte</b>	<b>Nombre d'études examinées</b>	<b>Nature de la recherche</b>
<b>Madsen (1987)</b>	Revue narrative	1967-1987	17	Synthèse de différentes conceptualisations et des résultats empiriques des recherches
<b>Aaby et Slater (1989)</b>	Revue narrative	1978-1988	55	Proposition de modèle intégrateurs et classification des résultats d'une décennie de recherche en fonction de ce modèle
<b>Leonidou et al. (2002)</b>	Méta-analyse	1964-1998	36	Evaluation de la relation entre la performance-export et les variables de la stratégie marketing
<b>Sousa et al. (2008)</b>	Méta analyse	1998-2005	52	Proposition d'un modèle intégré de la performance-export
<b>Ruppenthal &amp; Bausch (2009)</b>	Revue narrative	1999-2008	91	Développement d'un cadre conceptuel intégré et dynamique évaluant la relation entre la performance-export et des variables indépendantes

**Source :** Auteur selon la revue de littérature

Les travaux les plus récents sont ceux de Ruppenthal & Bausch, (2009). Cependant, tous ces travaux, sans différence significative, présentent deux types de facteurs. D'une part, les facteurs externes relatifs aux caractéristiques de l'industrie, celles du marché étranger et du marché domestique et d'autre part, les facteurs internes qui ont un lien avec les stratégies d'exportation, les perceptions et attitudes, les caractéristiques du management et les compétences de la firme.

#### ***1.3.1 Déterminants de la performance-export recensés par Madsen (1987)***

Un tableau de synthèse des travaux réalisés par les chercheurs sur la performance export et portant sur la période entre 1964 et 1985 a été proposé par Madsen en 1987. Ce tableau qui analyse 17 études, classe les déterminants recensés selon la logique Stratégie-Structure-Performance.

Tableau 17 : Déterminants de la performance-export selon Madsen (1987)

La structure de l'environnement (E-structure)
L'attractivité du marché à l'export ( <i>Export market attractiveness</i> )
Barrières au commerce ( <i>Trade barriers</i> )
Distance physique du marché ( <i>Physical distance to market</i> )
Distance psychique et culturelle ( <i>Psychological/cultural distance</i> )
Type du marché ( <i>Type of market</i> )
La structure de l'organisation (O-structure)
Les ressources générales de la firme ( <i>General compagnie ressources</i> )
Connaissance marketing en matière d'exportation ( <i>Knowledge export marketing</i> )
L'appui des dirigeants ( <i>Management support</i> )
Le statut de l'export dans l'organisation ( <i>Status export organization</i> )
L'intensité technologique ( <i>Technological intensity</i> )
La stratégie de l'organisation (O- stratégie)
Intensité de l'étude de marché ( <i>Market research intensity</i> )
Compétitivité sur les prix ( <i>Price competitiveness</i> )
Qualité du produit ( <i>Product strength</i> )
L'appui du canal ( <i>Channel support</i> )
L'intensité de la communication ( <i>Communication intensity</i> )

**Source** : Auteur selon la revue de littérature

### 1.3.2 Déterminants de la performance-export selon Zou & Stan (1998)

Zou & Stan (1998) ont réalisé une revue portant sur une cinquantaine d'articles publiés entre 1987 et 1997. A travers cette revue de littérature, ils ont classé les déterminants de la performance en tenant compte de deux critères. Le premier critère lié à *l'environnement* (localisation) distingue les déterminants dits « externes » de ceux dits « internes » tandis que le deuxième, lié à *la contrôlabilité* distingue les variables contrôlables des autres dites non contrôlables par la firme.

Selon les deux auteurs, les résultats de la plupart des études réalisées montrent que les tests de corrélation entre la performance-export et plusieurs variables dont les caractéristiques de l'industrie, n'ont pu être confirmés. Ils indiquent par ailleurs que les conclusions des études publiées s'intéressent peu aux relations négatives tout en mettant en exergue des relations positives (stratégie générale d'exportation, planification à l'export, intensité de la promotion, l'engagement à l'export, orientation internationale, avantages perçus exportation, expérience internationale du management et la compétence de la firme à l'international).

L'analyse de la classification présentée dans le tableau 20 montre clairement la prévalence des déterminants incontrôlables, le croisement entre les déterminants externes et leur contrôlabilité donnant un résultat nul. Il va donc de soi que l'environnement externe s'impose aux dirigeants, et que ceux-ci n'ont d'autres choix que de s'adapter aux contraintes dictées par celui-ci. De notre point de vue, les apports de l'étude Zou & Stan (1998) nous paraissent assez pertinents dans la mesure où la performance à l'exportation est contrôlable partiellement par la firme et ses dirigeants. On note donc, en filigrane à travers cette analyse que la propension d'une entreprise (faible ou forte) à exporter dépend largement, sinon du moins, partiellement de l'action des dirigeants. Leonidou, Katsikeas & Piercy (1998) à travers leur article consacré à l'examen des caractéristiques des dirigeants susceptibles d'influencer la performance-export de leurs entreprises sont parvenus aux mêmes conclusions.

Tableau 18 : Déterminants de la performance-export selon Zou & Stan (1998)

	Déterminants Internes	Déterminants Externes
Contrôlables	<p><b>Stratégie marketing à l'export</b>  Stratégie générale de l'export  Recours aux études de marché  Qualité du produit  Compétitivité du prix  Intensité de la promotion  Adaptation du réseau de distribution  <b>Attitudes et perception du management</b>  Engagement à l'export  L'orientation internationale  Les avantages perçus de l'export  Les barrières perçues à l'export</p>	
Incontrôlables	<p><b>Caractéristiques du management</b>  L'expérience du management à l'international  Le niveau d'éducation et d'expérience du management  <b>Compétences et caractéristiques de la firme</b>  Taille de l'entreprise  La compétence à l'international  L'âge de la firme  Les capacités et compétences de la firme</p>	<p><b>Caractéristiques de l'industrie</b>  L'intensité technologique de l'industrie  Le niveau de stabilité de l'industrie  <b>Caractéristiques du marché étranger</b>  L'attractivité du marché  La compétitivité du marché  Les barrières à l'export</p>

**Source :** Auteur selon la revue de littérature

### 1.3.3 Déterminants de la performance-export selon Leonidou, Katsikeas & Piercy (1998)

Leonidou & al. (1998) ont réalisé une revue de littérature portant sur une quarantaine d'études empiriques publiées entre 1960 et 1995. Cette revue a la particularité d'avoir mis l'accent sur les déterminants internes à l'entreprise, notamment les caractéristiques du management. A partir de cette revue, les auteurs ont classé les caractéristiques liées au management en deux dimensions (objectives/subjectives et générales/spécifiques). Les conclusions de leurs travaux

de recherche rapportent que la majorité des études empiriques examinées montrent des résultats particulièrement positifs pour les variables « *niveau d'éducation du manager* » et « *maîtrise des langues étrangères* ». Le tableau 22 présente ces déterminants mettant une emphase particulière sur le rôle du management dans la performance-export des entreprises.

Tableau 19: Déterminants de la performance-export selon Leonidou, Katsikeas & Piercy (1998)

	Générales	Spécifiques
<b>Objectives</b>	Age Niveau d'éducation Expérience professionnelle	Origine ethnique Aptitude linguistique Durée passée à l'étranger Voyages à l'étranger
<b>Subjectives</b>	Tolérance du risque Innovation Flexibilité Engagement Dynamisme	Perception du risque Perception du coût Perception du profit Perception de la complexité

**Source :** Auteur selon la revue de littérature

#### ***1.4 Analyse critique de l'état de l'art sur la performance-export des firmes***

L'analyse de la revue de littérature centrée sur la performance-export des firmes nous amène à émettre deux critiques majeures. La première critique est relative au caractère fragmentaire rendant la mise en perspective des conclusions dans un cadre conceptuel cohérent (Sousa et al., 2008) hypothétique tandis que la deuxième critique concerne la relative absence des travaux de recherche publiés sur le sujet dans les pays sous-développés.

##### ***1.4.1 Une littérature fragmentaire***

Tout au long de notre revue de littérature, nous avons noté la forte prévalence des études empiriques qui s'appuient dans une large mesure sur une variété d'approches méthodologiques différentes. Le même constat a été fait par les études antérieures telles que celles de Madsen (1987), Zou & Stan (1998), Leonidou & al. (1998) et Ruppenthal & Bausch (2009). Malheureusement, cette insuffisance constatée dans la conceptualisation d'un cadre théorique robuste préalable persiste malgré de multiples recommandations des chercheurs au sujet de la validité des résultats des travaux de recherche sur la performance-export.

#### *1.4.2 Relative absence de travaux de recherche publiés sur le sujet dans les pays sous-développés*

La revue de littérature nous a clairement démontré que très très peu de travaux de recherche sur la performance-export ont été publiés dans les pays sous-développés. Par contre la majorité des publications se concentre essentiellement sur les pays développés. En effet, les premières revues sur la performance-export des firmes (Madsen, 1987, Aaby & Slater, 1989 ; Zou & Stan, 1998) indiquent que la majorité des travaux de recherche ont eu comme terrain d'étude, les Etats-Unis. Cette tendance semble moins lourde aujourd'hui où une proportion importante des publications sur le sujet a comme terrain d'étude l'Europe et des pays de l'Asie Pacifique (Sousa & al., 2008 ; Ruppenthal & Bausch, 2009). Cependant, force est de constater la relative absence d'attention de la part des chercheurs pour certaines certaines régions telles que l'Afrique, l'Asie du Sud et l'Amérique latine.

Nous espérons que les résultats de la présente thèse contribueront à combler le vide relatif à cette insuffisance de littérature.

Cette section après avoir défini la performance-export des firmes, a présenté les éléments de sa mesure, son opérationnalisation et quelques modélisations qui permettent de ressortir ses déterminants. Elle se clôture par la présentation d'une analyse critique de l'état de l'art sur le sujet.

## CONCLUSION DU CHAPITRE II

Dans ce chapitre, nous avons présenté les théories développées sur trois thématiques centrales de notre sujet de recherche, notamment l'internationalisation, l'orientation entrepreneuriale internationale (OEI) et la performance-export des PME.

La première section, après avoir défini le concept *internationalisation*, met en lumière les différentes écoles de pensée et expose les déterminants de l'internationalisation des firmes.

A la lumière des différentes écoles de pensée, l'on retient aux termes de la première section que l'internationalisation constitue à l'ère de la globalisation des économies, le seul moyen de survie et de prospérité de l'entreprise. Mais l'organisation impulsée par l'entrepreneur ne peut prospérer à l'international que si elle emprunte une orientation entrepreneuriale internationale (OEI). C'est ce que tente de démontrer la deuxième section. Champ de recherche à part entière, l'OEI a pris naissance à travers une fertilisation croisée entre deux domaines que sont l'entrepreneuriat d'une part, discipline qui s'intéresse « *à la découverte et l'exploitation d'opportunités profitables qui conduisent à la création de futurs biens et services* » (Shane & Venkataraman, 2000 : 217) et l'entrepreneuriat international, d'autre part, champ qui étudie l'internationalisation des firmes. Ses principaux attributs sont alignés sur ceux de l'OE telles qu'identifiés au paravant par Miller (1983), Covin & Slevin (1989) à savoir : la propension à l'innovation, la propension à la prise de risque et la propension à la proactivité. Les principaux facteurs qui déterminent l'OEI sont les caractéristiques des fondateurs/dirigeants, les caractéristiques spécifiques de la firme, la structure organisationnelle de la firme, la stratégie d'affaires adoptée et les réseaux d'affaires. Cependant, la littérature en entrepreneuriat organisationnel identifie comme facteurs ayant un lien avec l'orientation entrepreneuriale internationale *la taille et l'âge de l'entreprise, la personnalité du dirigeant, la structure organisationnelle, la culture organisationnelle et l'environnement*. Somme toute, l'OEI est assimilée à la capacité des fondateurs/dirigeants de PME, à partir d'une vision globale, à rechercher et combiner des ressources limitées pour saisir plus vite et mieux que leurs concurrents (proactivité) les opportunités entrepreneuriales sur les marchés étrangers fondées sur la promesse d'une valeur ajoutée supérieure (innovation et prise de risque).

Il existe un lien évident entre le fait pour une entreprise d'emprunter une posture entrepreneuriale internationale et sa capacité à générer de façon efficiente plus de revenus à

travers la vente de ses produits/services sur les marchés étrangers dans le but de satisfaire ses différentes parties prenantes. La troisième section développe les fondements théoriques génériques de la performance des firmes. Ce concept suscite d'énormes passions et de vives polémiques dans le champ de la pensée managériale, car apparaissant comme une notion dépendante des disciplines ou des écoles de pensée auxquelles appartiennent les auteurs, ceux-ci l'abordant selon un angle d'attaque qui leur est propre. Sa définition est par conséquent une tâche difficile. Néanmoins, elle est définie comme le résultat chiffré d'une action. Face à ces écueils, nous jugeons utile d'explicitier la performance de l'entreprise par des indicateurs de mesure qui sont plutôt de nature financière et aussi non financière d'autant plus que beaucoup de chercheurs estiment que la performance d'une entreprise va au-delà de la seule dimension financière.

Dans le cadre de nos travaux de recherche, nous mettons l'accent sur la performance-export que nous retenons comme notre variable expliquée. Ce concept, à l'origine d'une riche littérature académique, est généralement analysé sous deux angles de recherche, notamment sa détermination et son évaluation, eux-mêmes liés à sa définition ainsi qu'à ses ancrages théoriques. Mais face à l'absence d'une définition consensuelle, nous retiendrons que la performance-export est un *concept multidimensionnel qui permet d'appréhender l'aptitude (faible ou forte) d'une entreprise ou d'un pays à s'implanter durablement sur les marchés internationaux à travers la vente de ses produits (biens et services) domestiques*. Aussi la question de la mesure la plus appropriée pour capturer la performance-export de l'entreprise a-t-elle été posée par plusieurs chercheurs. En réponse à cette interrogation, des auteurs, tels Diamantopoulos (1998), Shoham (1998), ont insisté sur la nécessité d'utiliser plusieurs indicateurs pour appréhender les différentes facettes et faciliter l'opérationnalisation de ce concept au caractère composite et multidimensionnel.

Par ailleurs, la revue de littérature indique que plusieurs tentatives de modélisation des déterminants de la performance-export ont été menées au cours des quarante dernières années. Les principaux travaux ont été réalisés par Madsen (1978), Aaby & Slater (1989), Leonidou & al. (2002), Sousa & al. (2008) et Ruppenthal & Bausch (2009). Tous ces travaux, sans différence significative, présentent deux types de facteurs (internes et externes). Les facteurs externes étant relatifs aux caractéristiques de l'industrie, celles du marché étranger et du marché domestique

alors que les facteurs internes ont plutôt un lien avec les stratégies d'exportation, les perceptions et attitudes, les caractéristiques du management et les compétences de la firme.

En outre, l'analyse de l'état de l'art sur la performance-export des PME permet d'émettre deux critiques majeures, celle relative au caractère fragmentaire de la littérature qui rend la mise en perspective d'un cadre conceptuel cohérent hypothétique et celle relative à l'absence des travaux de recherche publiés sur le sujet dans les pays sous-développés et spécifiquement en Afrique de l'Ouest.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Aux termes de la première partie consacrée à l'analyse de l'état de l'art, nous avons successivement tenté de mettre en lumière les fondements théoriques développés sur le champ de l'entrepreneuriat, sur l'entrepreneur, l'intrapreneuriat, l'orientation entrepreneuriale, l'internationalisation et enfin sur la performance-export des PME et les liens logiques qui existent entre eux dans le contexte de l'entrepreneuriat organisationnel. Ce faisant, nous avons balisé le cheminement théorique et méthodologique de notre recherche afin de rendre intelligible la démarche que nous empruntons pour défendre notre thèse.

Ainsi, nous démontrons dans le premier chapitre que l'entrepreneur constitue l'acteur central du phénomène entrepreneurial. De ce fait, il serait difficile de cerner ce dernier sans pour autant chercher à connaître l'entrepreneur et à comprendre les actes qu'il pose dans le cadre de la création et le développement de l'entreprise.

Cependant, l'entrepreneur ne saurait être uniquement réduit à l'acte de création ; il peut être aussi l'acteur qui fait preuve d'un esprit entrepreneurial dans le cadre d'une organisation existante dans la mesure où il participe activement au développement de l'entreprise à travers la mise en œuvre d'activités intrapreneuriales.

Dans le second chapitre, nous démontrons d'une part, l'importance de l'internationalisation dans la survie et la prospérité des PME confrontées à certaines spécificités liées à leur profil et d'autre part, l'existence évidente d'un lien entre le fait pour une entreprise d'emprunter une posture entrepreneuriale internationale et sa capacité à générer de façon efficiente plus de revenus à travers la vente de ses produits/services sur les marchés étrangers dans le but de satisfaire ses différentes parties prenantes.

**DEUXIEME PARTIE**

**PROBLEMATIQUE,  
METHODOLOGIE, PRESENTATION  
ET DISCUSSION DES RESULTATS**

### **CHAPITRE III :**

## **PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le présent chapitre est consacré à la restitution du « design de la recherche » empirique. Nous présentons le fil conducteur de notre travail, c'est-à-dire, l'articulation entre la problématique, les questions de recherche, les cadres théoriques, le positionnement épistémologique, la méthodologie de collecte, de traitement et d'exploitation des données. La première section rappelle la problématique de la recherche ainsi que les questions clés. Quant à la deuxième section, elle expose le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche.

## **SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE, OBJECTIFS, ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE**

### **1. PROBLEMATIQUE**

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs travaux de recherche entrepris en stratégie ont été consacrés aux facteurs du développement à l'international des PME (Douglas & Craig, 1989 ; Ageron, 2001 ; Pantin, 2006 ; Lemaire, 1997, 2003, 2013 ; Eriksson & al, 1997 ; Johanson & Vahlne, 2009). Ce sujet qui connaît un regain d'intérêt met un accent particulier sur la contribution des PME dans le développement économique au niveau local et régional (Bourcieu & al., 2006). C'est ainsi qu'on note la présence des PME dans les échanges internationaux, où elles sont, d'ailleurs activement impliquées dans le commerce mondial avec une compétitivité remarquable (Ali & Swierez, 1991). Mise à part cette contribution à la croissance, la progression des exportations traduit également la compétitivité et la forte capacité d'innovation de ces entreprises. De façon plus spécifique, la PME africaine, soumise aux pressions de plus en plus fortes de son environnement et aux effets de la mondialisation, est obligée de repenser ses pratiques pour maintenir une certaine intensité entrepreneuriale. Par ailleurs, il est communément admis que la croissance économique des pays ayant un marché national étroit passe nécessairement par la promotion des PME à vocation internationale.

Face à de tels constats, les dirigeants des PME sont de plus en plus exhortés à intégrer la dimension internationale dans leur stratégie entrepreneuriale. C'est dans cette perspective que plusieurs travaux de recherche se sont évertués à expliquer le comportement des dirigeants de PME dans le processus d'internationalisation des activités de leurs entreprises (Bahija, 2001 ; Dunning, 2002 ; Fabi & al., 2004 ; Etrillard, 2004). Ces travaux font référence notamment à l'orientation entrepreneuriale (OE) et sous-tendent les impératifs auxquels la PME africaine est confrontée. Par la même occasion, la faible production de connaissances sur la PME dans le contexte africain en général et sur l'orientation entrepreneuriale internationale des entreprises africaines en particulier

est clairement notifiée (Slevin & Terjezen, 2011 ; Kiss & al., 2012 ; Aloulou, 2017). Tout ceci justifie l'intérêt de notre recherche.

Mise à part cette contribution à la croissance, la progression des exportations traduit également la compétitivité et la forte capacité d'innovation de ces entreprises. Face à ce constat, les dirigeants des PME sont de plus en plus exhortés à intégrer la dimension internationale dans leur stratégie entrepreneuriale. C'est dans cette perspective que plusieurs travaux de recherche (Johanson et VahIne, 1990; Prahalad et Hamel, 1990 ; Fillion, 1991 ; Scott Morton, 1993 ; Julien et Morin (1996); Arrègle, 2000 ; Bahija, 2001 ; Dunning, 2002; Rogers, 2003 ; Fabi & al., 2004; Etrillard, 2004) s'appuyant sur les approches à la fois volontaristes et déterministes, se sont évertués à analyser les choix de stratégies entrepreneuriales pour expliquer le comportement des dirigeants de PME dans le processus d'internationalisation des activités de leurs entreprises. Ces théories font référence notamment à l'orientation entrepreneuriale (OE), un comportement stratégique de l'entreprise susceptible d'accroître l'efficacité des PME dans la conquête des marchés internationaux soumis à une concurrence de plus en plus rude. Il est fait ici le postulat que l'OE, entendue comme un phénomène organisationnel, est impulsée dans le contexte de PME par le dirigeant et par l'action intrapreneuriale des employés.

La performance en tant que variable expliquée, est déterminée dans le contexte de PME par des facteurs multiples. Selon Chabaud & Sattin (2010 : 2), trois ensembles de facteurs déterminent la performance d'une entreprise : les facteurs environnementaux, les facteurs liés aux outils de gestion de l'entreprise et, enfin, le rôle des ressources et compétences mobilisées par l'entreprise. En effet, la performance est d'abord et avant tout influencée par les ressources mobilisées par l'entreprise, notamment le dirigeant (son profil) et ses compétences (sa capacité à mobiliser les capitaux, sa vision stratégique) et le niveau de l'orientation entrepreneuriale imprimée par les acteurs clés de l'entreprise y compris le dirigeant lui-même. Cet ensemble de facteurs est généralement perçu comme essentiel dans la littérature managériale, car il permet de déterminer les capacités générales de l'entreprise à construire son avantage concurrentiel. Raison pour laquelle, dans le cadre de la présente thèse, nous nous proposons d'isoler les deux premiers ensembles de déterminants de la performance des entreprises pour analyser l'impact des ressources et compétences des PME sur leurs performances à l'international.

**La thèse que nous défendons est que la performance à l'international des PME est influencée par le niveau de leur OE et que ce même niveau d'OE est affecté positivement par le dirigeant et le profil de la PME.**

### ***1.1 Modèles théoriques développés autour de l'orientation entrepreneuriale***

Depuis quelques années, la construction et les manifestations de l'orientation entrepreneuriale (OE) ont retenu l'attention des chercheurs en management, comme en attestent les récentes études menées sur le sujet (Rauch & al., 2009), (Edmond & Wiklund, 2010 ; Gupta & al., 2011), (Covin & Lumpkin, 2011). Même si dans la littérature managériale, de nombreux chercheurs conçoivent diversement l'OE, force est néanmoins de constater que la plupart des spécialistes s'accordent à reconnaître l'analyse avant-gardiste des écrits fondamentaux de Mintzberg (1973), Khandwalla (1976), et Miller (1983) sur l'OE. Le débat sur l'OE dans la littérature scientifique revêt un regain d'intérêt depuis plus de trois décennies dans la mesure où le nombre de publications qui lui sont consacrées dépassent de loin celles portant sur l'entrepreneuriat organisationnel.

Cependant, exception faite du monde anglo-saxon, peu de travaux de recherche dans le contexte francophone se sont focalisés sur l'orientation entrepreneuriale des PME (Zahra & al., 2000, 2004 ; Messeghem, 2002 ; Eddleston & al., 2008).

Le concept de l'« orientation entrepreneuriale » a été inaugurée par Covin & Slevin (1989), à partir d'un construit basé essentiellement sur deux « importations » majeures, fondées d'une part, sur la caractérisation de trois variables du phénomène entrepreneurial à un niveau organisationnel (Miller, 1983 : 770) et, d'autre part, sur la réutilisation partielle d'un questionnaire élaboré par Khandwalla (1977 : 637-659) pour l'opérationnalisation du construit à travers la distinction d'un style de management qualifié d'« entrepreneurial » (Covin & Slevin, 1989 : 78).

Face à l'influence des pressions de plus en plus fortes de son environnement et face aux effets de la mondialisation (exigence de compétitivité, la nécessité de changements, les crises, les déréglementations et le coût de l'énergie), l'entreprise est aujourd'hui obligée de repenser et reconsidérer ses comportements et ses pratiques pour maintenir une intensité entrepreneuriale à même de lui permettre de se maintenir et de se développer à travers l'amélioration de sa performance et de sa position sur le marché.

Cette intensité entrepreneuriale est évaluée au travers d'un certain nombre de variables regroupées autour du concept d'orientation entrepreneuriale (OE). Ce concept est né du croisement de deux champs de recherche à savoir l'entrepreneuriat et la stratégie. Il trouve son origine dans un article de Miller (1983) intitulé « *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms* » où l'auteur établit un lien dans le contexte d'une organisation simple selon la typologie de Mintzberg (1973) entre la personnalité et le leadership du dirigeant. Par ailleurs, il établit un lien entre la planification et la performance, dans le contexte d'une organisation planificatrice. Il précise en outre, l'existence d'une forte relation dans le contexte d'une organisation organique entre la structure et l'environnement.

Les travaux sur ce concept proposent cinq dimensions pour caractériser et tester le comportement entrepreneurial d'une firme. Chronologiquement, les trois premiers viennent des travaux de Miller qui considère qu'une firme est « entrepreneuriale » si elle s'engage « in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch » (1983 : 771). Les dimensions concernées apparaissent selon lui comme étant, la propension à innover (« *Innovativeness* »), la prise de risque (« *Risk-taking* ») et la pro-activité (« *Proactiveness* »). Deux autres attributs ont été rajoutés par Lumpkin & Dess (1996). Le premier renvoie directement aux derniers mots de la citation de Miller (« *beating competitors to the punch* »). Enfin, se référant notamment aux travaux de Burgelman (1983 : 241) pour lequel « the motor of corporate entrepreneurship resides in the autonomous strategic initiative of individuals at the operational levels in the organization », ces auteurs proposent une dernière dimension de l'orientation entrepreneuriale, l'autonomie de l'action (« *Autonomy* »).

Comme le précisent Lumpkin & Dess (1996b), l'autonomie renvoie à l'indépendance d'action d'un individu ou d'une équipe dans le développement d'une idée ou d'une vision et dans leur mise en œuvre. Certes, l'autonomie n'est jamais totale, mais, dans tous les cas, l'individu ou l'équipe, engagé dans un processus entrepreneurial, doit bénéficier de marges de manœuvre opérationnelles et stratégiques. Ces dernières autorisent une plus grande liberté vis-à-vis des contraintes organisationnelles propres à étouffer toute initiative individuelle ou collective. L'autonomie est bien sûr une notion toute relative qui dépendra, en définitive, de la taille de l'organisation, du style de management, du niveau de centralisation et de délégation et des modes et règles de gouvernance. L'autonomie de l'action peut être encouragée et développée grâce à des

changements organisationnels et/ou structurels destinés, par exemple, à réduire les niveaux hiérarchiques ou à déléguer une partie de l'autorité aux unités opérationnelles (Pinchot, 1985).

Si, pour Miller, le caractère entreprenant d'une firme implique nécessairement un score positif pour les trois premières dimensions, d'autres chercheurs proposent des travaux empiriques (Marino & Weaver, 2002) ou des modélisations (Davies, 2010) dans lesquels ces dimensions varient indépendamment les unes des autres. Il est aussi évident que si Miller (1983) cherchait à identifier les configurations organisationnelles qui menaient à ce résultat (innovation, pro-activité, et prise de risque), un autre courant a cherché à identifier « l'organisation entreprenante » à proprement parler. Il transparait donc la perspective d'un continuum, où figure à une extrémité l'organisation entreprenante, et à l'autre, l'organisation conservatrice (Stevenson & Gumpert, 1985 ; Lumpkin & Dess, 1996b).

Les recherches conceptuelles et empiriques relatives à ce concept connaissent actuellement un très fort engouement et le lien OE-performance a, en particulier, retenu l'attention des chercheurs (Rauch, 2009 ; Randerson & Fayolle, 2010 ; Zehir & al., 2015). Ces derniers contribuent à la littérature notamment en examinant la relation entre l'OE et les différentes composantes internes (culture, structure, stratégies, modes de management) et externes (environnement, culture nationale ou régionale, ...) de l'entreprise. On constate donc un enrichissement d'études quantitatives sur cette question, ne permettant pas la constitution d'un corps solide de connaissances car ces études mobilisent peu de variables à la fois, et ne s'appuient pas sur les mêmes échelles (Rauch, 2009).

Certes, l'étude de l'OE a pris en compte plusieurs niveaux d'analyse. Le premier type d'études examine l'OE à un niveau individuel. Il s'intéresse aux caractéristiques personnelles, psychodynamiques et socio-culturelles et aux objectifs des individus (propriétaire, entrepreneur, dirigeant, leader, équipe dirigeante) (Dominguez & Mayrhofer, 2016 ; Fadil, 2016). Le deuxième type d'études examine le niveau fonctionnel. Il s'intéresse à la relation entre l'OE et certaines fonctions de l'entreprise, comme par exemple le marketing, le management, (Covin & Slevin, 1988 ; Slevin & Covin, 1990 ; Naman & Slevin, 1993 ; Lumpkin & Dess, 1996b). Le troisième type d'études examine l'OE au niveau de l'entreprise (corporate level entrepreneurship) (Burgelman, 1983, 1991 ; Miller, 1983 ; Guth & Ginsberg, 1990 ; Stevenson & Jarillo, 1991 ; Covin & Slevin, 1991 ; Zahra, 1991, 1993 ; Lumpkin & Dess, 1996b ; Basso & al., 2009 ; Madhoushi & al., 2011). Il s'intéresse davantage aux activités, aux pratiques et aux

comportements entrepreneuriaux au sein de l'entreprise.

## ***1.2 Objectifs de la recherche***

### *1.2.1 Objectif général de la recherche*

L'objectif de cette recherche est d'évaluer, d'une part, l'impact du profil du dirigeant de PME sur le niveau d'OE de son organisation et d'autre part, d'apprécier l'influence de cette OE sur la performance à l'international de cette même organisation dans le contexte togolais. Cet objectif qui s'appuie sur une enquête auprès de 65 PME exportatrices togolaises renvoie au principal questionnement suivant : **Quel est l'impact de l'OE sur la performance-export des PME dans le contexte togolais ?**

### *1.2.2 Objectifs spécifiques*

Il s'agit concrètement :

- 1) d'analyser la relation entre le profil, les compétences du dirigeant et le niveau de l'orientation entrepreneuriale ;
- 2) d'analyser la relation entre la performance à l'international et le niveau d'orientation entrepreneuriale déployée par la PME ;
- 3) d'appréhender le profil et les compétences clés du dirigeant de PME dans le contexte du Togo ;
- 4) de comprendre l'impact l'orientation entrepreneuriale sur la performance à l'international et dans la croissance de la PME ;
- 5) d'analyser les pratiques d'innovation, de prise de risque et de proactivité au sein de la PME ;
- 6) de comprendre le phénomène d'innovation, de prise de risque et de proactivité dans le contexte de la PME togolaise ;
- 7) de comprendre les enjeux de l'innovation, de prise de risque et de proactivité dans la croissance de la PME.

## ***1.3 Questions de la recherche et choix des modèles***

La problématique de la recherche fait émerger deux questions principales de la recherche qui vont guider notre démarche empirique.

### 1.3.1 Questions de recherche

- **Q1** : En quoi le profil du dirigeant de PME influence-t-il le niveau d'OE de son organisation ?
- **Q2** : Dans quelle mesure les déterminants de la performance-export des PME dans le contexte du Togo s'inscrivent-ils dans les dimensions de l'OE ?

### 1.3.2 Choix des modèles adaptés dans le cadre de cette recherche

L'analyse de la littérature montre que l'évaluation de la performance à l'international des PME peut paraître d'une extrême complexité en raison des phénomènes d'interaction entre plusieurs variables explicatives.

La performance en tant que variable expliquée, est déterminée dans le contexte de PME par des facteurs multiples. Selon Chabaud & Sattin (2010 : 2), trois ensembles de facteurs déterminent la performance d'une entreprise : les facteurs environnementaux, les facteurs liés aux outils de gestion de l'entreprise et, enfin, le rôle des ressources et compétences mobilisées par l'entreprise. En effet, la performance est d'abord et avant tout influencée par les ressources mobilisées par l'entreprise, notamment le dirigeant (son profil) et ses compétences (sa capacité à mobiliser les capitaux, sa vision stratégique, ...), celles de l'équipe dirigeante, et par les processus, notamment le niveau de l'orientation entrepreneuriale imprimée par le dirigeant lui-même et/ou l'équipe dirigeante. Cet ensemble de facteurs est généralement perçu comme essentiel dans la littérature managériale, car il permet de déterminer les capacités générales de l'entreprise à construire son avantage concurrentiel. Raison pour laquelle, dans le cadre de la présente thèse, nous nous proposons d'isoler les deux premiers ensembles de déterminants de la performance des entreprises pour analyser deux types d'impacts interreliés entre eux : en premier lieu, *l'impact du profil et des compétences du dirigeant et/ou de l'équipe dirigeante sur l'orientation entrepreneuriale* et en deuxième lieu, *l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des PME à l'international*. Pour ce faire, nous optons pour une double analyse multidimensionnelle du phénomène à partir de deux approches complémentaires.

L'analyse de l'orientation entrepreneuriale se fera au croisement de l'approche par les traits de personnalité et de l'approche comportementale (behavioriste), inspiré du modèle développé par Gartner (1985) et pour lequel nous décrivons le phénomène de l'OE en mettant en lien trois

dimensions interdépendantes à savoir : l'individu (le dirigeant et son profil), le processus comportemental (les actions en jeu menées par dirigeant à partir de ses compétences pour développer l'orientation entrepreneuriale), l'organisation impulsée (l'entreprise), et l'environnement qui interagit avec l'entreprise (liens, réseautage, ...).

En raison de la spécificité et du contexte de la PME marqués par le rôle central du dirigeant dans la stratégie de développement de son entreprise (celui qui imprime, en tant qu'entrepreneur, acteur et ressource à la fois, sa marque à la stratégie déployée pour assurer le succès et la performance de son entreprise), le profil et les compétences clés de ce dernier seront appréhendés à travers deux approches : l'approche par les traits et l'approche par les comportements.

S'il est vrai que certaines études remettent en cause l'approche par les traits comme méthode d'analyse de l'impact des performances de la PME en raison des insuffisances liées aux traits individuels et psychologiques du dirigeant, (Begley & Boyd, 1987 ; Cunningham & Lischeron, 1991 ; Stewart & al. 1998), d'autres études (Bem & Funder, 1978) ont montré l'importance des traits psychologiques sur le comportement entrepreneurial du créateur. Par ailleurs, d'autres auteurs sont allés plus loin dans leur analyse en considérant les traits de personnalité comme facteurs pouvant expliquer l'OE (Martin, 1984 ; Sandberg, 1986 ; Greenberger & Sexton, 1988 ; Naffzinger & al. 1994).

Dans le même sens, des travaux comme ceux réalisés par Boyd & Vozikis (1994), Forbes (2005), Poon, Ainuddin & Junit (2006) établissent une relation entre certains traits psychologiques de l'entrepreneur et certaines caractéristiques de l'entreprise telles que l'intention entrepreneuriale, la performance et la stratégie. Danjou (2002 : 112) et Basso (2006) abondent dans le même sens en pointant le lien entre les traits psychologiques et le potentiel entrepreneurial chez l'individu.

En effet, l'entrepreneur en tant qu'individu, est celui qui impulse l'entreprise de par son profil, ses motivations, son expérience et sa vision. Il constitue de ce fait une force motrice de la dynamique entrepreneuriale, comme le précise d'ailleurs Johnson (1990 : 48).

L'analyse de la performance à l'international se fera à partir de l'approche processuelle développée par Miller & Friesen (1982). Pour mesurer l'orientation entrepreneuriale, nous utiliserons l'échelle proposée par ces deux auteurs et adaptée par Covin & Slevin (1989) qui comporte trois dimensions à savoir : l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Chacune

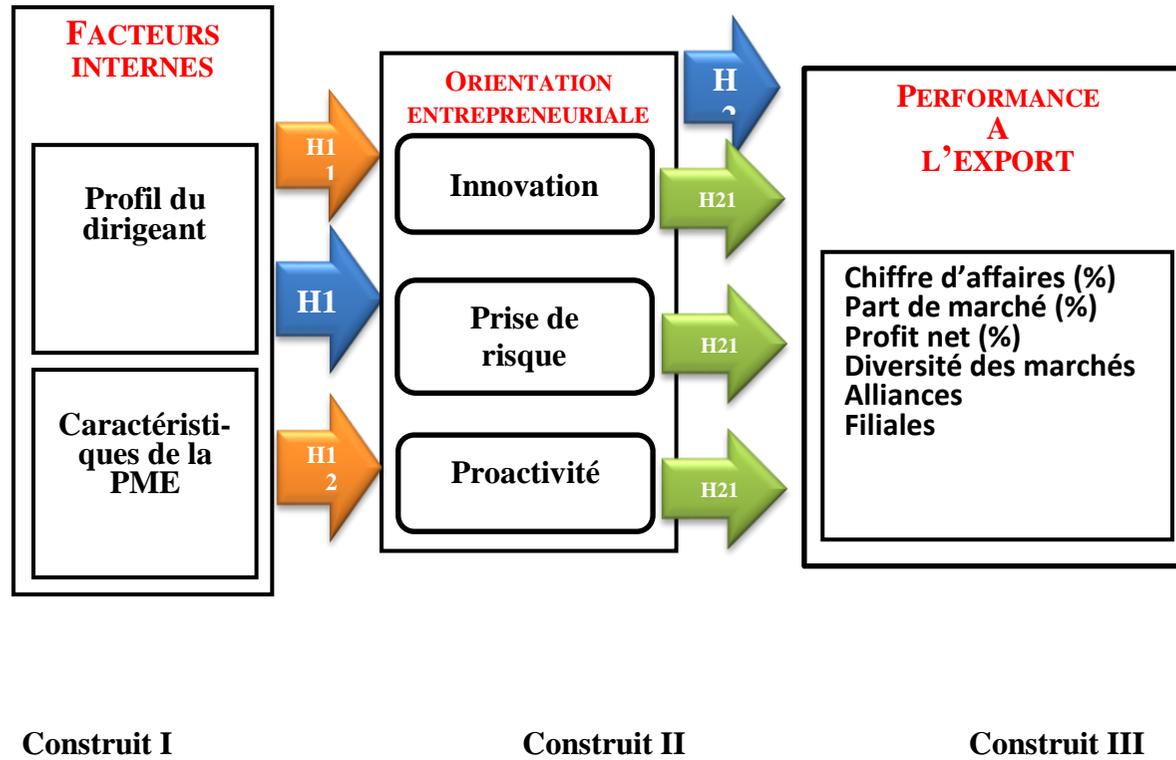
d'entre elles comprend trois items. Cette échelle a été utilisée dans la littérature pour mesurer aussi bien l'entrepreneuriat, le corporate entrepreneurship, l'intrapreneuriat comme l'ont souligné Zahra & al. (1999).

#### ***1.4 Modèle conceptuel de la recherche et ses variables***

##### *1.4.1 Modèle conceptuel*

Ce modèle comporte trois construits : le premier construit comporte deux dimensions à savoir : *Le Profil du Dirigeant qui* correspond à la vision et aux compétences clés du dirigeant et les caractéristiques de la PME. Quant au deuxième construit baptisé *Orientation entrepreneuriale*, il fait référence aux trois dimensions décrites ci-haut : Innovation, proactivité et prise de risque, tandis que le troisième construit dénommé *Performance à l'international*, a trait aux variables de la performance à l'export. La figure 3 ci-après présente le modèle de recherche.

Figure 3 : Modèle conceptuel (Adapté de D. Miller et P. Friesen, 1977, puis de Gartner, 1985)



Afin de mettre en évidence les lignes directrices de notre recherche, les variables caractérisant notre problématique ont été schématisées dans le modèle général de la recherche (figure 3). Nous avons élaboré ce modèle suite à une analyse approfondie de la littérature théorique et empirique sur le sujet. Comme on peut le constater, il est composé de trois construits indépendants qui s'emboîtent dans une sorte de réseau de causalité. Il présente les facteurs internes liées au profil du dirigeant et aux caractéristiques de la PME (Construit I), aux déterminants de l'orientation entrepreneuriale (Construit II) et enfin aux déterminants liés à la performance-export des PME (Construit III). Ces variables représentent de notre point de vue, les éléments clés pour l'exploration de notre problématique.

Dans un souci de rigueur théorique et méthodologique, et afin de mieux explorer la problématique de la recherche et valider ainsi les outils de collecte de données, il nous semble impérieux de justifier théoriquement le choix des variables relatives à chacun des trois compartiments représentés dans notre modèle de recherche.

## *1.4.2 Choix et conceptualisation des variables*

### 1.4.2.1 Variables du Construit I

Les déterminants de la performance mettent l'accent sur deux concepts : « les compétences clés du dirigeant » et « la vision stratégique du dirigeant ». Ils découlent des travaux de D'Amboise & Bouchard (1990), Chandler & Jansen (1992), Jackson (1992), Milliken & Martins (1996), Mamboundou (2003), Tarondeau (2004) et Bayad & al. (2006). Les « Compétences clés » désignent la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick & Tiffin, 1974, cité par Roger (2004)). Cette capacité est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen & Jacob, 1992, cité par Roger (2004)). Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général, tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné (Szilagyi & Schweiger, 1984, cité par Bayad & al. 2006). En effet, il est reconnu que les entreprises dirigées par des équipes entrepreneuriales sont souvent plus performantes que celles d'entrepreneurs

solo, en termes de croissance notamment (Birley & Stockley, 2000 ; Lechler, 2001). Il a été également démontré que leurs projets étaient généralement plus ambitieux dès le départ et que leur intention de croissance était plus forte (Stam & Schutjens, 2005).

Quant au concept de vision stratégique, il est tiré de l'approche stratégique et fait référence à l'image de l'organisation, telle qu'on souhaite qu'elle devienne dans l'avenir, mais une image qui, même si le chef d'entreprise en est souvent directement à l'origine, se façonne au fil des interactions entre ce dernier et ses employés selon Fillion (1991), Bahija (2001) et Allali (2004). Le concept concernant « les compétences clés du dirigeant » est mesuré d'une part, à l'aide de trois variables à savoir : la formation du dirigeant, l'expérience professionnelle, l'adéquation (proximité) entre « Formation du dirigeant et métier de l'entreprise » et d'autre part, par les variables démographiques (l'âge, la race, le genre, la religion) et par les variables cognitives à la tâche (fonctions antérieures exercées, formation initiale, qualifications individuelles). Quant au concept relatif à « la vision stratégique » du dirigeant de l'entreprise, il est mesuré par deux construits tirés des travaux de D'Amboise & Bouchard (1990), Fillion (1991) et Fillion (1996, 1997) à savoir : la stratégie à long terme et la stratégie opérationnelle.

#### 1.4.2.2 Variables du Construit II

Afin de mesurer l'intensité entrepreneuriale au sein des PME, nous utilisons une variable dépendante qui est un index composite basé sur une version modifiée de l'index de Miller & Friesen (1982) et adaptée par Covin & Slevin (1989). Elle comprend trois dimensions : l'innovation, la proactivité et le risque. Chacune d'entre elles comprend trois items. Cette échelle a été largement utilisée dans la littérature pour mesurer aussi bien l'entrepreneuriat, le corporate entrepreneurship, l'intrapreneuriat du fait de sa validité interne et externe (Morris & al., 1993 ; Zahra & al., 2000).

#### 1.4.2.3 Variables du Construit III

Le construit III fait référence au concept de performance, qui désigne la capacité d'une PME à atteindre ses objectifs, notamment les résultats économiques et commerciaux à la fois sur le

marché domestique et sur les marchés internationaux (Ramangalahy, 2001). La performance indique les impacts économiques et commerciaux manifestes que l'on peut remarquer dans les activités des PME. Celles-ci sont définies respectivement par des indicateurs tels que le chiffre d'affaires à l'export, la part de marché à l'étranger, le profit net à l'international, la diversité des marchés, les partenariats et alliances, l'installation de filiales, etc. Les variables du niveau II sont tirés des travaux de recherche Madsen (1987), Aaby & Slater (1989), Denis (1990), OCDE (1993), Julien (1994), Roy (1996), Ramangalahy (2001), Bergeron, Raymond & Rivard (2004).

### 1.4.3 Synthèse des concepts et des variables

Les concepts et construits mobilisés dans le cadre du modèle conceptuel de recherche sont présentés dans le tableau synoptique ci-après.

Tableau 20 : Synthèse des concepts et construits du modèle

Concepts	Variables
<i>Vision stratégique du dirigeant</i>	Capacités à élaborer un plan stratégique, un plan opérationnel, à fixer des objectifs
<i>Compétences clés du dirigeant</i>	Expérience professionnelle et Proximité « Formation du dirigeant/Métier de l'entreprise
<i>Diversités démographique et cognitive</i> <i>Compétences clés du dirigeant</i>	Age, race, genre, religion Compétences en management de projet, marketing, vente, la recherche et développement
<i>Proactivité</i>	Capacité à maintenir une veille commerciale
<i>Innovation</i>	Capacité à mettre de nouveaux produits et à s'adapter à l'environnement de l'entreprise
<i>La prise de risque</i>	Adaptation des produits au marché
<i>Performance</i>	Performance à l'international de la PME

### 1.4.4 Définition des concepts

Concepts	Définition du construit de la variable
<b>Vision stratégique du dirigeant</b>	La vision stratégique se résume ici à la capacité du dirigeant à prévoir le futur (planifier à moyen et long termes, fixer des objectifs, ..)
<b>Compétences clés du dirigeant</b>	Les qualifications du dirigeant désignent les habiletés ou compétences techniques (savoir et savoir-faire) et les savoirs ou expériences ayant un lien avec les activités pratiquées dans la PME
<b>Diversités démographique et cognitive</b>	La diversité démographique comporte des dimensions telles que l'âge, la race, le genre, etc., et la diversité cognitive comporte les dimensions relatives à la tâche telles que les fonctions antérieures exercées ou encore la formation initiale et les qualifications individuelles
<b>Compétences clés du dirigeant</b>	Les qualifications de l'équipe dirigeante désignent les compétences techniques (savoir et savoir-faire) et les expériences acquises et ayant un lien avec les activités pratiquées dans la PME grâce aux fonctions antérieures exercées, à la formation initiale et aux qualifications individuelles

<b>Proactivité</b>	Désigne les orientations fondamentales (Veille commerciale ; veille technologique ; veille informationnelle)
<b>Innovation</b>	Désigne les orientations fondamentales sur un horizon temporel (innovation de produits ou marché, qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus de la PME)
<b>La prise de risque</b>	Désigne les capacités que les innovations aient du succès
<b>Performance</b>	Désigne les variables palpables, concrètes, visibles et manifestes mesurant l'efficacité des activités économiques et commerciales de la PME telles que Chiffre d'affaires (%), Part de marché (%), Profit net (%), Diversité des marchés, Alliances, Filiales.

En somme, le modèle conceptuel présenté permettra d'évaluer la performance-export des PME induite par le choix de l'orientation entrepreneuriale.

### 1.4.5 Hypothèses de recherche

#### 1.4.5.1 Hypothèses générales

Nous partons de deux hypothèses générales à savoir :

**H1 : L'orientation entrepreneuriale est positivement corrélée au profil du dirigeant et aux caractéristiques de la firme ;**

**H2 : La performance-export de la firme est positivement corrélée à l'orientation entrepreneuriale (OE) déployée par celle-ci.**

#### 1.4.5.2 Hypothèses secondaires

De la première hypothèse générale découle les hypothèses spécifiques suivantes :

- **H 1.1 : Le profil du dirigeant influence positivement l'orientation entrepreneuriale de la PME**
- **H 1.2 : Les caractéristiques de la firme affectent positivement l'orientation entrepreneuriale déployée par celle-ci**

De la seconde hypothèse générale, découlent également les trois hypothèses secondaires suivantes :

- **H2.1 : L'innovation déployée par la PME impacte directement sa performance à l'international**
- **H2.2 : La prise de risque par la PME impacte directement sa performance à l'international**
- **H2.3 : La proactivité de la PME impacte directement sa performance à l'international**

## 2. POSITIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE

### 3.8 *Positionnement épistémologique*

Selon Piaget (1967 : 6), l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Pour Martinet (1990), l'épistémologie est substantielle à toute recherche qui s'opère dans la mesure où elle permet au chercheur de s'interroger sur la nature, la méthode et la valeur de la connaissance qu'il souhaite produire. Par ailleurs, selon Wacheux (1996 : 38), l'épistémologie est considérée comme la science des sciences dans la mesure où elle incarne une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques. Il précise que le premier souci du chercheur est épistémologique d'autant plus qu'il consiste à « pouvoir à tout moment légitimer la recherche sur le phénomène étudié ». En outre, Gavard-Perret & al. (2012 : 23) définissent le paradigme épistémologique comme « une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie ». Dans cette sous-section, sont présentés les grands courants épistémologiques en sciences de gestion, les principales voies de recherche que le chercheur peut suivre en fonction de ses choix méthodologiques et de son positionnement épistémologique.

#### 3.8.1 *Courants épistémologiques utilisés en sciences de gestion*

Dans la littérature, on distingue généralement trois grands paradigmes épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Le positivisme, souvent présenté comme le paradigme dominant en science des organisations, revendique un positionnement réaliste. Quant à l'interprétativisme, il défend la particularité des sciences humaines, en général, et des sciences de l'organisation en particulier, en s'opposant traditionnellement au positivisme. Le constructivisme, de son côté, a des conceptions particulières par rapport à l'interprétativisme quant au processus de création de la connaissance et aux critères de validité de la recherche.

Le résumé des différentes réponses apportées par chacun des paradigmes aux interrogations épistémologiques est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 21 : Position épistémologique des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Paradigmes	Positivisme	Constructivisme
<b>Questions épistémologiques</b>		
<b>Quel est le statut de la connaissance ?</b>	Hypothèse réaliste, il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste, l'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
<b>La nature de la «réalité »</b>	Indépendance du sujet et de l'objet, hypothèse déterministe, le monde est faite de nécessités	
<b>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</b>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes...»	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités...»
<b>Le chemin de la connaissance scientifique</b>	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la construction
<b>Quelle est la valeur de la connaissance ?</b>	Vérification Confirmabilité	Adéquation Enseignable
<b>Les critères de validité</b>	Réfutabilité	

Source : Thietart & al. (2007)

En vue de répondre aux objectifs de validités théoriques et scientifiques de la connaissance, il est impérieux de justifier notre positionnement épistémologique, au regard des différents paradigmes épistémologiques. En effet, compte tenu de l'orientation de cette recherche qui consiste à appréhender l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance-export des PME togolaises à vocation internationale, le positionnement épistémologique qui nous semble le mieux adapté pour cette recherche est le positivisme. Selon les positivistes, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses. Les recherches doivent être reproductibles, généralisables, cumulatives pour permettre une connaissance de plus en plus étendue et certaine de la réalité (Wacheux, 1996 : 38). La réalité selon le positivisme existe en soi, elle possède une essence propre et a une ontologie. Le chercheur peut chercher à connaître cette réalité extérieure à lui. La connaissance produite par le positiviste est donc objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour des lois d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs (Thietart & al., 2007).

### 3.8.2 Démarche épistémologique adoptée

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous inscrivons dans le paradigme positiviste avec une **Démarche hypothético-déductive**. Les positivistes prônent un raisonnement scientifique de type hypothético-déductif qui prend corps avec un questionnement (ou un problème) se

traduisant par une hypothèse soutenue provisoirement par une théorie. Il revient alors au chercheur de tester cette hypothèse en la confrontant aux « faits » (empiriques). Cette démarche doit permettre d'identifier des lois à caractère universel ou de construire progressivement des théories générales et des modèles explicatifs, que la communauté scientifique a pour mission de chercher à conforter ou à réfuter, en la mettant à l'épreuve des tests empiriques. Les résultats « positifs » conforteront les lois, les théories ou les modèles, alors que les résultats « négatifs » les invalideront.

Le choix de la démarche quantitative se justifie à plusieurs titres. En effet l'approche quantitative jouit d'une présomption de scientificité, en permettant des mesures de fidélité, de fiabilité, de validité et de sensibilité (Savall & Zardet, 2004). En ce qui concerne la fidélité et la fiabilité, les méthodes quantitatives permettent de retrouver des mesures identiques, si on mesure le même phénomène plusieurs fois de suite, avec le même indicateur. Si l'outil de mesure surestime ou sous-estime de façon permanente les résultats, l'erreur est systématique. Avec cette méthode de collecte, la vérification est possible, soit avec la moitié de l'échantillon, soit à partir d'une double enquête, soit encore, au moyen d'une analyse interne.

A travers la validité, on note que l'approche quantitative permet une validité à la fois convergente, discriminante et prédictible. Elle est convergente dans la mesure où, deux instruments de mesure utilisés sur le même concept doivent aboutir à des résultats identiques. Elle est discriminante au cas où un même instrument doit produire des résultats différents, si les concepts étudiés sont différents. Enfin, elle est prédictive dans la mesure où l'instrument permet de prédire un autre concept étudié. Par contre à travers la sensibilité, l'approche quantitative permet un enregistrement avec finesse des variations du phénomène étudié.

A travers une démarche hypothético-déductive, nous cherchons à comprendre en profondeur les liens entre les caractéristiques du dirigeant et celles des PME et leur impact (OE) sur la performance à l'exportation des PME togolaises. Dans cette perspective, des entretiens qualitatifs semblent être la solution optimale pour cartographier les représentations que se font les acteurs concernés par la recherche. Notre recherche se plaçant dans une perspective exploratoire et compréhensive, la méthodologie proposée repose sur des entretiens semi-directifs (dimension qualitative) et des questionnaires (dimension quantitative) avec les dirigeants de PME.

### ***3.9 Positionnement méthodologique***

Les choix méthodologiques du chercheur ne sont pas opérés au hasard. Ils sont conditionnés par la nature, l'objet et la finalité de la recherche. Le chercheur a donc le choix de se positionner soit sur une logique qualitative selon qu'il cherche à comprendre le phénomène observé, soit sur une logique quantitative selon qu'il cherche à évaluer l'ampleur ou la portée du phénomène ou bien encore à se positionner sur les deux logiques selon qu'il cherche non seulement à comprendre le phénomène mais aussi à apprécier son ampleur. Compte tenu de la nature et de l'objet de notre recherche qui se veut scientifique, nous nous positionnons sur les deux logiques qualitative et quantitative.

#### *3.9.1 Méthodes de collecte de données*

##### **3.9.1.1 Echantillonnage**

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons choisi la collecte de données primaires. Etant donné que le choix du Togo comme terrain d'étude est à visée exploratoire et pour des raisons de convenance personnelle, nous avons opté de croiser deux méthodes de collecte : la méthode qualitative et la méthode quantitative.

La méthode qualitative, à visée explicative, nous a permis d'analyser et de mieux comprendre les liens entre les caractéristiques du dirigeant, ses compétences clés et le niveau d'orientation entrepreneuriale déployée par la PME dans le contexte du Togo. A cet effet, nous avons réalisé 5 entretiens individuels en face à face semi-directif avec des dirigeants sur 10 entretiens prévus au départ. Ce faible taux s'explique par les difficultés de prise de rendez-vous et la non disponibilité de la plupart des chefs d'entreprise prospectés à cet effet.

La méthode quantitative, à visée déductive nous a permis, quant à elle, d'analyser les liens entre les 3 dimensions de l'orientation entrepreneuriale et leur rapport avec le degré de performance-export de la PME. Nous avons recensé une population totale de 93 PME exportatrices à partir de 3 répertoires d'associations professionnelles de PME dont 63 installées en ZF et 30 sur le territoire douanier. Toutes ces entreprises ont été prospectées. Au total, 71 questionnaires ont

été remplis dont seulement 65 exploitables, soit près de 70% de la population des PME exportatrices recensées au départ.

### 3.9.1.2 Collecte de données qualitatives

Dans le cadre de notre recherche, la méthode qualitative nous a permis d'analyser les liens entre les caractéristiques du dirigeant, ses compétences clés et le niveau d'orientation entrepreneuriale déployée par la PME dans le contexte du Togo.

A partir d'une telle approche davantage processuelle qu'empirique, l'analyse qualitative nous a semblé a priori particulièrement bien adaptée. De par la richesse des informations potentiellement accessibles dans un contexte d'analyse qualitative, l'un de ses avantages consiste par ailleurs à permettre d'observer plus directement le sens de la causalité entre les caractéristiques des dirigeants et le niveau d'orientation entrepreneuriale.

La collecte des données qualitatives a été effectuée auprès de cinq dirigeants sélectionnés à partir de deux répertoires de PME. L'outil de collecte utilisé est un guide d'entretien structuré autour des thèmes en lien avec le cadre conceptuel notamment : le profil du dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, le parcours international suivi, les formes d'exportation adoptées, les obstacles surmontés, les capitaux mobilisés, les facteurs clés de succès à l'international. Il faut préciser que les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits entièrement pour une meilleure exploitation.

Ce guide a été administré à partir d'entretiens individuels face à face semi-directifs. Toutes les interviews ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone (enregistreur numérique), retranscrites entièrement et ont fait l'objet ensuite d'une analyse de contenu.

### 3.9.1.3 Collecte de données quantitatives

La recherche quantitative par son aspect systématique, permet de tester rigoureusement une hypothèse à partir de la déduction et à l'aide de questionnaires standardisés et auprès d'échantillons dont la proportion de taille doit être suffisante pour permettre de garantir la représentativité et l'extrapolation des résultats sur l'ensemble de la population mère (avec une proportion  $p = 0,5$ , un intervalle de confiance  $P = 0,95$  et une fourchette d'erreur de 5%).

Dans le cadre de notre travail, la recherche quantitative a permis d'analyser les liens entre l'orientation entrepreneuriale (Innovation, prise de risque, proactivité) et leur rapport avec le degré de performance atteint à l'international (évolution du chiffre d'affaires à l'international, profit net, diversité des marchés, nombre de filiales, partenariats, ...).

L'outil de collecte utilisé est un questionnaire structuré qui comporte, outre le talon signalétique, 7 thématiques qui sont : le profil de l'entreprise, les indicateurs d'OE, les compétences clés du personnel, le marché de l'entreprise, les déterminants de la performance-export, les variables environnementales et les variables de management. Etant donné que le tissu industriel est assez embryonnaire au Togo, nous avons choisi de recenser toutes les PME industrielles exportatrices.

### 3.9.2 *Méthodes de traitement et d'analyse des données*

Les données collectées ont été traitées et analysées à partir des méthodes descriptives pour permettre un test rigoureux du modèle de recherche. Les tris à plat, les tris croisés significatifs et les tableaux de bord ont permis de rechercher les relations entre variables prises deux à deux ou entre un grand nombre de variables prises simultanément (simple comparaison, corrélation, régression).

Les données de l'enquête quantitative ont été saisies avec le logiciel de dépouillement statistique Sphinx Plus<sup>15</sup> puis traitées à l'aide des logiciels SPSS 20 et Stata 13. Ces logiciels ont permis de tester d'une part, la crédibilité des échelles réalisées dans l'optique de cette

---

<sup>15</sup> Logiciel de traitement et d'analyse de données statistiques

recherche grâce au test de Fisher et la méthode de régression linéaire (Evrard *et al.* (2003) et d'autre part, d'approuver la structure interne du modèle et les hypothèses de la recherche.

La régression simple a permis de rechercher et d'établir un modèle de relation entre les variables à partir d'une équation linéaire c'est-à-dire de prédire les valeurs de l'une des variables à partir de l'autre. Son but est de confirmer une relation de cause à effet entre deux ou plusieurs variables. Nos hypothèses de base ont été vérifiées par la méthode de régression à partir de quatre coefficients :

- (5) le coefficient de corrélation proche de 1 ;
- (6) le coefficient de détermination ( $R^2$ ) qui permet d'apprécier la validité globale du modèle.  
Le modèle n'est valable que si  $R^2 > 0,5$  ;
- (7) le test de Fisher (F) qui permet de montrer si le modèle est significatif ou non (si F calculé supérieur à  $F_{lu}$ ) ;
- (8) le Ratio de Student (T) permettant de savoir si le coefficient du modèle est significatif (différent de 0). La variable pertinente si elle est significative dans l'explication du phénomène étudié et vice versa.

Selon Evrard *et al.* (2003), la régression multiple a pour objectif d'isoler une relation entre une variable à expliquer et plusieurs variables explicatives et les mettre en équation. Cette relation explique sous forme d'équation de régression qui matérialise la variable expliquée comme la somme des variables explicatives affectées de leur coefficient de régression à laquelle s'ajoute un terme constant.

Dans le cadre de notre recherche, l'orientation entrepreneuriale (variable expliquée) est modélisée à partir de la régression logistique (dichotomique). Cette modélisation se fait à l'aide d'un modèle linéaire  $Y_i$  qui est la variable latente non observable ( $y^*$  telle que :  $y = 1$  si  $y^* \geq 0$  et  $y = 0$  si  $y^* < 0$ ), expliquée par un vecteur de variables  $HS_i$ . On suppose également que cette variable dépend linéairement d'un certain nombre de variables explicatives :

$$y^* = \alpha + \beta HS_i + \varepsilon \quad (1)$$

Pour mesurer l'orientation entrepreneuriale, nous avons utilisé le modèle logit représenté sous sa forme distributive suivante :

– **Fonction de densité** :  $f(x) = \frac{e^{-x}}{\sigma \sqrt{2\pi}}$  Avec  $x \in \mathbb{R}$

– **Fonction de répartition** :  $F(x) = \frac{1}{1 + e^{-x}}$  Avec  $x \in \mathbb{R}$

La relation entre la fonction de densité et de répartition étant exprimée par :

$$f(x) = F(x)[1 - F(x)]$$

La distribution logistique est de moyenne nulle et de variance égale à  $\frac{\pi^2}{3}$ .

**HS<sub>i</sub>** est le vecteur des variables associées au dirigeant et son profil, et  $\beta$  le vecteur des coefficients associés. Le vecteur des variables est composé de *la vision stratégique (...)* et *les compétences clés du dirigeant (...)*,  $\epsilon$  étant le terme d'erreurs.

$$y^* = \alpha + \beta_1 HS_{11} + \beta_2 HS_{12} + \beta_3 HS_{13} + \beta_4 HS_{14} + \epsilon \quad (2)$$

HS<sub>1</sub>= variables explicatives liées à la vision stratégique du dirigeant, elle-même représentée par les variables telles que l'existence d'un plan stratégique, l'atteinte des objectifs à longs termes, l'existence d'une cellule de veille et les types de veille pratiquée ;

HS<sub>2</sub>= variables explicatives liées aux compétences clés du dirigeant (le niveau d'instruction, la formation professionnelle, l'expérience antérieure, l'expérience à l'international) ;

Quant à la performance-export de la PME, elle peut être modélisée à partir d'un modèle dichotomique.  $Y_i$  est la variable latente non observable qui est expliquée par un vecteur de variables HS<sub>i</sub>.

$$y^* = \alpha + HS_i + \epsilon \quad (3)$$

$$y^* = \alpha + \beta_1 HS_{21} + \beta_2 HS_{22} + \beta_3 HS_{23} + \epsilon \quad (4)$$

**HS<sub>i</sub>** est le vecteur des variables associées à l'orientation entrepreneuriale de la PME, et  $\beta$  le vecteur des coefficients associés. Le vecteur des variables est composé de *l'innovation déployée par la PME (...)*, *la prise de risque par la PME (...)*, et *la proactivité de la PME (...)*.

HS<sub>21</sub> = variables explicatives liées à l'innovation déployée par la PME ;

HS<sub>22</sub>= variables explicatives liées à la prise de risque de la PME ;

HS<sub>23</sub> = variables explicatives liées à la proactivité de la PME. Ces variables explicatives ont été largement décrites dans la revue.

### 3.9.3 Variables de contrôle

La revue de la littérature en termes d'antécédents à la performance-export révèle la densité des écrits à l'égard de plusieurs variables expliquant ce construit. Certains chercheurs, à l'instar de Merzouk & Bouslama (2011), ont identifié cinq variables pouvant faire l'objet de contrôle statistique au niveau des études sur la performance-export. Ces variables sont : *la taille de l'entreprise, l'expérience internationale, le dynamisme concurrentiel du secteur ou de l'industrie dans laquelle la firme agit, les ressources allouées à l'exportation et l'expérience du manager en matière d'exportation.*

### CONCLUSION DU CHAPITRE III

De ce chapitre et à la lumière de la revue de littérature opérée dans la première partie, nous avons précisé la question de recherche et développé un modèle conceptuel de portée générale. La question de recherche, expression précise et opératoire de notre projet de recherche (Royer & Zarlowski, 1999), étant pour nous (voir Koenig, 2002) un phare qui indique le cap et qui va nous permettre de confirmer ou d'infirmer la thèse que nous défendons à savoir que **la performance à l'international des PME est avant tout influencée par le niveau d'orientation entrepreneuriale de la PME, lui-même affecté positivement par les caractéristiques du dirigeant et celles de l'entreprise**. Nous nous sommes attelés à présenter ensuite la méthodologie d'échantillonnage et de collecte des données ainsi que le positionnement méthodologique de la recherche qui repose sur une démarche hypothético-déductive.

Le choix de cette démarche se justifie par le fait que la majorité des concepts sur lesquels repose cette recherche a fait l'objet d'études antérieures et approfondies dans la littérature. Nous avons donc fait un recours simultané à l'exploration qualitative et à la confirmation quantitative. Le choix de la méthode qualitative pour rendre compte de l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance-export des PME s'explique d'une part, par la difficulté d'obtenir des données quantitatives fiables auprès des entreprises et d'autre part, par la dimension exploratoire de l'étude qui nécessite l'utilisation de données peu structurées. La collecte des données qualitatives a été effectuée auprès de cinq dirigeants sélectionnés à partir des répertoires de PME togolaises exportatrices. L'analyse de contenu a été opérée à la suite de la transcription des enregistrements numériques.

En vue de confirmer ou d'infirmer les différentes hypothèses, une recherche quantitative a permis d'analyser les liens entre l'orientation entrepreneuriale (Innovation, prise de risque, proactivité) et leur rapport avec le degré de performance-export (évolution du chiffre d'affaires à l'international, profit net, diversité des marchés, nombre de filiales, partenariats, ...) à partir d'un échantillon de 65 entreprises exportatrices.

Les données de l'enquête quantitative ont été saisies avec le logiciel de dépouillement statistique Sphinx Plus<sup>16</sup> puis traitées à l'aide des logiciels SPSS 20 et Stata 13. Dans le cadre de notre recherche, l'orientation entrepreneuriale (variable expliquée) a été modélisée à partir de la régression logistique (dichotomique).

---

<sup>16</sup> Logiciel de traitement et d'analyse de données statistiques

## **CHAPITRE IV**

### **PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS**

Ce chapitre présente dans une première section, les résultats des travaux de recherche et dans une seconde section la discussion de ces résultats au regard des travaux antérieurs réalisés dans le même champ.

## SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

### 1. ANALYSE DE CONTENU DES ENTRETIENS QUALITATIFS

Au total cinq (5) entretiens ont été réalisés entre le 15 novembre 2015 et le 17 octobre 2016 avec les dirigeants d'entreprises exportatrices.

#### 1.1 Présentation de l'échantillon des entreprises

L'échantillon des entreprises objet des entretiens est composé de 5 entreprises dont 3 installées en zone franche et deux installées sur le territoire douanier.

Tableau 22 : Caractéristiques des entreprises objet des entretiens qualitatifs

Code Entreprise	Date de création	Métier	Effectif salariés	Statut territorial	Typologie	Forme juridique
SH	1998	Métallurgie Confection d'éponges métalliques	2 associés + 60 employés	Zone franche	Entreprise domestique (Familiale)	SARL
PN	2005	Agroalimentaire Culture de fruits tropicaux bio	21 employés	Zone Franche	Filiale d'une entreprise étrangère	SA
ST	2007	Energie (gaz butane)	42 employés	Zone Franche	Entreprise domestique	SA
SV	2002	Industrie Cosmétique/ Parfumerie	800 employés	Zone Franche	Filiale d'une entreprise étrangère (Familiale)	SA
SM	2001	Production de farines et dérivés alimentaires à base de céréales	1 Associée +5 employés	Territoire douanier	Entreprise domestique (Familiale)	SARL

#### 1.2 Analyse descriptive des verbatim

La synthèse des verbatim significatifs porte sur l'évaluation du *profil du dirigeant* (vision stratégique, compétences clés, expérience internationale en matière d'export et perception du dirigeant quant à la performance à l'export de son entreprise).

## 1.2.1 *Vision stratégique*

La vision stratégique est cernée par les items suivants : visionnaire, plan stratégique et objectifs.

### 1.2.1.1 Visionnaire

La vision est aperçue en notre sens, comme l'étoile qui devrait guider l'entrepreneur sur son chemin tortueux et souvent truffé d'embûches. L'analyse de contenu des entretiens individuels en ce qui concerne cette dimension montre que la quasi-totalité des entrepreneurs interviewés sont mus par une telle étoile. Elle est d'ailleurs remarquable par la force des termes que ces derniers utilisent pour l'exprimer : « *Nous savons où nous allons* » (SH-HL) ; « *Qui ne sait où il va ne sait comment aller ! dit-on ..* » (ST-JD) ; « *Nous avons une feuille de route* » (SV-HG) ; « *Je veux aller de l'avant mais les moyens me font défaut* » (SM-DD).

### 1.2.1.2 Plan stratégique

Le plan stratégique de développement de l'entreprise communément appelé « plan d'affaires » est un dossier synthétique de présentation économique, organisationnel et financier d'un projet entrepreneurial (création, reprise, développement) qui permet d'analyser sa rentabilité via un plan financier. Tous les entrepreneurs affirment disposer de ce document : « *Nous avons un plan de développement de l'entreprise* » ; « *Nous disposons d'un plan de développement stratégique de l'entreprise* » ; « *Notre plan de développement pour les 5 prochaines années est en cours d'élaboration. Les cadres s'y attèlent...* » ; « *Nous avons un plan d'affaires et nos partenaires financiers nous accompagnent dans sa mise en œuvre* » ; « *Mon banquier a accepté de financer mon plan d'affaires* ».

### 1.2.1.3 Objectifs à atteindre

Les objectifs à atteindre constituent le fil d'Ariane du développement d'une entreprise. Tous les entrepreneurs affirment poursuivre l'atteinte des objectifs : « *Nous avons des objectifs à court, moyen et long termes à atteindre* » ; « *Nous partageons nos objectifs à atteindre avec l'entreprise mère et nous les discutons pour arrêter de commun accord un plan de travail et un budget annuel* » ; « *Nos objectifs à court et moyen termes sont en passe d'être atteints* » ; « *Notre objectif, c'est de couvrir toute la région ouest Africaine* » ; « *Notre objectif principal, c'est d'aller vers l'international* »

## 1.2.2 Compétences clés

La disponibilité des compétences clés est appréhendée dans les verbatim des entrepreneurs à travers : l'adéquation Homme/projet, l'expérience antérieure, et l'expérience professionnelle en tant que créateur.

### 1.2.2.1 Adéquation Homme/projet

Elle exprime la maîtrise du cœur de métier de l'entreprise par le dirigeant. Elle est saisie dans les verbatim à travers : *« j'ai eu la chance de rencontrer un ami d'origine indienne qui m'a aidé à suivre une formation dans l'industrie métallurgique en Inde »* ; *« En tant que technicien agricole, j'assiste les producteurs dans le respect des itinéraires techniques »* ; *« J'ai travaillé pendant 15 ans dans le pétrole et le gaz »* ; *« Je suis né dans l'Industrie, Mon grand-père était industriel, mon père est un industriel, C'est un métier familial »* ; *« j'ai suivi plusieurs formations techniques dans la transformation des produits agricoles locaux »*.

### 1.2.2.2 Expérience professionnelle antérieure

L'expérience antérieure est cernée à travers les verbatim suivants : *« J'ai occupé le poste de Responsable des Opérations dans les pays du Sahel (Niger, Mali et Burkina Faso) pendant 6 ans »* ; *« J'ai gravi graduellement les échelons pour devenir Directeur Général et mon expérience passée me sert beaucoup dans les prises de décisions »* ; *« L'expérience antérieure a été déterminante pour moi »*.

### 1.2.2.3 Expérience professionnelle en tant que créateur

L'expérience professionnelle en tant que créateur est un facteur de réussite et de performance. Elle est cernée dans les verbatim à travers les acceptions suivantes : *« Ma première entreprise, créée en 1992 est toujours en activité »* ; *« Ma première entreprise a fêté son 10 anniversaire !! »* ; *« Je suis à ma 3<sup>e</sup> expérience en création d'entreprise et je ne compte pas m'arrêter ici »*

## 1.2.3 Internationalisation

Le processus, la forme, les obstacles et les facteurs de réussite de l'internationalisation ont été analysés à travers les verbatim dans la synthèse qui suit.

### 1.2.3.1 Processus et formes d'internationalisation

Les entreprises objet de l'enquête ont une expérience variée et diversifiée en termes de processus, formes d'internationalisation et destination des produits. En effet trois entreprises sur les cinq ont connu une internationalisation précoce car elles ont commencé par exporter leur première production : « *Nous avons commencé par exporter dans la sous-région dès le début grâce à notre réseau social (des relations professionnelles et amicales issues de notre expérience antérieure* » ; « *L'entreprise a été rachetée pour produire et vendre directement à l'international. Nous avons un client unique qui est le plus grand exportateur des fruits en Europe : notre maison mère ; ... Nous revendons l'intégralité de notre production à notre groupe* » ; Par contre, deux entreprises sur les cinq sont allées à l'international grâce à l'export, direct, et deux entreprises (ST et SV) ont procédé par l'export indirect : « *Nous sommes allés à l'international par le biais de la représentation commerciale dans les pays voisins* ». ; « *Nous avons commencé par exporter directement dans la sous-région grâce à notre réseau de partenaires* ». Une seule entreprise sur les quatre ayant déclaré exporter leurs produits vend sur le continent européen. Les trois autres exportent dans la sous-region ouest africaine.

### 1.2.3.2 Obstacles surmontés lors de l'internationalisation

Les principaux obstacles évoqués par les entrepreneurs lors de l'internationalisation sont les investissements lourds à supporter pour l'installation de l'outil productif, la qualité et les normes d'hygiène et de sécurité, et la concurrence : « *.... Le principal obstacle que nous avons surmonté c'est le financement des équipements. C'était très difficile car au début la banque ne nous faisait pas confiance. ...* » ; « *.... Le principal obstacle surmonté, c'est la qualité des produits, car il faut que les produits répondent aux normes européennes en matière d'hygiène. Les contrôles étant très stricts* » ; « *Notre principal challenge au quotidien, c'est la sécurité. Car le gaz est hautement inflammable.* » ; « *.... Le principal obstacle c'est la concurrence. Il a fallu travailler dur et déployer une politique commerciale agressive dans la région* » ; « *Notre principal obstacle c'est comment financer des équipements de production assez coûteux ...* ».

### 1.2.3.3 Facteurs de réussite de l'internationalisation

Les principaux facteurs de réussite de l'internationalisation évoqués par les entrepreneurs sont : le réseau social de l'entrepreneur, l'expérience du métier et de l'environnement : « *Le carnet d'adresses a été très capital !!* » ; « *L'expérience internationale du groupe a été fondamentale* » ; « *Nous avons un bon carnet d'adresses à l'international* » ; « *La maîtrise du métier et l'expérience dans la région ont été très importantes !* ».

### 1.2.3.4 Facteurs de performance à l'international

Les principaux facteurs de performance à l'international recensés par les entrepreneurs interviewés sont :

- Le respect de l'engagement pris vis-à-vis des clients ;
- La qualité des produits ;
- La rigueur dans la gestion quotidienne ;
- La maîtrise des coûts.

### 1.2.3.5 Mesure de la Performance-export

Les entrepreneurs interviewés indiquent qu'elles mesurent la performance de leur entreprise à travers les outils de pilotage tels que le tableau de bord, le reporting, la comptabilité analytique et la comptabilité générale. Ces outils sont évoqués dans les citations suivantes : « *Nous avons un tableau de bord et nous tenons une comptabilité analytique...* » ; « *...Nous avons un tableau de bord* » ; « *Nous tenons un reporting mensuel et la comptabilité nous aide évaluer notre performance chaque année* » ; « *Nous tenons une comptabilité analytique...* » ; « *Nous avons une comptabilité basique qui permet d'élaborer un compte d'exploitation ...* ».

De façon globale, l'on note que le profil des entrepreneurs interviewés correspond à quelques différences près aux caractéristiques retenues dans les hypothèses et qui vont faire l'objet de vérification dans la section suivante.

### ***1.3 Analyse sémantique des entretiens avec les dirigeants interviewés***

L'analyse sémantique des entretiens est effectuée à deux niveaux : inter (récurrence des items et des énoncés dans le contenu des entretiens pris de façon globale) et intra (récurrence des items et énoncés dans le contenu d'un même entretien).

#### ***1.3.1 Analyse Inter-entretiens***

Les observations consignées dans le tableau ci-dessous mettent en lumière l'importance des items tels que la vision stratégique, les compétences clés et la capacité de mobilisation des capitaux dans l'internationalisation et la performance des entreprises enquêtées.

L'analyse thématique montre qu'en ce qui concerne la vision stratégique, la totalité (100%) des dirigeants interviewés déclarent disposer d'un plan stratégique (plan d'affaires) qui définit clairement les objectifs à atteindre par leur entreprise et les moyens à mobiliser pour les atteindre. Par ailleurs, la majorité d'entre eux (60%) ont une vision et savent scruter au-delà de l'horizon.

Sur la thématique des compétences clés, l'analyse du discours indique que le profil de la totalité (100%) des dirigeants est en adéquation avec leurs projets d'entreprise, car non seulement ils ont été par le passé créateurs ou co-créateurs d'autres entreprises, mais aussi et surtout, ils possèdent d'une part, une longue expérience-métier (antérieure) dans leur secteur d'activités et d'autre part, des compétences linguistiques et interculturelles qui favorisent l'internationalisation de leurs entreprises.

Sur la thématique capacité de mobilisation des capitaux, en termes de disponibilité du facteur "capital humain", on note à travers l'analyse discursive des 5 entretiens que la majorité des dirigeants interviewés (60%) insistent respectivement sur le capital social (soutien de la famille et des amis), sur le capital humain (disponibilité de collaborateurs compétents) et enfin sur le capital financier (capacité à négocier avec la banque, adhésion de la banque au projet de l'entreprise, etc.).

Tableau 23 : Dépouillement de l'analyse qualitative inter-entretiens

Items	Enoncés	Exemples verbatim	Entretiens					Total	Fréq
			1	2	3	4	5		
<b>Vision stratégique</b>	Visionnaire	« Nous savons où nous allons »	1	0	1	1	0	3	60%
	Plan stratégique	« Nous avons un plan de développement de l'entreprise »	1	1	1	1	1	5	100%
	Objectifs à atteindre	« Nous avons des objectifs à court, moyen et long termes à atteindre »	1	1	1	1	1	5	100%
<b>Compétences clés</b>	Adéquation Homme/projet	« J'ai eu la chance de rencontrer un ami d'origine indienne qui m'a aidé à suivre une formation dans l'industrie métallurgique en Inde »	1	1	1	1	1	5	100%
	Background fonctionnel (Fonctions antérieures)	« J'ai occupé le poste de Responsable des Opérations dans les pays du Sahel (Niger, Mali et Burkina Faso) pendant 6 ans »	1	1	1	1	1	5	100%
	Expérience professionnelle en tant que créateur	Ma première entreprise, créée en 1992 est toujours en activité	1	1	1	1	1	5	100%
<b>Capacité de mobilisation de capitaux</b>	Compétences linguistiques et interculturelles	« ...La matière première étant en Asie, j'ai dû renforcer mes compétences linguistiques en Anglais, car c'est la langue de négociation, ... »	1	0	1	1	0	3	60%
	Capital humain	« J'ai la chance d'avoir des collaborateurs compétents qui se vouent entièrement à la cause de l'entreprise »	1	0	0	1	1	3	60%
	Capital social (Famille)	« J'ai le soutien de ma femme et mes deux enfants qui sont d'ailleurs mes associés ; le soir, à table, nous discutons des problèmes de l'entreprise et nous élaborons une stratégie pour y faire face »	1	0	1	1	0	3	60%
	Capital social (relations professionnelles)	« Ayant travaillé dans la sous-région ouest africaine, cela m'a permis d'avoir un bon carnet d'adresse »	1	0	1	1	0	3	60%
	Capital financier	J'ai dû apprendre à négocier avec la banque qui me fait confiance aujourd'hui	1	1	0	1	0	3	60%

Source : Auteur, selon les données de l'enquête qualitative

### 1.3.2 Analyse Intra-entretiens

Dans cette phase exploratoire, l'analyse de contenu des entretiens réalisés à travers l'intensité lexicale<sup>17</sup>, permet d'appréhender le rôle du profil du dirigeant dans l'internationalisation de son entreprise.

L'analyse des intensités lexicales de trois items (vision stratégique, compétences clés, capital social) portant sur les caractéristiques intrinsèques du profil du dirigeant montre que la capacité

<sup>17</sup> L'intensité lexicale est un indicateur qui mesure l'importance relative d'un mot ou d'un groupe de mots dans une réponse donnée. Il exprime en pourcentages, la place accordée au thème dans la réponse de l'individu, selon la formule suivante : intensité lexicale = nombre d'occurrences du mot ou du groupe dans la réponse / nombre total de mots dans la réponse.

de mobilisation des capitaux est plus prépondérante dans l'internationalisation des entreprises (40% du contenu du discours). Par ailleurs, plus d'un tiers (36%) du discours insiste sur le rôle joué par la possession des compétences clés dans l'internationalisation et la performance-export des entreprises. La vision stratégique du dirigeant semble également importante dans l'internationalisation des PME, car elle occupe près d'un quart (24%) du contenu du discours.

Par ailleurs, on peut retenir du contenu du tableau ci-dessous, qu'en ce qui concerne l'item Vision stratégique, les dirigeants enquêtés accordent plus d'importance à la vision qu'à la définition des objectifs à atteindre et à la possession d'un plan stratégique. Sur le plan des compétences clés, les dirigeants accordent plus d'importance au capital social qu'aux autres types de capitaux mobilisables. En termes de compétences clés, ils accordent plus d'importance à l'adéquation Homme/projet.

Tableau 24 : Dépouillement de l'analyse qualitative intra-entretiens

Variables	Entretiens					Total	Fréq
	1	2	3	4	5		
<u>Vision stratégique</u>						<b>45</b>	24%
Visionnaire	3	6	5	3	1	18	
Objectifs à atteindre	4	2	5	2	1	14	
Plan stratégique	1	7	3	1	1	13	
<u>Compétences clés</u>						<b>66</b>	36%
Adéquation Homme/projet	3	5	7	2	2	19	
Expérience antérieure	0	3	6	2	2	13	
Background fonctionnel (Fonctions antérieures)	0	4	4	3	2	13	
Expérience professionnelle en tant que créateur	5	3	2	2	1	13	
Compétences linguistiques et interculturelles	2	2	2	1	1	8	
<u>Capacité de mobilisation des Capitaux</u>						<b>73</b>	40%
Capital Social (Famille et amis, carnet d'adresses professionnelles)	7	8	11	7	5	38	
Capital humain	3	6	8	6	7	30	
Capital financier	2	2	1	0	0	5	
<u>Total</u>						<b>184</b>	100%

Source : Auteur, selon les données de l'enquête qualitative

## 2. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE QUANTITATIVE

L'enquête quantitative a porté sur 65 entreprises exportatrices. Il convient de rappeler qu'au départ, 93 PME exportatrices issues de 3 associations professionnelles d'entreprises ont été prospectées dont 63 installées en ZF et 30 sur le territoire douanier. Sur les 71 questionnaires remplis seuls 65 étaient exploitables.

### 2.1 Synthèse des caractéristiques des dirigeants et des entreprises enquêtés

Les caractéristiques des dirigeants interviewés et des entreprises enquêtées sont consignées dans le tableau 25.

Tableau 25 : Caractéristiques des dirigeants et des entreprises enquêtés

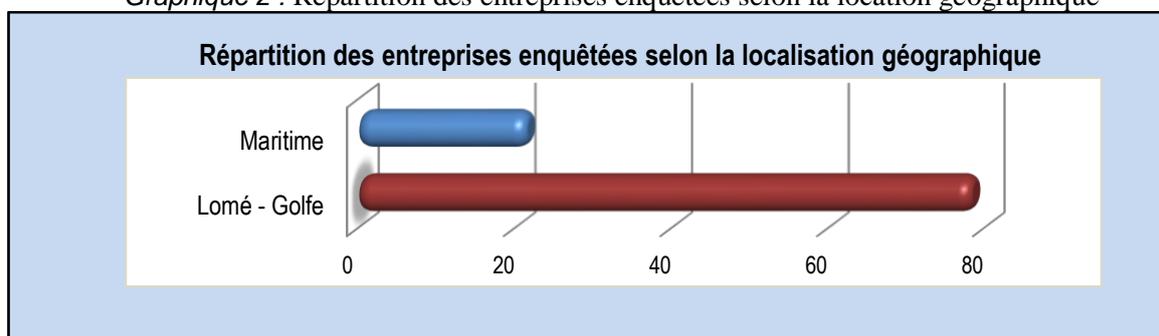
Caractéristiques du dirigeant : genre, âge, niveau d'études et type d'expériences	Poids en %	Caractéristiques des PME enquêtées	Poids en %
Hommes	84,6%	Industrie	80%
Femmes	15,4%	Construction	14%
Moins de 39 ans	34%	Service	6%
40 à 50 ans	58%	Moins de 20 salariés	6%
Plus de 50 ans	8%	20 à 49 salariés	23%
Niveau Bac	35%	50 salariés et plus	61%
Bac - Bac+2	27%	>30< 50% de CA export	34%
Bac+3 et plus	38%	>75<90% de CA export	17%
Mariés	90%	>90<99% de CA export	49%
Célibataires	10%	Implantation zone franche	43%
Antécédents et milieu entrepreneurs	44%	Hors zone franche	57%
Antécédents et milieu non entrepreneurs	56%	Marché Afrique de l'Ouest	68%
Propriétaires uniques	18%	Marché reste de l'Afrique	9%
Actionnariat collectif	82%	Marché Europe	13%
Choix de l'export direct	92%	Marché Asie	6%
Choix de l'export indirect	8%	Marché Amérique	3%

## 2.2 Caractéristiques descriptives des entreprises enquêtées

### 2.2.1 Localisation géographique des entreprises enquêtées

L'observation du graphique 2 montre une répartition inégale des entreprises sur le territoire national car la quasi-totalité des entreprises enquêtées sont installées dans la capitale Lomé et ses environs. En effet, sur les 65 entreprises enquêtées, une forte majorité d'entre elles (78,5%) opèrent dans la région Lomé-Golfe, tandis que moins d'un quart (21,5%) est installée dans la région Maritime. Les quatre autres régions du Togo (Savanes, Kara, Centrale et Plateaux) ne sont pas représentées.

Graphique 2 : Répartition des entreprises enquêtées selon la location géographique

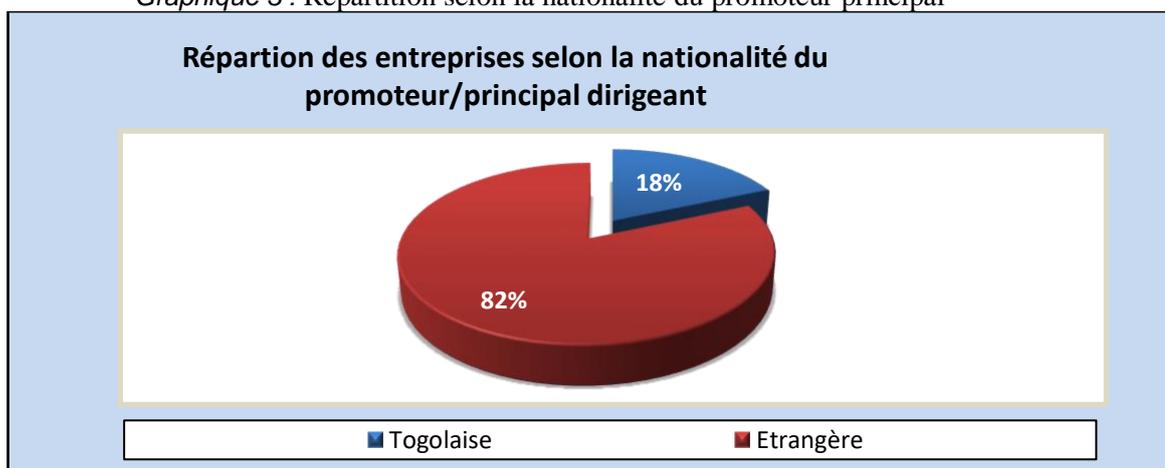


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.2 Nationalité du promoteur

Selon le graphique 3, la majorité des entreprises enquêtées (73%) ont un promoteur d'origine étrangère tandis que moins d'un cinquième (18%) d'entre elles ont un promoteur d'origine togolaise.

Graphique 3 : Répartition selon la nationalité du promoteur principal

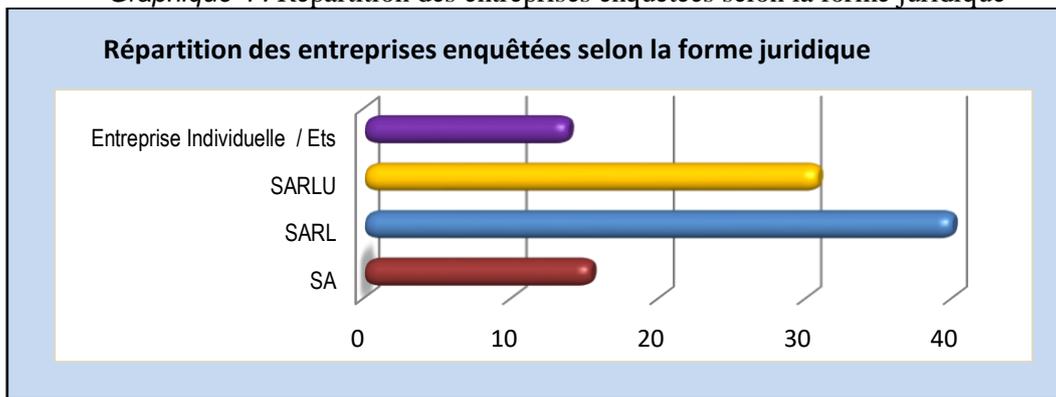


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.3 Forme juridique

Selon le graphique 4, la majorité des entreprises enquêtées (70,8%) sont des SARL dont près de la moitié appartiennent à des associés uniques. Moins d'un cinquième (15,4%) sont des entreprises de type Société Anonyme (SA). Les Etablissements ou entreprises individuelles (EI) ne représentent qu'une minorité (13,8%).

Graphique 4 : Répartition des entreprises enquêtées selon la forme juridique

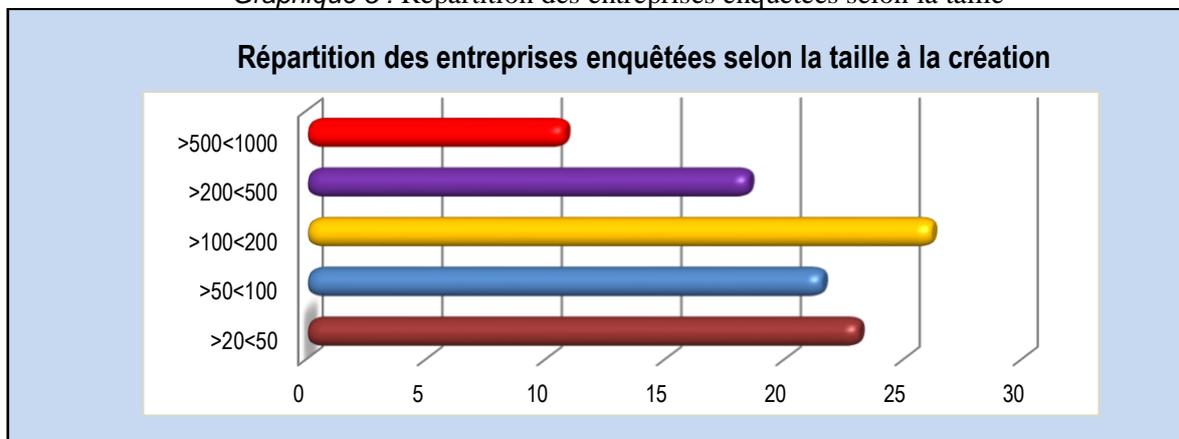


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.4 Répartition selon la taille (effectif actuel du personnel)

L'observation du graphique 5 montre une dispersion de l'effectif des employés des entreprises enquêtées. En effet, près de la moitié des entreprises enquêtées affirment employer entre 20 et 50 personnes tandis que plus d'un quart (26,2%) des entreprises enquêtées affirment employer entre 100 et 200 salariés. Elles sont moins d'un cinquième (18,5%) à employer entre 200 et 500 personnes. Les entreprises employant plus de 500 personnes sont minoritaires car représentant tout au plus un dixième de l'échantillon des entreprises enquêtées.

Graphique 5 : Répartition des entreprises enquêtées selon la taille

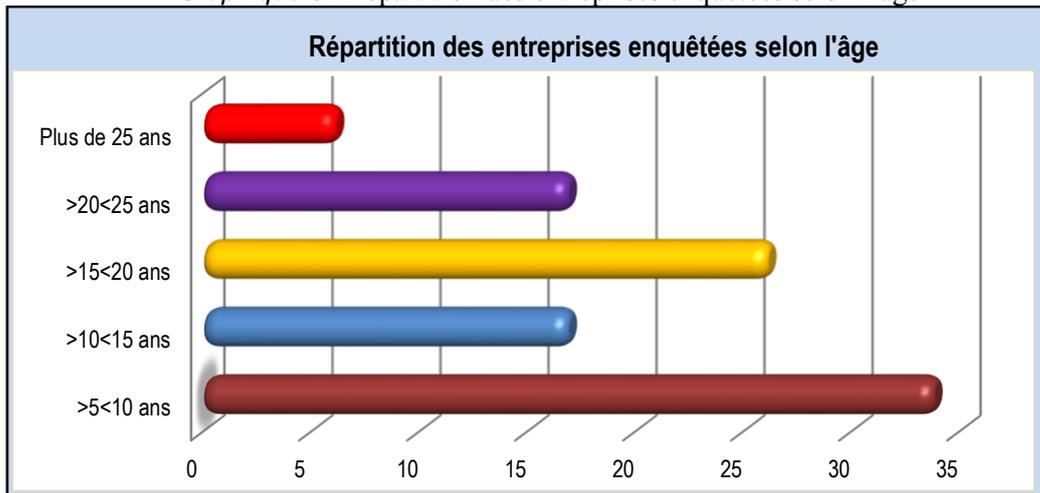


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.5 Répartition des entreprises selon l'âge

L'analyse du graphique 6 révèle qu'un tiers des entreprises enquêtées (33,8%) des entreprises enquêtées ont moins de 10 années tandis que plus d'un quart d'entre elles (26,2%) ont un âge compris entre 15 et 20 ans. Cependant une infime proportion l'échantillon (6,2%) a plus de 25 années d'expérience.

Graphique 6 : Répartition des entreprises enquêtées selon l'âge

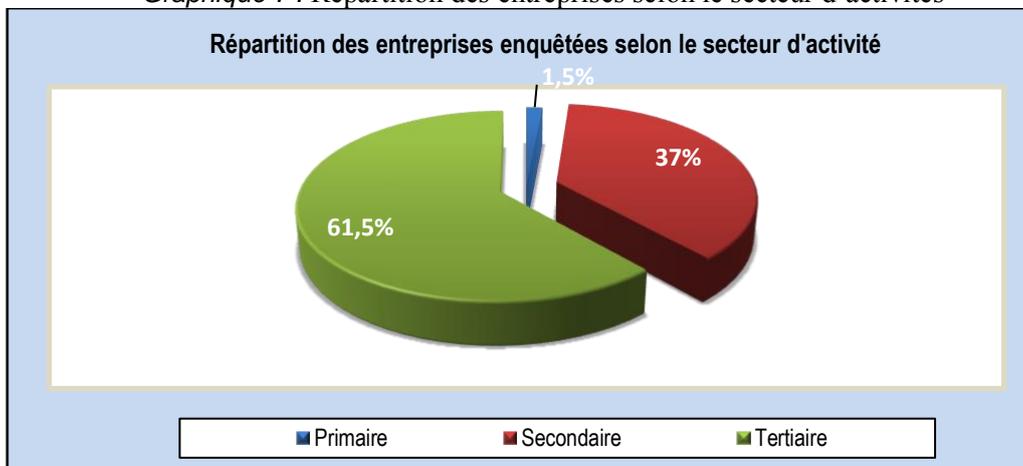


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.6 Répartition des entreprises enquêtées selon la branche d'activités

Le contenu du graphique 7 montre que la majorité des entreprises enquêtées (61,5%) exercent dans le secteur tertiaire contre plus d'un tiers (37%) qui exerce dans le secteur secondaire. Le secteur primaire est très faiblement représenté au sein de l'échantillon (1,5%).

Graphique 7 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activités

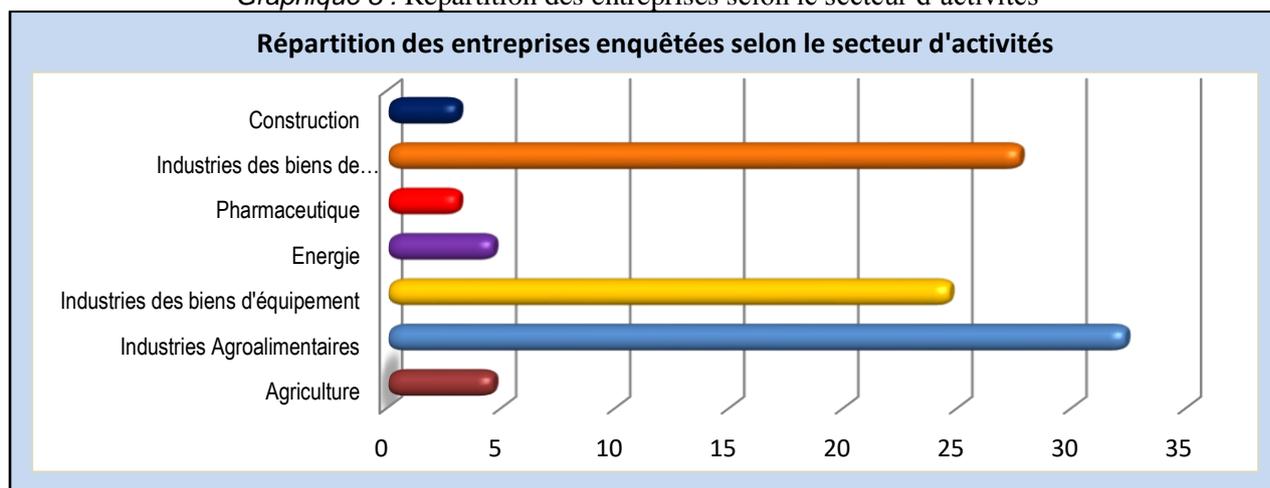


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.7 Répartition des entreprises selon le secteur d'activités

L'observation du graphique 8 indique par ordre de représentativité que près d'un tiers des entreprises enquêtées (32,3%) sont des industries agroalimentaires, suivies respectivement par les industries de biens de consommation (27,7%) et les industries de biens d'équipement. Les autres secteurs d'activité sont assez faiblement représentés.

Graphique 8 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activités



Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.8 Typologie des produits/services à l'export

L'observation du graphique 9 révèle que la majorité des produits exportés (91%) par les entreprises enquêtées sont des produits dits « exportables à l'international » (fruits et légumes, meubles, cosmétiques, cheveux synthétiques, boissons alcoolisées et non alcoolisées, engrais, noix de cajou, agroalimentaire, etc.) contre une faible proportion des produits internationaux (9%) tels que les services de transport aérien, les véhicules, les produits pharmaceutiques, le ciment.

Graphique 9 : Catégorisation des entreprises selon la typologie des produits/services à l'export

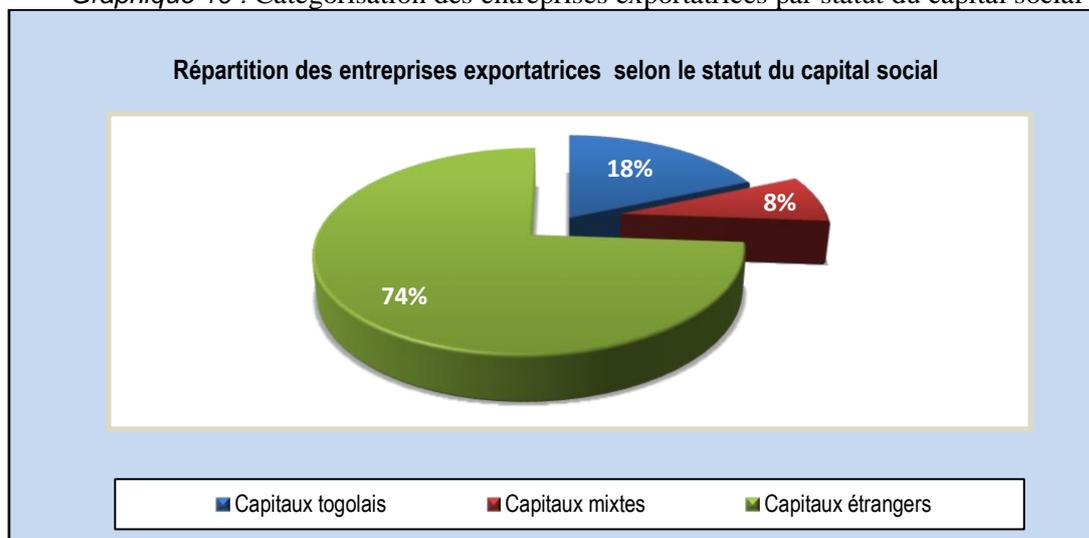


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.9 Répartition du statut du capital social

L'analyse du graphique 10 indique que le capital social des entreprises exportatrices interrogées est détenu majoritairement par des capitaux étrangers (74%) à travers le mécanisme d'Investissements Directs Etrangers (IDE) dans la mesure où 54% des entreprises exportatrices sont des filiales d'entreprises étrangères. L'on note que moins de 1/5<sup>e</sup> du capital social (18%) des entreprises exportatrices est entre les mains de capitaux nationaux tandis qu'une infime proportion du capital social (8%) est détenu par des capitaux mixtes.

Graphique 10 : Catégorisation des entreprises exportatrices par statut du capital social

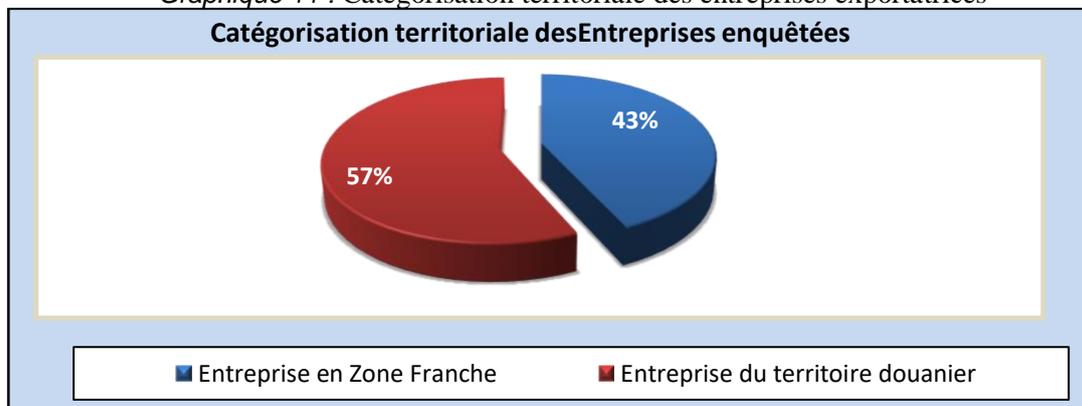


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.10 Catégorisation territoriale des entreprises exportatrices

Le graphique 11 indique que la majorité des entreprises exportatrices (57%) relèvent du territoire douanier tandis que près de la moitié (43%) sont installées en zone franche.

Graphique 11 : Catégorisation territoriale des entreprises exportatrices

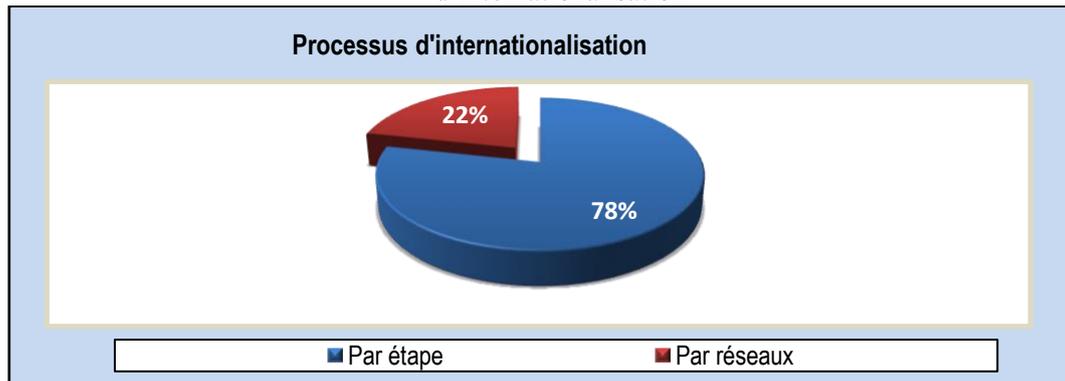


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.11 Processus d'internationalisation

La majorité des entreprises exportatrices ont évolué à l'international progressivement et par étapes (78%). Cependant, plus de 1/5<sup>e</sup> (21%) d'entre elles sont passées à l'international grâce au réseautage.

Graphique 12 : Catégorisation des entreprises exportatrices selon le processus d'internationalisation

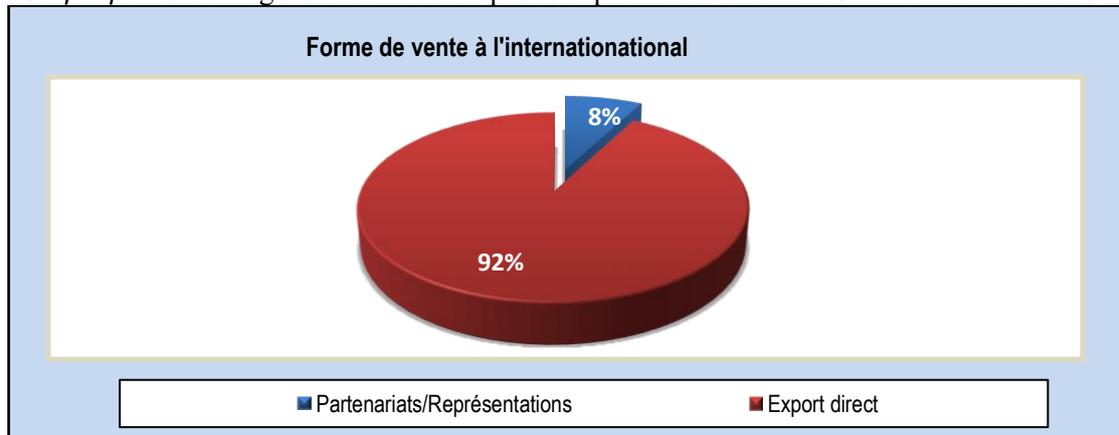


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.12 Forme d'internationalisation

Une forte majorité des entreprises exportatrices enquêtées (92%) exportent directement leurs produits/services sans passer par une intermédiation contre une infime proportion d'entre elles qui passent par des partenariats et des représentations commerciales pour écouler leurs produits sur les marchés internationaux.

Graphique 13 : Catégorisation des entreprises exportatrices selon la forme d'internationalisation

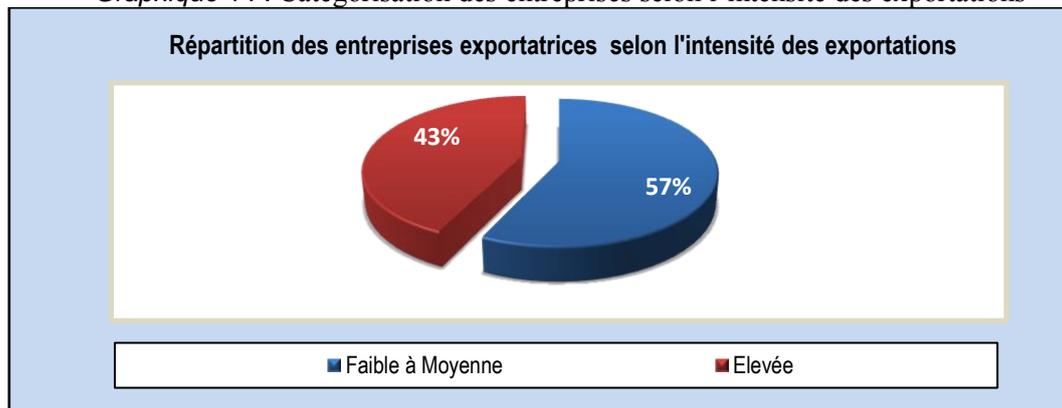


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.13 Intensité<sup>18</sup> des exportations

L'intensité des exportations est appréhendée à travers la valeur monétaire des revenus totaux de l'entreprise issus des exportations. Elle est saisie à partir d'un index établi sur une échelle de cinq (5) items ou modalités allant de *Nulle* à *Elevée*. Comme on peut le constater à travers le graphique 35, l'intensité des exportations est faible à moyenne pour la majorité des entreprises exportatrices enquêtées (57%) et élevée pour moins de la moitié (43%) d'entre elles.

Graphique 14 : Catégorisation des entreprises selon l'intensité des exportations



Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.14 Destination finale des produits exportés

Les produits exportés par les entreprises togolaises sont destinés majoritairement (77%) au marché de l'Afrique dont 68% pour l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO<sup>19</sup>). Une faible proportion des produits fabriqués au Togo est cependant écoulée en Europe (14%), en Asie (6%) et en Amérique (3%). Comme on peut le présager, la faiblesse des exportations togolaises vers les pays occidentaux et asiatiques est probablement due à la faible qualité des produits qui ont du mal à passer entre les mailles des normes internationales de qualité imposées par ces marchés.

#### <sup>18</sup> **Légende**

- Nulle** : les exportations ont une valeur nulle dans les revenus totaux de l'entreprise.
- Faible** : les exportations représentent moins de 20 % des revenus totaux de l'entreprise.
- Faible à Moyenne** : les exportations représentent entre 20 et 49 % des revenus totaux de l'entreprise.
- Moyenne à Elevée** : les exportations représentent entre 50 et 74 % des revenus totaux de l'entreprise.
- Elevée** : les exportations représentent entre 75 et 100 % des revenus totaux

<sup>19</sup> Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

Graphique 15 : Catégorisation des entreprises selon la destination finale des produits exportés

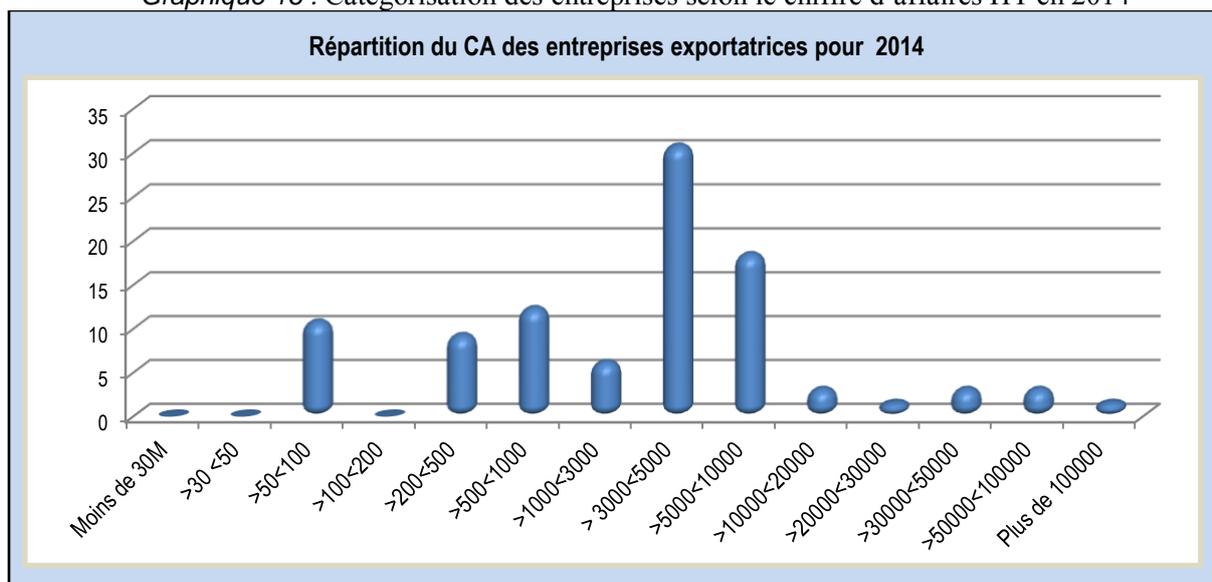


Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.2.15 Catégorisation des entreprises exportatrices selon le chiffre d'affaires HT en 2014

Comme l'indique le graphique 16, on note une distribution divergente du chiffre d'affaire entre les entreprises enquêtées. Cependant, près de la moitié des entreprises exportatrices enquêtées (49%) ont eu un chiffre d'affaires HT compris entre 3 et 10 milliards de FCFA (4,57 millions et 15,2 millions d'euros). Une faible proportion des entreprises enquêtées (12%) a eu un chiffre d'affaire compris respectivement entre 500 millions et un milliard (76 625 et 1,52 million d'euros) et entre 50 et 100 millions, soit entre 7 662 et 152 449 euros (39%).

Graphique 16 : Catégorisation des entreprises selon le chiffre d'affaires HT en 2014



Source : Auteur, selon les données de l'enquête

## 2.3 Evaluation de l'orientation entrepreneuriale des entreprises enquêtées

### 2.3.1 Mesure de l'intensité entrepreneuriale des PME exportatrices

Notre variable explicative « Orientation Entrepreneuriale » symbolisée par l'OE est un index composite appréhendant l'intensité entrepreneuriale au sein des entreprises enquêtées à partir d'une version modifiée de l'index de Miller & Friesen (1982) et adaptée par Covin & Slevin (1989). Cet index est composé de trois dimensions : *la propension à innover, la propension à prendre des risques, la propension à la proactivité*, chacune d'entre elles comprenant une échelle codifiée de quatre items largement utilisés dans la littérature pour mesurer aussi bien l'entrepreneuriat, le corporate entrepreneurship et l'intrapreneuriat (Morris & al., 1993 ; Zahra & al., 2000).

Tableau 26 : Echelle de codification des Items

Codes	Echelle
0	Nulle
1	Faible
2	Faible à Moyenne
3	Moyenne à Elevée

Source : Auteur, selon les données de l'enquête

#### 2.3.1.1 Propension des entreprises exportatrices à innover

L'analyse des données consignées dans le tableau 27 indique que la majorité des entreprises enquêtées (66%) ont une faible propension à innover. Plus d'un cinquième ont une propension nulle à l'innovation. Cependant une faible proportion d'entre elles ont respectivement une propension faible à moyenne (8%) et moyenne à élevée (5%).

Tableau 27 : Catégorisation des entreprises selon leur propension à innover

Echelle <sup>20</sup>	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Nulle	14	21,5	21,5
Faible	43	66,2	87,7
Faible à Moyenne	5	7,7	95,4
Moyenne à Elevée	3	4,6	100,0
Total	65	100,0	

Source : Auteur, selon les données de l'enquête

20

**Nulle** : le nombre de nouveaux produits développés a une valeur nulle sur les 3 dernières années  
**Faible** : le nombre de nouveaux produits développés est inférieur à 5 sur les 3 dernières années.  
**Faible à moyenne** : le nombre de nouveaux produits développés est compris entre 5 et 10 sur les 3 dernières années  
**Moyenne à élevée** : le nombre de nouveaux produits développés est compris entre 10 et 20 sur les 3 dernières années

### 2.3.1.2 Propension des entreprises exportatrices à prendre des risques

Les données consignées dans le tableau 28 montrent que près d'un tiers (32%) des entreprises enquêtées ont une propension nulle à prendre des risques. Cependant près de la moitié (45%) d'entre elles ont une propension moyenne à élevée contre une faible proportion ayant une propension faible à moyenne (14%).

*Tableau 28 : Catégorisation des entreprises selon leur propension à prendre des risques*

Echelle <sup>21</sup>	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>Nulle</b>	21	32,3	32,3
<b>Faible</b>	6	9,2	41,5
<b>Faible à Moyenne</b>	9	13,8	55,4
<b>Moyenne à Elevée</b>	29	44,6	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 2.3.1.3 Propension des entreprises exportatrices à être proactif

L'analyse des données du tableau 29 indique que plus d'un tiers (34%) des entreprises enquêtées ont une propension nulle à la proactivité alors que près de la moitié (43%) d'entre elles ont une propension faible à la proactivité. Cependant, plus d'un cinquième des entreprises enquêtées ont une propension faible à moyenne (21,5%).

*Tableau 29 : Catégorisation des entreprises selon leur propension à la proactivité*

Echelle <sup>22</sup>	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>Nulle</b>	22	33,8	33,8
<b>Faible</b>	28	43,1	76,9
<b>Faible à Moyenne</b>	14	21,5	98,5
<b>Moyenne à Elevée</b>	1	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : Auteur, selon les données de l'enquête

21

**Nulle** : Notre entreprise "n'est pas du tout d'accord" de se lancer dans des projets très risqués  
**Faible** : Notre entreprise "n'est plutôt pas d'accord" de se lancer dans des projets très risqués  
**Faible à Moyenne** : Notre entreprise "est indifférente" de se lancer dans des projets très risqués  
**Moyenne à Elevée** : Notre entreprise "est plutôt d'accord" de se lancer dans des projets très risqués  
**Élevée** : Notre entreprise "est tout à fait d'accord" de se lancer dans des projets très risqués

22

**Nulle** : le nombre d'enquêtes de satisfaction-clients réalisées au cours des 5 dernières années a une valeur nulle  
**Faible** : le nombre d'enquêtes de satisfaction-clients réalisées au cours des 5 dernières années est inférieur à 2  
**Faible à Moyenne** : le nombre d'enquêtes de satisfaction-clients réalisées au cours des 5 dernières années est compris entre 2 et 3  
**Élevée** : le nombre d'enquêtes de satisfaction-clients réalisées au cours des 5 dernières années est compris entre 4 et 5

### 2.3.2 Estimation de l'intensité entrepreneuriale

L'intensité entrepreneuriale est estimée à partir de la moyenne pondérée des valeurs des différents items des trois dimensions de l'OE.

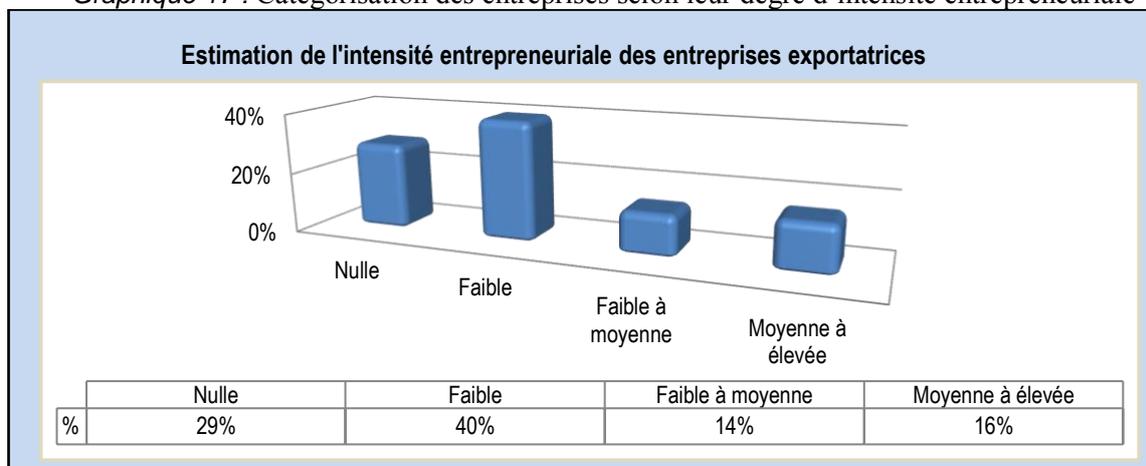
L'analyse des données du tableau 30, corroborée par le graphique 17, montre que près d'un tiers des entreprises exportatrices enquêtées (29%) ont une intensité entrepreneuriale nulle. Cependant, plus d'un tiers d'entre elles (40%) ont une faible intensité entrepreneuriale. Une faible proportion d'entre elles ont respectivement une intensité faible à moyenne (14%) et moyenne à élevée (16%).

Tableau 30 : Catégorisation des entreprises selon leur degré d'intensité entrepreneuriale

Echelle	Innovation	Prise de risque	Proactivité	Moyenne pondérée	
				Fréquence	%
Nulle	14	21	22	19	29%
Faible	43	6	29	26	40%
Faible à Moyenne	5	9	14	9	14%
Moyenne à élevée	3	29	0	11	16%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Source : Auteur, selon les données de l'enquête

Graphique 17 : Catégorisation des entreprises selon leur degré d'intensité entrepreneuriale



Source : Auteur, selon les données de l'enquête

### 3. RESULTATS DES ESTIMATIONS ECONOMETRIQUES

En vue d'identifier les facteurs qui déterminent la performance des entreprises togolaises à vocation internationale, nous avons utilisé le modèle logistique (le logit simple). L'analyse de données économétriques à partir d'une méthode de régression logistique (logit simple) est une technique statistique qui permet d'une part, d'établir une relation entre une variable dépendante et d'autres variables indépendantes à partir d'une équation linéaire, c'est-à-dire, de prédire les valeurs de l'une des variables à partir de l'autre.

Selon Evrard & al. (2003), la régression a pour objectif d'isoler une relation entre une variable à expliquer et plusieurs variables explicatives et ensuite de les mettre en équation. Cette relation explique sous forme d'équation de régression qui matérialise la variable expliquée comme la somme des variables explicatives affectées de leur coefficient de régression à laquelle s'ajoute un terme constant.

Dans le cadre de notre recherche, l'orientation entrepreneuriale et la performance-export (variable expliquée) sont modélisées à partir de la méthode de régression logistique (dichotomique). Ces modélisations sont faites à l'aide d'un modèle linéaire  $Y_i$  qui est la variable latente non observable ( $y^*$  telle que :  $y = 1$  si  $y^* \geq 0$  et  $y = 0$  si  $y^* < 0$ ), expliquée par un vecteur de variables à partir du statisticien STATA version 13.

Les résultats des estimations de cette méthode sur un échantillon de 65 entreprises exportatrices sont présentés dans cette section.

### 3.1 Variables utilisées pour les modélisations

Les variables utilisées pour les modélisations de l'Orientation Entrepreneuriale et de la Performance-export sont recensées dans le tableau ci-après.

Tableau 31 : Variables utilisées pour la modélisation de l'OE et la PI

Variable	Type	Libellé
1 agepromot	Numérique	Age du promoteur/créateur
2 Datecreat	Date	Age de l'Entreprise
3 Chifdaffaire	Numérique	Chiffre d'affaires HT 2014
4 effectif	Numérique	Taille de l'entreprise
5 meetinformel	Qualitative	Style de management
6 filial	Qualitative	Filiale d'une entreprise étrangère
7 nationality	Qualitative	Nationalité du promoteur/créateur
8 relig	Qualitative	Religion
9 anneecreat	Date	Date création de l'entreprise
10 antecedentbefor	Qualitative	Antécédents entrepreneuriaux dans la famille
11 Skillbefor	Numérique	Expérience antérieure dans la création
12 Sexe	Qualitative	Sexe
13 acceptobjestrat	Qualitative	Existence d'un plan stratégique de développement de l'entreprise
14 Acceptanprojetrisk	Qualitative	Entreprise acceptant des projets risqués
15 cellulv	Qualitative	Existence d'une cellule de Veille
16 Sit mat	Qualitative	Situation matrimoniale du promoteur
17 nbrenquetesatclient	Numérique	Nombre d'enquêtes de satisfaction clients
19 nombrenewproductdevelop	Numérique	Nombre de nouveaux produits développés
20 formjuridk	Qualitative	Forme juridique
21 benefitnet	Qualitative	Pourcentage de bénéfice net à l'international
22 R&D	Qualitative	Investissements en R&D
23 trainingpro	Qualitative	Formation professionnelle
24 domtrainingpro	Qualitative	Domaine Formation professionnelle
25 motivationofcreator	Qualitative	Motivations du créateur
26 partmarket	Qualitative	Part de marché à l'international
27 Demarchestrat	Qualitative	Démarche stratégique
28 Veilstr1	Qualitative	Type de veille pratiquée
29 Secteur	Qualitative	Secteur d'activité
30 Demarchop	Qualitative	Démarche opérationnelle
31 EAPR	Qualitative	Entreprise mettant en oeuvre des projets risqués
32 ECV	Qualitative	Entreprise pratiquant de la veille stratégique

### 3.2 Résultats des modèles de l'Orientation Entrepreneuriale à partir des caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise

Nous appréhendons les facteurs susceptibles d'influencer l'orientation entrepreneuriale des entreprises dans le contexte du Togo à travers trois dimensions : la propension à innover, la propension à prendre des risques et la propension à la proactivité.

#### 3.2.1 Estimation du modèle de la propension à innover

La propension à innover, prise au sens de Schumpeter, est captée par l'introduction de nouveaux produits sur le marché. Deux types de variables ont été distinguées : la variable expliquée « *nombrenewproductdevelop* » et les variables explicatives. La variable expliquée a été codée en deux modalités :

- $Y = 1$  si l'entreprise a introduit au moins un (1) produit nouveau sur le marché au cours des trois dernières années ;
- $Y = 0$  si l'entreprise n'a introduit aucun produit nouveau au cours des trois dernières années.

Les variables explicatives ont été regroupées autour de deux dimensions de notre modèle de recherche identifié dans la littérature, à savoir : les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise, notamment :

- (i) Le niveau d'instruction du promoteur/dirigeant « *nivoschool* » ;
- (ii) La formation professionnelle du promoteur/dirigeant « *trainingpro* » ;
- (iii) Les antécédents entrepreneuriaux dans la famille du promoteur/dirigeant « *antecedent~r* » ;
- (iv) L'expérience entrepreneuriale du promoteur/dirigeant « *skillbefor* » ;
- (v) Le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise « *atteintobj~t* ».

Tableau 32 : Corrélation entre les variables d'influence de l'OE

	nombre~p	nivosc~l	antece~r	skillb~r	accept~t	traini~o
nombrenewp~p	1.0000					
nivoschool	0.0681	1.0000				
antecedent~r	-0.0779	-0.0084	1.0000			
skillbefor	0.1365	0.0580	0.1674	1.0000		
atteintobj~t	0.5884	0.0405	0.1331	0.0632	1.0000	
trainingpro	-0.0306	0.1608	-0.1374	0.0836	-0.1173	1.0000

Source : Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

La corrélation dégage une relation positive et forte entre l'OE et le fait d'avoir un plan de développement de l'entreprise avec des objectifs de long terme ; faible entre l'OE et le niveau

d'éducation et l'expérience professionnelle. Par contre l'OE entretient une relation inverse avec la formation professionnelle et l'antécédent entrepreneurial du dirigeant.

Les résultats de la régression logistique sont présentés comme suit :

*Tableau 33 : Régression logistique de la propension à innover*

<b>Variab</b> les	<b>Coefficient</b>	<b>P value</b>
nivoschool	.253118	0.481
antecedentbefor	-1.770766	0.096
skillbefor	.9376145	0.309
atteintobjstrat	2.698418	0.000
trainingpro	-.755383	0.447
_cons	-4.023831	0.481
	<b>t-Fisher</b>	<b>0.0000</b>

Source : Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

De façon générale les coefficients de notre modèle sont significatifs car le test de FISHER nous donne une probabilité associée inférieure au seuil de 5%. Le test de Student nous révèle que deux variables sont significatives. En effet, le coefficient lié aux objectifs stratégiques de l'entreprise est positif et statistiquement significatif au seuil de 1%. Cela se traduit tout simplement par le fait que l'atteinte des objectifs stratégiques influence positivement la propension à innover et donc par ricochet l'orientation entrepreneuriale. Autrement, l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques augmente de près de 270% l'intensité entrepreneuriale de l'entreprise. L'orientation entrepreneuriale est donc influencée dans le contexte togolais par l'atteinte des objectifs stratégiques.

Paradoxalement les antécédents entrepreneuriaux dans la famille du dirigeant influencent négativement la propension à innover. Ce coefficient statistiquement significatif au seuil de 10% peut s'expliquer par le fait que le risque est très grand pour le dirigeant dans le contexte africain de végéter dans la routine en se contentant tout simplement de jouer le rôle d'un gestionnaire.

Nos résultats méritent une attention particulière car la capacité de prédiction de la variable expliquée « la propension à innover » est de près de 87,7%. De plus notre modèle est bien ajusté car le test d'HOSMNER-LEMESHOW indique une probabilité supérieure à 5% attestant que le modèle est de bonne qualité.

### 3.2.2 Estimation du modèle de la propension à prendre des risques

La propension à prendre des risques, est captée par la mise en œuvre de projets risqués. Deux types de variables ont été distinguées : la variable expliquée « *acceptantp~k* » et les variables explicatives. La variable expliquée a été codée en deux modalités :

- **Y = 1** si l'entreprise a mis en œuvre au moins un (1) projet qu'elle considère risqué au cours des trois dernières années ;
- **Y = 0** si l'entreprise n'a mis en œuvre aucun projet risqué au cours des trois dernières années.

Les variables explicatives ont été regroupées autour de deux dimensions de notre modèle de recherche identifiées dans la littérature, à savoir : les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise, notamment :

- (i) Le niveau d'instruction du promoteur/dirigeant « *nivoschool* »;
- (ii) La formation professionnelle du promoteur/dirigeant « *trainingpro* » ;
- (iii) Les antécédents entrepreneuriaux dans la famille du promoteur/dirigeant « *antecedent~r* » ;
- (iv) L'expérience entrepreneuriale du promoteur/dirigeant « *skillbefor* » ;
- (v) La pratique de veille stratégique « *veilstr1* » ;
- (vi) Le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise « *atteintobj~t* » ;
- (vii) L'existence d'une démarche stratégique « *demarchstrat* » ;

**Tableau 34 : Corrélation entre les variables d'influence de la propension à prendre des risques**

	<i>accept~k</i>	<i>veilstr1</i>	<i>accept~t</i>	<i>nivosc~l</i>	<i>traini~o</i>	<i>skillb~r</i>	<i>antece~r</i>
<b><i>acceptantp~k</i></b>	1.0000						
<b><i>veilstr1</i></b>	0.3004	1.0000					
<b><i>atteintobj~t</i></b>	0.2530	0.3417	1.0000				
<b><i>nivoschool</i></b>	0.2588	0.0865	0.0405	1.0000			
<b><i>trainingpro</i></b>	-0.2274	-0.1391	-0.1173	0.1608	1.0000		
<b><i>skillbefor</i></b>	0.1878	0.0586	0.0632	0.0580	0.0836	1.0000	
<b><i>antecedent~r</i></b>	0.2183	0.1180	0.1331	-0.0084	-0.1374	0.1674	1.0000
<b><i>demarchstrat</i></b>	0.0002	0.0641	0.0655	-0.0643	0.0105	0.0220	-0.1879

Source : Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

Les résultats de la régression logistique sont présentés comme suit :

Tableau 35 : Régression logistique de la propension à prendre des risques

Variables	Coefficient	P value
veilstr1	.3846197	0.290
atteintobjstrat	.630681	0.332
nivoschool	.8083795	0.016
trainingpro	-1.745069	0.040
skillbefor	.9426708	0.248
antecedentbefor	.4442656	0.499
demarchstrat	.0471594	0.768
_cons	-5.878044	0.032
	<b>t-Fisher</b>	<b>0.0000</b>

Source : Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

De façon globale, les coefficients du modèle « Propension à prendre des risques » sont significatifs car le test de FISHER donne une probabilité associée inférieure au seuil de 5%. Il ressort d'après les estimations que le niveau d'éducation et la formation professionnelle du Dirigeant influencent significativement l'orientation entrepreneuriale en termes d'investissement dans les projets risqués.

Spécifiquement, le niveau d'instruction du Dirigeant influence positivement la propension des entreprises à la mise en œuvre de projets risqués au seuil de 5%. Ceci revient à dire que plus le niveau d'instruction du dirigeant est élevé, il est plus enclin à maîtriser les risques qui peuvent survenir dans l'exécution des projets à risque. En revanche, la formation professionnelle du Dirigeant a un effet statistiquement négatif au seuil de 5% sur l'orientation entrepreneuriale en termes d'engagement dans les projets à risque.

### 3.2.3 Estimation du modèle de la propension à la proactivité

La propension à la proactivité, est captée par la pratique de veille et d'intelligence économique. Deux types de variables ont été distinguées : la variable expliquée « *veilstr1* » et les variables explicatives. La variable expliquée a été codée en deux modalités :

- $Y = 1$  si l'entreprise pratique de la veille stratégique depuis au moins trois ans ;
- $Y = 0$  si l'entreprise ne pratique pas de veille stratégique.

Les variables explicatives ont été regroupées autour de deux dimensions de notre modèle de recherche identifiées dans la littérature, à savoir : les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise, notamment :

- (i) Le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise « *atteintobjstrat* » ;
- (ii) L'expérience entrepreneuriale du promoteur/dirigeant « *skillbefor* » ;

(iii) Les antécédents entrepreneuriaux dans la famille du promoteur/dirigeant  
« antecedent~r » ;

**Tableau 36 : Corrélation entre les variables d'influence de la propension à la proactivité**

	veilstr1	accept~t	skillb~r	antece~r
<b>veilstr1</b>	1.0000			
<b>atteintobjstrat</b>	0.3722	1.0000		
<b>skillbefor</b>	0.0468	0.0632	1.0000	
<b>antecedent~r</b>	0.1070	0.1331	0.1674	1.0000

**Source :** Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

Les résultats de la régression logistique sont présentés comme suit :

**Tableau 37 : Régression logistique de la propension à la proactivité**

<b>Variab</b>	<b>Coefficient</b>	<b>P value</b>
<b>atteintobjstrat</b>	1.352452	0.008
<b>skillbefor</b>	.1262555	0.859
<b>antecedentbefor</b>	.2864156	0.609
<b>_cons</b>	-3.716152	0.063
	<b>t-Fisher</b>	<b>0.00000</b>

**Source :** Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

La « Propension à la proactivité » est captée par la pratique de veille stratégique. Celle-ci est expliquée significativement au seuil de 1% par l'atteinte des objectifs stratégiques « atteintobjstrat » de l'entreprise.

Statistiquement, l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques contribue de près de 135% à l'orientation entrepreneuriale en termes de la pratique de veille et d'intelligence économique. Cela s'explique par le fait que la pratique de veille (concurrentielle, commerciale, stratégique et technologique) améliore la capacité du Dirigeant à anticiper et à prendre des décisions idoines pour performer son entreprise. Ceci est conforté dans le contexte du Togo par la pratique de veille dans la majorité des entreprises enquêtées.

### ***3.3 Résultats des modèles de la Performance-export à partir des caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise***

La performance est diversement appréciée à travers la littérature mais dans le cadre de cette thèse, nous retenons trois variables comme proxy à savoir : le chiffre d'affaires, le pourcentage des ventes à l'international et le profit net.

### 3.3.1 Estimation du modèle « Chiffre d'affaires à l'export »

Le chiffre d'affaires est une variable numérique captée par la somme totale des ventes en hors taxes (HT) déclarées par les entreprises enquêtées pour l'année 2014. Cette variable expliquée a été codée en deux modalités :

- **Y = 1** si le chiffre d'affaires déclaré est strictement positif ;
- **Y = 0** si le chiffre d'affaires déclaré est égal à zéro ou si l'information afférente y est manquante.

Dans la recherche des déterminants de la croissance du chiffre d'affaires des entreprises togolaise à vocation internationale, nous retenons les variables explicatives suivantes :

- (i) La taille de l'entreprise « effectif » ;
- (ii) Le nombre de nouveaux produits introduits sur le marché « NbrePds2 » ;
- (iii) La mise en œuvre de projets risqués « acceptantp~k »
- (iv) La pratique de veille et d'intelligence économique « veilstr1 ».

**Tableau 38 : Corrélation entre les variables d'influence du chiffre d'affaires**

	chifda~e	EAPR	ECV	effectif	NbrePd~2
chifdaffaire	1.0000				
acceptantp~k	-0.1274	1.0000			
veilstr1	0.3125	0.3614	1.0000		
effectif	0.3349	-0.1023	0.1028	1.0000	
NbrePds2	-0.0416	0.1455	0.1722	-0.0510	1.0000

**Source :** Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

Les résultats de la régression logistique sont présentés comme suit :

**Tableau 39 : Régression logistique du chiffre d'affaires**

Variabes	Coefficient	P value
acceptantp~k	-.5596945	0.060
veilstr1	1.952693	0.045
effectif	.1562961	0.016
NbrePds2	-.0458865	0.458
_cons	-3.768887	0.020
	<b>t-Fisher</b>	<b>0.0000</b>

**Source :** Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

La corrélation dégage un lien positif entre la performance-export et la taille de l'entreprise, le nombre de nouveaux produits développés, et la pratique de veille stratégique. Par contre la performance-export entretient une relation inverse avec la mise en œuvre des projets risqués.

Globalement les coefficients de notre modèle sont significatifs car le test de FISHER donne une probabilité associée inférieure au seuil de 5%. Le test de Student révèle que trois variables sont significatives. En effet le coefficient (0.156) lié à la taille de l'entreprise est positif et statistiquement significatif au seuil de 5%. Cela se traduit tout simplement par le fait qu'au Togo les grandes entreprises (en termes de taille) sont performantes à l'export. Le coefficient lié à la mise en œuvre des projets risqués est négatif (-0.559) et statistiquement significatif au seuil de 5%, cela peut s'expliquer par le fait qu'à court terme, la mise en œuvre de projets risqués (qui ne génère pas encore de cash flow) n'est pas rentable car agissant négativement sur le portefeuille de l'entreprise. Le coefficient (1.95) lié à la pratique de veille est positif. Cette dernière affecte donc de façon positive la performance de l'entreprise car elle lui permet d'anticiper sur les événements qui pourraient compromettre la rentabilité de ses actifs.

### 3.3.2 Estimation du modèle « Pourcentage des ventes à l'international »

Le pourcentage des ventes à l'international est capté par la proportion des ventes opérées à l'export. Cette variable expliquée a été codée en deux modalités :

- $Y = 1$  si le pourcentage des ventes à l'international est strictement positif ;
- $Y = 0$  si le pourcentage des ventes à l'international est nul ou si l'information afférente  $y$  est manquante.

Les variables explicatives ont été regroupées autour de deux dimensions de notre modèle de recherche identifiées dans la littérature, à savoir : les caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise, notamment :

- (i) La taille de l'entreprise « effectif » ;
- (ii) La mise en œuvre de projets risqués « acceptantp~k » ;
- (iii) La pratique de veille et d'intelligence économique « veilstr1 ».

**Tableau 40 : Corrélation entre les variables influençant le pourcentage des ventes à l'international**

	percen~1	EAPR	ECV	effectif
percentmar~1	1.0000			
acceptantp~k	-0.7008	1.0000		
veilstr1	-0.4995	0.3614	1.0000	
effectif	0.2895	-0.1023	0.1028	1.0000

**Source :** Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

Les résultats de la régression logistique sont présentés comme suit :

**Tableau 41 : Régression logistique du pourcentage des ventes à l'international**

Variables	Coefficient	P value
<b>acceptantp~k</b>	-1.971168	0.009
<b>veilstr1</b>	-5.584409	0.014
<b>effectif</b>	.137846	0.050
<b>_cons</b>	13.51108	0.004
	<b>t-Fisher</b>	<b>0.0000</b>

**Source :** Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

La corrélation dégage un lien positif entre le *pourcentage des ventes à l'international* et la taille de l'entreprise. A l'inverse, elle entretient un lien négatif avec la mise en œuvre de projets à risque et la pratique de veille stratégique.

Globalement les coefficients de notre modèle sont significatifs car le test de FISHER donne une probabilité associée inférieure au seuil de 5%. Le test de Student révèle que toutes les variables explicatives sont significatives au seuil de 5%. En effet les variables liées à la mise en œuvre de projets à risque et la pratique de veille stratégique agissent négativement sur le pourcentage des ventes. Cela peut s'expliquer d'une part, par le fait que la mise en œuvre de projets à risque est non rentable potentiellement à court terme mais aussi parce qu'elle demande des investissements lourds et d'autre part par le fait que la pratique de veille permet à l'entreprise de limiter les casses en freinant les exportations vers les zones potentiellement dangereuses en termes de crises (économique, financière, conflit) ; ce qui va se traduire de toute évidence par la baisse des ventes à l'international.

Mais par contre, la taille de l'entreprise impacte positivement la croissance des ventes à l'international. Le coefficient (0.13) lié à cette variable est statistiquement significatif au seuil de 5%, cela peut s'expliquer par le fait que la majorité des entreprises exportatrices, installées en zone franche privilégient des projets à haute intensité de main d'œuvre à cause notamment du faible coût de la main d'œuvre dans le secteur.

### 3.3.3 Estimation du modèle « Profit net »

Le Profit net est une variable numérique captée par la différence entre le Chiffre d'affaires (HT) et les charges totales d'exploitation de l'entreprise. Cette variable expliquée a été codée en deux modalités :

- **Y = 1** si le Profit net déclaré est strictement positif ;
- **Y = 0** si le Profit net déclaré est inférieur ou égal à zéro ou si l'information afférente y est manquante.

Dans la recherche des déterminants du profit net des entreprises togolaises à vocation internationale, nous retenons les variables explicatives suivantes :

- (v) La taille de l'entreprise « effectif » ;
- (vi) Le nombre de nouveaux produits introduits sur le marché « NbrePdts2 » ;
- (vii) La mise en œuvre de projets risqués « acceptantp~k »
- (viii) La pratique de veille et d'intelligence économique « veilstr1 ».

Tableau 42 : Corrélations entre les variables d'influence du profit net

	profit~t	acceptantp~k	veilstr1	effectif	NbrePdts2
profitnet	1.0000				
acceptantp~k	-0.0599	1.0000			
veilstr1	0.5646	0.3614	1.0000		
effectif	-0.2654	-0.1023	0.1028	1.0000	
NbrePdts2	0.3626	0.1455	0.1722	-0.0510	1.0000

Source : Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

Les résultats de la régression logistique sont présentés comme suit :

Tableau 43 : Régression logistique du profit net

Variabes	Coefficient	P value
acceptantp~k	-1.575705	0.016
veilstr1	24.88969	0.324
effectif	-.0491395	0.336
NbrePdts2	-.0491395	0.133
_cons	-22.10569	0.368
	<b>t-Fisher</b>	<b>0.0000</b>

Source : Auteur, selon les estimations économétriques à partir de Stata

Le modèle pris de façon globale est significatif, car le test de FISHER associé donne une probabilité associée inférieure au seuil de 5%. Mais seule la variable liée à la mise en œuvre de projets à risque est statistiquement significative au seuil de 5%. Ce coefficient négatif (-1.57) et fort indique que le profit est influencé négativement à court terme lorsque l'entreprise accepte de s'engager dans la mise en œuvre de projets risqués.

Comme on peut le constater, l'analyse qualitative met en exergue l'importance de la vision stratégique, des compétences clés et de la capacité de mobilisation des capitaux dans l'internationalisation et la performance des entreprises enquêtées. En effet, l'analyse des intensités lexicales en termes de caractéristiques intrinsèques du profil du dirigeant classe par ordre d'importance la capacité de mobilisation des capitaux, la possession des compétences clés et enfin la vision stratégique du dirigeant.

Les résultats empiriques tirés de la recherche quantitative et des modélisations économétriques se résument comme suit au regard des principaux indicateurs de résultat liés à l'Orientation entrepreneuriale et à la performance-export :

- ✓ Près d'un tiers des entreprises exportatrices enquêtées (29%) ont une intensité entrepreneuriale nulle ;
- ✓ Plus d'un tiers d'entre elles (40%) ont une faible intensité entrepreneuriale ;
- ✓ Une faible proportion d'entre elles ont respectivement une intensité faible à moyenne (14%) et moyenne à élevée (16%) ;
- ✓ L'atteinte à 100% des objectifs stratégiques contribue de près de 135% à l'orientation entrepreneuriale en termes de la pratique de veille et d'intelligence économique. Autrement dit, l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques augmente de près de 270% l'intensité entrepreneuriale de l'entreprise. Ceci revient à dire que l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise influence positivement le niveau d'EO de la PME.
- ✓ Les entreprises exportatrices enquêtées sont caractérisées par 1) une faible propension à innover 2) une propension moyenne à prendre des risques et 3) une propension moyenne à la proactivité.

En somme, les résultats des analyses qualitative et quantitative ont le mérite de révéler dans le contexte de l'internationalisation des PME togolaises, deux faits saillants :

- (i) la prépondérance des caractéristiques intrinsèques du profil du dirigeant telles que la vision stratégique, des compétences clés et de la capacité de mobilisation des capitaux ;
- (ii) la propension mitigée des PME à innover, à être proactif et à prendre des risques.

## SECTION 2 : INTERPRETATION, DISCUSSION DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS DE LA THESE

### 1. INTERPRETATION DES RESULTATS DES ESTIMATIONS ECONOMETRIQUES

#### *1.1 Synthèse des estimations liées aux facteurs internes d'influence de l'Orientation Entrepreneuriale*

Les facteurs d'influence de l'Orientation entrepreneuriale (OE) sont appréhendés à travers deux variables (le profil du dirigeant et les caractéristiques de la firme). Le profil du dirigeant est analysé à travers *le niveau d'instruction du promoteur/dirigeant, la formation professionnelle du promoteur/dirigeant, les antécédents entrepreneuriaux dans la famille du promoteur/dirigeant et l'expérience entrepreneuriale du promoteur/dirigeant* tandis que les caractéristiques de la firme comprennent *l'existence d'une démarche stratégique, le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques et la pratique de veille stratégique*.

Les résultats les plus significatifs de la régression logistique sont récapitulés dans le tableau ci-après.

Tableau 44 : Recapitulatif des résultats significatifs de la régression logistique

Variables	Coefficient	P value
<b>Propension à innover</b>		
antecedentbefor	-1.770766	0.096
atteintobjstrat	2.698418	0.000
<b>Propension à prendre des risques</b>		
nivoschool	.8083795	0.016
trainingpro	-1.745069	0.040
<b>Propension à la proactivité</b>		
atteintobjstrat	1.352452	0.008
<b>Chiffre d'affaires</b>		
acceptantp~k	-.5596945	0.060
veilstr1	1.952693	0.045
effectif	.1562961	0.016
<b>Ventes à l'international</b>		
effectif	.137846	0.050
<b>Profit net</b>		
acceptantp~k	-1.575705	0.016

De façon globale, en observant les données du tableau 42, on note que les coefficients de corrélation du modèle sont fortement significatifs. Au seuil de significativité inférieur à 5%, deux variables influencent positivement les trois dimensions de l'OE proposées par Miller & Friesen (1982) et adaptée par Covin & Slevin (1989).

- ✓ *La propension à innover*, captée par l'introduction de nouveaux produits sur le marché entretient une relation positive et forte avec le fait pour une **entreprise de disposer d'un plan de développement et des objectifs de long terme**. En effet, l'atteinte des objectifs stratégiques influence positivement la propension à innover et donc par ricochet l'orientation entrepreneuriale. Selon les résultats des estimations du modèle, l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques augmente de près de 270% l'intensité entrepreneuriale de l'entreprise.
- ✓ *La propension à prendre des risques*, captée par la mise en œuvre de projets risqués entretient une relation positive et forte avec **le niveau d'instruction du Dirigeant**. En effet, plus le niveau d'instruction du dirigeant est élevé, plus celui-ci est enclin à maîtriser les risques qui peuvent survenir dans l'exécution des projets à risque.
- ✓ *La propension à la proactivité*, captée par la pratique de veille et d'intelligence économique entretient une relation positive et forte avec **l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise**. En effet, l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques contribue de près de 135% à l'orientation entrepreneuriale en termes de la pratique de veille et d'intelligence économique. Cela s'explique par le fait que la pratique de veille (concurrentielle, commerciale, stratégique et technologique) améliore la capacité du Dirigeant à anticiper et à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles pour performer son entreprise. Ceci est conforté dans le contexte du Togo par la pratique de veille dans la majorité des entreprises enquêtées.

Nos résultats, bien qu'obtenus en contexte de pays en voie de développement, confirment ceux de Miller et Friesen (1982) puis ceux de Covin et Slevin (1989). Au vu de ceux-ci, les hypothèses secondaires **H1.1, H1.2 et H1.3 sont validées. Par conséquent, l'hypothèse H1 est entièrement validée, la corrélation ayant dégagé un lien positif et fortement significatif avec l'ensemble des variables.** Ces résultats attestent l'universalisme culturel de certains phénomènes managériaux.

### ***1.2 Interprétation des estimations liées à la Performance-export des entreprises enquêtées***

La performance est diversement appréciée à travers la littérature mais dans le cadre de cette thèse, nous évaluons la performance-export à travers le chiffre d'affaires à l'export.

Au seuil de significativité inférieur à 5%, la totalité des variables considérées influencent le chiffre d'affaires à l'export à savoir : l'innovation captée par la variable *Nombre de nouveaux produits introduits sur le marché*, la prise de risque captée par *la mise en œuvre de projets risqués* et la proactivité captée par *la pratique de veille et d'intelligence économique*.

La corrélation dégage un lien significatif entre la performance-export et les variables suivants : *le nombre de nouveaux produits développés et la pratique de veille stratégique*. Cela se traduit par le fait qu'au Togo, les grandes entreprises (en termes de taille) sont performantes à l'export avec un chiffre d'affaires moyen à l'international de l'ordre de 80%. Cependant cette performance-export en termes de chiffre d'affaires entretient un lien négatif (-.045) avec la variable Nombre de nouveaux produits développés et mis sur le marché (innovation-produit) ; ceci peut s'expliquer par le fait qu'à court terme, la mise en marché de nouveaux produits (qui ne génère pas encore suffisamment de cash-flow) agit négativement sur le portefeuille de l'entreprise avec des coûts de communication marketing importants. La pratique de veille et d'intelligence économique affecte, en outre, de façon positive la performance des entreprises enquêtées car elle leur permet d'anticiper sur les événements qui pourraient compromettre la rentabilité de leurs actifs.

Cependant, le coefficient en lien avec la variable *Mise en œuvre des projets risqués* est négatif (-0.559) et statistiquement significatif au seuil de 5%, cela peut s'expliquer par le fait qu'à court terme, la mise en œuvre de projets risqués (qui ne génère pas encore de cash-flow) n'est pas rentable car agissant négativement sur le portefeuille de l'entreprise.

Sur la base de ces constats, les hypothèses secondaires **HS2.1, HS2.2 et HS2.3 sont validées**.

**Par voie de conséquence, l'hypothèse H2 est entièrement validée puisque la corrélation dégage un lien fortement positif (deux variables sur trois) et significatif (au seuil de significativité inférieur à 5%).**

## 2. DISCUSSION DES RESULTATS

La discussion des résultats tourne autour des deux postulats de notre modèle de recherche à savoir : le couple Dirigeant-Organisation représenté par *le dirigeant et son profil et les caractéristiques de la firme* comme facteurs d'influence de l'OE, et l'orientation entrepreneuriale comme facteur de performance-export de la firme.

### ***2.1 Couple Dirigeant-Organisation comme facteur d'influence de l'OE***

A travers la première hypothèse générale (H1) de notre thèse, nous avons cherché à identifier les principaux facteurs d'influence de l'Orientation entrepreneuriale (OE) au sein du couple symbiotique Dirigeant (Entrepreneur)-Organisation (firme). Ces facteurs sont appréhendés à travers deux variables : le profil du dirigeant et les caractéristiques de la firme.

#### *2.1.1 Le dirigeant et son profil*

L'entrepreneur, composante principale du modèle de recherche que nous avons adopté, est représentée par la variable *le dirigeant et son profil*. Celle-ci contient un nombre important de facteurs d'influence de l'OE (quatre sur quatre des variables mobilisées par l'analyse de contenu des entretiens individuels et quatre sur les sept variables mobilisées par les modélisations économétriques). Ce constat est conforme aux différents travaux recensés dans la littérature et qui établissent clairement un lien entre le profil du dirigeant et le degré d'intensité entrepreneuriale (OE) déployée par celle-ci.

Selon les résultats de nos travaux de recherche (qualitative et quantitative), les deux variables identifiées entretiennent une relation forte et positive avec les dimensions de l'OE (selon l'index de Miller & Friesen (1982) et Covin & Slevin (1989). En effet, il est largement admis que le dirigeant de la firme est l'une de ses ressources les plus précieuses et les plus inimitables (Stoien, 2010). Selon les tenants de cette théorie, la compétitivité et la performance d'une entreprise découle d'abord et avant tout de cette ressource stratégique (Amit & Schoemaker, 1993 ; Grant, 1991). Dominguez & Mayrhofer (2016) et Fadil (2016) soulignent d'ailleurs le caractère central du dirigeant et la dimension structurante de ses décisions dans la performance de son entreprise.

De façon générale, la littérature en management est foisonnante sur les facteurs inhérents au Dirigeant et ayant un réel impact sur l'OE. Ces facteurs comprennent : les caractéristiques psychologiques, les traits de personnalité, les motivations et les compétences clés. Selon McClelland<sup>23</sup>, (1961) ; Carland & al., (1988), ces facteurs jouent un rôle crucial dans le processus de création et de développement d'une entreprise en général et dans sa performance en particulier.

Nous avons analysé le profil du dirigeant à travers ses caractéristiques psychologiques, ses traits de personnalité et ses compétences clés.

#### 2.1.1.1 Caractéristiques psychologiques

Plusieurs études antérieures rendent compte du lien entre les traits psychologiques du dirigeant et la performance de son entreprise à travers la personnalité de l'entrepreneur. Les recherches menées dans ce sens portent principalement sur les caractéristiques psychologiques ou « traits » qui permettent de différencier les entrepreneurs des autres groupes professionnels. Ces traits (de caractère) sont des caractéristiques durables de la personnalité qui se manifestent à travers un comportement relativement constant face à une variété de situations (Herron & Robinson, 1993). Plusieurs travaux ont été consacrés à l'analyse du lien entre les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur et la croissance de son entreprise. La plupart de ces travaux ont donc donné lieu à des résultats équivoques incapables d'isoler avec précision et certitude les caractéristiques psychologiques qui permettraient de distinguer les entrepreneurs à haut potentiel de réussite des autres (Chell, 1985). Dans le même sens, d'autres travaux de recherche sur l'impact des traits de personnalité sur la performance n'ont pas abouti à l'existence d'une relation significative entre ces variables (Snuif & Zwart, 1994).

Cependant, il est largement reconnu que les dirigeants diffèrent les uns des autres de par leurs personnalités, leurs forces, leurs faiblesses, leurs valeurs et leurs croyances (Drucker, 1967). Leur profil et ses attributs ont un impact sur la performance de la firme (Kaplan & al., 2010 ; Bennendsen & al. (2008) Graham & al. 2009 ; Gabaix & Landier, 2008). Dans cette veine, les travaux de recherche sur la flexibilité du caractère du dirigeant menés par Miller & Toulouse (1986) observent un lien positif entre la flexibilité du dirigeant et la performance.

Les résultats des verbatim de l'enquête qualitative retracent les traits de profil des dirigeants interviewés dans le cadre de cette thèse. Ils attestent que les traits tels que la *vision stratégique*

---

<sup>23</sup> Cité par Messeghem et Sammut (2011)

et les *compétences clés* (*expertise dans le métier, expérience antérieure, expérience professionnelle en tant que créateur, expérience internationale en matière d'export, perception du dirigeant quant à la performance à l'export*) ont une influence sur l'OE de la firme.

– Vision stratégique

De nombreux travaux de recherche ont été consacrés à l'analyse de l'impact de la vision stratégique sur la performance de l'entreprise. Selon D'Amboise & Bouchard (1990), la vision est un moyen de prédiction du futur qui permet à l'organisation d'anticiper les changements de l'environnement concurrentiel. Elle devient une technique, un outil qui sert à anticiper le changement et à construire des scénarios de prédiction du futur (Bahija, 2001). St-Pierre & Cadieux (2011) montrent la dimension des objectifs stratégiques (vision) du dirigeant dans la performance de son organisation.

L'analyse de contenu des entretiens individuels indique que la quasi-totalité des entrepreneurs interrogés ont une vision : « *Nous savons où nous allons !* » ; « *Qui ne sait où il va ne sait comment aller ! dit-on ...* » ; « *Nous avons une feuille de route* ».

De notre point de vue, la vision reste déterminante sur les activités et la rentabilité de l'entreprise ; elle constitue un cadre de référence global dans lequel s'insère la mission et les objectifs de l'entreprise surtout en contexte de PME où les ressources sont limitées et l'élaboration d'un business plan n'est pas évidente.

Nos résultats concernant cette variable sont conformes à ceux de plusieurs travaux recensés dans la littérature du management stratégique. En effet, les travaux de Timmons (1978), Meredith & al. (1982) et Hormaday (1982), ont permis de recenser les principales caractéristiques psychologiques attribuées à l'entrepreneur dans la littérature en entrepreneuriat. Certaines de ces caractéristiques, reprises par Leonidou, Katsikeas & Piercy (1998) concernent *la confiance en soi, l'internalité, la tolérance du risque, la flexibilité, la tolérance à l'ambiguïté, l'engagement et le dynamisme*. Verstraete (1999) retient *le désir d'indépendance et de pouvoir, l'ambition* tandis que Julien et St Pierre<sup>24</sup> relèvent plutôt *l'imagination, la confiance en soi, l'enthousiasme et la ténacité*. Bem & Funder (1978) ont

---

<sup>24</sup> Julien et St Pierre in Julien et Marchesnay (dir), 1988, op. cit.

pour leur part, montré que les traits psychologiques de l'entrepreneur influencent le comportement entrepreneurial de l'entreprise. Par ailleurs, les travaux de Martin, (1984) ; Sandberg, (1986) ; Greenberger & Sexton, (1988) ; Naffzinger & al., (1994) ont conclu que ces traits psychologiques constituent des facteurs explicatifs de l'OE.

Cependant, il convient de noter que certains travaux menés sur le lien entre la vision stratégique du propriétaire-dirigeant de P.M.E., définie comme étant « *l'image mentale qu'il se fait de l'état futur et souhaitable de son entreprise* » et la performance (Nkongolo-Bakenda & al., 1994) n'ont pas donné de corrélation significative entre ces variables.

#### – Compétences clés

Les compétences clés de l'entrepreneur ont été appréhendées à travers les variables suivantes : *l'expérience professionnelle, l'expérience antérieure en tant que créateur, l'expérience sectorielle et l'expérience internationale.*

L'analyse de contenu des verbatim indique que la totalité des entrepreneurs exportant leurs produits à l'international ont non seulement la maîtrise du cœur de métier de leur entreprise mais aussi et surtout qu'ils avaient une expérience antérieure moyenne de 10 ans, et que la plupart d'entre eux avaient créé d'autres entreprises auparavant. Par ailleurs, les résultats indiquent qu'ils avaient en moyenne 7 ans d'expérience dans l'export, qu'ils ont la maîtrise des principaux obstacles et les barrières d'entrée à l'international (*lourds investissements, maîtrise de la qualité et normes d'hygiène et sécurité, concurrence*) et qu'à priori, ils ont su les surmonter, qu'ils connaissent les leviers de la réussite de l'international (*Carnets d'adresses, réseaux, capacités relationnelles, expertise du métier, expérience dans la région*) et surtout qu'ils maîtrisent les facteurs de performance à l'export (*respect de l'engagement pris vis-à-vis des clients, qualité des produits, rigueur dans la gestion quotidienne et maîtrise des coûts*).

Comme on peut le constater, ces résultats sont conformes à ceux de la plupart des études antérieures. En effet, dans la littérature, le lien entre les compétences et les caractéristiques du dirigeant et la performance-export a été largement étudié (les compétences linguistiques, l'expérience, l'engagement, etc.). Globalement, Ces études ont tendance à plaider pour un lien positif (Aaby & Slater, 1989).

– Expérience professionnelle

En ce qui concerne l'expérience professionnelle (expertise du dirigeant), beaucoup de chercheurs en entrepreneuriat ont testé l'existence d'un lien entre cette variable et la performance-export de la firme. Les résultats de ces tests indiquent que l'expérience professionnelle relative à un emploi antérieur a souvent été déterminante dans le choix de « franchir le rubicon ».

Au-delà de son influence sur l'entrepreneuriat au sens large, de nombreux chercheurs ont analysé l'impact de l'expertise du dirigeant sur la performance de son entreprise. Ils ont conclu que cette expertise du dirigeant peut résulter soit de son expérience fonctionnelle antérieure, soit de son expérience en matière de création d'entreprise, soit de son expertise du secteur industriel dans lequel opère l'entreprise, soit provenir de connaissances acquises dans le cadre de ses études, soit résulter de la résultante de l'ensemble de ces variables.

L'une de nos variables, « la formation professionnelle du Dirigeant » quoi qu'ayant une corrélation significative, a un effet statistiquement négatif au seuil de 5% sur l'orientation entrepreneuriale en termes d'engagement dans les projets à risque. Cela revient à dire que les dirigeants, quoi qu'ils aient un bon bagage intellectuel, rechignent à sortir du cadre dans lequel leurs cerveaux ont été formatés, pour aller sur des secteurs où ils n'ont aucune assurance de réussir. Est-ce à dire que le niveau d'expertise du secteur constitue pour les entrepreneurs un vecteur d'aversion au risque pour les secteurs dans lesquels ils n'ont aucune compétence ? Nous ne saurons le dire.

Gasse (1982) a abouti aux résultats selon lesquels, l'impact de l'expérience de l'entrepreneur pouvait être positif ou négatif sur la performance de l'entreprise. Cependant, l'expérience est un adjuvant qui permet souvent au dirigeant d'éviter de tomber dans les erreurs du passé ou de solutionner plus facilement des problèmes rencontrés de par le passé. Elle pourrait toutefois également inhiber sa créativité et son degré d'adaptabilité en le poussant à se retrancher dans la routine et à être rattrapé par le syndrome du paradigme, les solutions antérieures ayant fait leurs preuves. Pour abonder dans le même sens, Grinyer & al. (1988) ont trouvé qu'un style de management conservateur qui se limite aux produits et aux approches managériales qui ont

déjà fait leurs preuves peuvent inhiber la performance.

L'expérience fonctionnelle antérieure permet également de développer une expertise susceptible de contribuer à la performance de l'organisation. Certaines études empiriques ont permis de conclure qu'une expérience antérieure de management (Storey & al. 1989) ou de supervision (Dunkelberg & Cooper, 1982) a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Par exemple, Storey (1994) a abouti dans ses recherches au résultat selon lequel une expérience antérieure dans le domaine du marketing stimule la performance de la firme. Cependant, le caractère statistiquement significatif de l'influence de l'expérience fonctionnelle antérieure n'a pas été confirmé par l'ensemble des chercheurs (Brush & Changanti, 1998 ; Dunkelberg & Cooper, 1982).

– Expérience antérieure en tant que créateur

Un certain nombre de chercheurs se sont penchés sur l'impact de l'expérience antérieure de l'entrepreneur en matière de création d'entreprise (Dahlqvist & al., 1999). Ils aboutissent à un résultat selon lequel cette variable influence positivement la croissance (performance). Cependant, d'autres études n'observent aucun impact significatif de cette variable (Brush & Changanti, 1998 ; Siegel & al., 1993) sur la performance. Les mêmes études concluent également que le nombre d'années d'expérience professionnelle n'est pas déterminant pour la performance. Les résultats de Kalleberg & Leicht, (1991) abondent dans le même sens selon lequel il n'y aurait aucun lien entre le fait de posséder une expérience antérieure et la performance.

– Expertise sectorielle

Nombre d'études indiquent que l'expertise sectorielle peut être également vectrice de performance. Dunkelberg & Cooper (1982) ont noté que l'expertise dans la production d'un bien ou d'un service dans un emploi précédent a une influence positive sur la performance. Le même auteur relève par contre que la concurrence déloyale (le fait de viser les mêmes clients que lors de son emploi précédent) n'a pas d'impact significatif sur la performance de l'entreprise.

– L'expérience internationale

L'expérience à l'international est reconnue par la majorité des entrepreneurs interrogés comme un facteur déterminant de la performance-export de leur entreprise. Cette position concorde avec les apports des travaux de recherches antérieures (Aaby & Slater 1989 ; Cavusgil & Zou 1994) qui confirment le rôle de l'expérience préalable à l'international sur la performance à l'exportation. L'une de ces études qui traite de l'expérience à l'international est celle d'Eriksson & al. (1997) qui identifie trois composantes de l'expérience à l'international, notamment :

- le savoir cumulé sur l'export, qui peut être compris comme les ressources et les capacités nécessaires à la réalisation des travaux d'exportation ;
- le savoir au sujet du commerce international, qui se réfère à la possession des informations au sujet du marché étranger, des clients et des concurrents ;
- le savoir au sujet des institutions du marché international, incluant les informations sur les lois, les règlements et les normes en vigueur dans le pays hôte.

D'autres auteurs ont identifié que l'esprit international du dirigeant peut être aussi déterminant. Cet élément étant appuyé par l'expérience de ce dernier dans les affaires internationales et par son réseau personnel de contacts internationaux (Oviatt & McDougall, 1994 ; Nummela & al., 2004 ; Weerawardena & al., 2007 ; Covin & Miller, 2014).

### 2.1.1.2 Traits de personnalité du dirigeant

Nos résultats attestent que seul le trait de personnalité relatif au *Niveau d'instruction du dirigeant* a une influence sur l'OE de la firme et par ricochet sur la performance de l'entreprise. Ce résultat est conforme à un certain nombre de recherches antérieures. Il apparaît, en filigrane à travers ces résultats qu'un entrepreneur, qui détient un diplôme d'études supérieures, a plus de chance de voir son entreprise prospérer. Ce constat semble conforter l'idée selon laquelle, l'instruction améliore les compétences et les aptitudes des individus. En effet, de nombreuses recherches aboutissent au résultat selon lequel le niveau d'instruction du dirigeant a un impact positif sur la croissance/performance de l'entreprise (Dunkelberg & Cooper, 1982 ; Storey & al., 1989 ; Hall, 1995 ; Westhead, 1995 ; Julien, 2000). De nombreuses études empiriques ont effectivement fait le même constat (Julien & Marchesnay, 1988 ; Teurlai, 2004 ; Janssen, 2006 ; OSEO, 2006 ; Colliez, 2008 ; Crutzen & Van Caillie, 2009 ; etc.). C'est le cas des résultats de l'étude menée par Robidoux & Gamier (1973) et qui ont conclu sans équivoque que, plus le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant est élevé, plus le taux de croissance de l'entreprise est élevé. La même source indique que plus l'entrepreneur a un niveau d'instruction élevé, plus il est à même de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires et plus il a des connaissances techniques ou administratives ou est à même de les acquérir facilement. Par ailleurs, l'étude menée par d'Amboise (1974) auprès des propriétaires-dirigeants de l'industrie québécoise du meuble fait également ressortir une corrélation entre le niveau d'instruction et l'utilisation d'un certain nombre de techniques de contrôle de gestion donnant lieu à des performances plus élevées.

En outre, les résultats obtenus par Lalonde (1985) indiquent que sur un ensemble des caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants, le niveau de scolarité demeure de loin la variable la plus hautement corrélée avec l'utilisation des pratiques et techniques de management. Ces résultats confirment ceux obtenus par Gasse (1978) sur une étude de l'industrie de la chaussure et de l'industrie des plastiques. Cependant, les résultats de certaines études viennent apporter un bémol aux conclusions qui établissent un lien significatif et positif entre le niveau d'instruction et la performance de la firme. C'est par exemple le cas de l'étude menée par Douglas (1976) sur 153 PME et qui n'établit aucune corrélation significative entre

le niveau et le type d'instruction des propriétaires-dirigeants et la performance de leur entreprise. D'autres chercheurs affirment que les traits de personnalité ne permettent pas d'établir une distinction très nette entre les entrepreneurs qui ont réussi et ceux qui ont moins bien réussi. Comme on peut le constater, il n'existe pas de réel consensus pour l'acceptation de ces traits.

Il convient de noter en dernière analyse, nonobstant ce contraste, que ces résultats ne viennent pas remettre en cause la validité des autres études, mais qu'ils attirent l'attention des chercheurs sur la nécessité de prendre en considération le type d'instruction dans les formes de relations qu'ils seraient amenés à établir.

### 2.1.2 *Caractéristiques de la firme*

Nos résultats établissent une corrélation forte et positive entre deux caractéristiques de la firme qui sont *l'atteinte des objectifs stratégique et la taille (effectif des salariés)*.

#### 2.1.2.1 Atteinte des objectifs stratégiques via un plan de développement de l'entreprise

Les entretiens avec les dirigeants interrogés nous ont permis de constater l'existence d'une vision stratégique et d'un plan de développement stratégique ou plan d'affaires avec des objectifs stratégiques à atteindre (voir synthèse des verbatim). En comparaison avec ce constat, la littérature établit une relation entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise. Cependant, les recherches antérieures montrent des résultats mitigés quant à l'utilité de la planification stratégique, en particulier, dans des environnements turbulents (Mintzberg, 1994). Trois groupes d'études peuvent être distingués dans la littérature : un premier groupe a trouvé une relation positive entre la planification stratégique et la performance (Ansoff & al., 1970 ; Robinson & al., 1984 ; Capon & al., 1994 ; Hopkins & Hopkins, 1997 ; Peel & Bridge, 1998) ; un deuxième groupe a trouvé une relation négative (Bresser & Bishop, 1983 ; Fredrickson & Mitchell, 1984 ; Whitehead & Gup, 1985) ; enfin, un troisième groupe n'a trouvé aucune relation significative entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise (Robinson & Pearce, 1983 ; Fredrickson & Mitchell, 1984 ; Shrader & al., 1984).

Nos résultats qui indiquent que « l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques augmente de près de 270% l'intensité entrepreneuriale des entreprises enquêtées » sont conformes à ceux du

premier groupe. Ils sont également conformes aux résultats des travaux de recherche de Cavusgil & Zou (1994)<sup>25</sup>, Zou, Taylor & Osland (1998)<sup>26</sup> et de Lages & Lages (2004)<sup>27</sup>.

### 2.1.2.2 Taille de l'entreprise

La corrélation dégage un lien positif entre le *pourcentage des ventes à l'international* et la taille de l'entreprise. En effet, empiriquement, nos résultats indiquent que la totalité des entreprises exportatrices (100% soit 34 dont 26 en zone franche) ayant eu un chiffre d'affaires HT compris entre 3 milliards et 100 milliards en 2014, avaient un effectif compris entre 100 et 1500 employés. Ce qui confirme notre hypothèse selon laquelle la taille de l'entreprise influence positivement la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, les mêmes résultats indiquent que la majorité des entreprises exportatrices (65% soit 42 dont 26 en zone franche) ayant eu un bénéfice net compris entre 15 et 30% en 2014 avaient un effectif compris entre 100 et 1500 employés. Il est donc clair que l'effet volume (productivité de la main d'œuvre) influence positivement la performance de l'entreprise.

Le secteur secondaire dans le contexte du Togo étant dominé par une industrie de faible technologie (semi-industrielle) caractérisée par la production des biens de première nécessité et des biens de consommation à grand public destinés aux marchés émergents de l'Afrique de l'Ouest.

Comme on peut le noter, ce résultat prend à contre-pied les conclusions de différents travaux recensés dans la littérature et qui n'établissent aucun un lien entre la taille de l'entreprise et sa performance.

En effet, parmi les caractéristiques de l'entreprise ayant un impact sur la croissance, la taille est celle qui a le plus retenu l'attention des chercheurs en raison de son importance pour la détermination de politiques économiques nationales mieux adaptées. Nombreux sont les chercheurs qui ont tenté de tester la véracité de la loi de Gibrat (1931) et selon laquelle le taux de croissance des entreprises serait indépendant de leur taille (voir chapitre 1, section 4, 1).

Une proportion importante de ces études infirme cette loi et établit une corrélation négative

---

<sup>25</sup> Cavusgil, S.T. and Zou, S., 1994, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing* 58, 1- 21.

<sup>26</sup> Zou, S., C.R. Taylor & G.E. Osland (1998): "The *EXPERF*-Scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, 6 (3), 37-58.

<sup>27</sup> Lages, L.F., and Lages, C. R. (2004): "The *STEP* scale: a measure of short-term export performance improvement". *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.

entre la taille d'une entreprise et sa croissance (Delmar, 1997 ; Manigart, 1996 ; Cooper & al., 1989 ; Kirchhoff, 1989 ; Hall, 1987 ; Evans, 1987 ; Kumar, 1985 ; Dunkelberg & Cooper, 1982 ; Mansfield, 1962 ; Wiklund, 1999 ; Samuels, 1965 ; Hymer & Pashigan, 1962 ; Simon & Bonini, 1958 ; Hait & Frais, 1956). Evans (1987). Dans ce sens, il convient de citer par exemple, l'étude portant sur un échantillon de près de 20.000 PME manufacturières américaines, réalisée par Evans (1987) qui remet en cause la loi de Gibrat car elle établit une relation inverse entre, d'une part, la taille et l'âge d'une entreprise et, d'autre part, la croissance mesurée en termes d'emplois. Dans une autre étude portant sur un échantillon intégrant des grandes entreprises, le même auteur (1987b) note que la croissance d'une entreprise diminue à un taux décroissant par rapport à sa taille. Il confirme donc l'existence d'une relation inverse entre la taille et la croissance pour les PME. Toutefois, dans cette étude, la loi de Gibrat semble se confirmer pour les entreprises de plus grande taille. Dans le même sillage, l'étude menée par Hall (1987) aboutit aux mêmes résultats sur la base d'un échantillon d'entreprises manufacturières cotées. Kumar (1985) quant à lui, à partir d'une étude sur un échantillon de 2000 entreprises britanniques cotées observe que la relation entre taille et performance est négative pour celles-ci, alors qu'elles étaient supposées avoir atteint une taille relativement critique pour être admises à la cotation.

Cependant, dans de rares cas, des études établissent un lien positif entre taille et croissance/performance de l'entreprise. Une de ces études conduites par Singh et Whittington (1975) observent une corrélation positive entre la taille, mesurée sur base de l'actif net, et la croissance de sociétés cotées en bourse. Par ailleurs, une deuxième étude conduite en Grande Bretagne établit un lien positif entre la taille et la croissance d'entreprises de haute technologie (Westhead, 1995). Une troisième étude conduite aux Etats-Unis parvient aux mêmes résultats en mesurant la croissance par le biais d'un différentiel de revenus bruts (Kalleberg & Leicht, 1991). Une quatrième étude australienne conduit aux mêmes résultats (Wijewardena & Tibbits, 1999).

C'est bien évidemment le cas de notre étude qui établit un lien entre la taille de l'entreprise et sa performance-export. Ceci revient à dire que dans le cas de notre étude, la taille de l'entreprise impacte positivement la croissance de ses ventes à l'international. Cela peut s'expliquer par le fait que la majorité des entreprises exportatrices objet de notre étude sont installées en zone franche ; Celles-ci privilégient des projets à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) à cause notamment du coût abordable de la main d'œuvre dans le secteur industriel au Togo.

## ***2.2 OE comme facteur de performance-export de la firme***

A travers la deuxième hypothèse générale (H2) de notre thèse, nous avons cherché à tester l'existence d'une relation entre l'Orientation entrepreneuriale (OE) déployée par une firme et sa performance-export. Les tests effectués à partir des différents modèles économétriques ont dégagé, pour la première hypothèse générale, **un lien positif et fortement significatif avec l'ensemble des variables (au seuil de significativité inférieur à 5%) et pour la deuxième hypothèse générale, un lien fortement positif (deux variables sur trois) et significatif (au seuil de significativité inférieur à 5%)**. Ces résultats, bien qu'obtenus en contexte de pays en voie de développement, dans des conditions économiques différentes de celles des pays développés, confirment ceux de Miller et Friesen (1982) puis ceux de Covin et Slevin (1989). Au vu de ceux-ci, les deux hypothèses générales (H1 et H2) ainsi que les hypothèses secondaires (**H11, H12 et H13, H21, H22 et H23**) **ont été entièrement validées**.

Comme on peut le noter, ces résultats sont conformes à ceux de la plupart des études antérieures analysant l'impact de l'OE sur la performance des firmes. En effet, il existe une littérature riche, tant conceptuelle (Lumpkin & Dess, 1996 ; Rauch & al., 2009 ; Wales & al., 2011a) qu'empirique, sur la (les) relations entre l'orientation entrepreneuriale d'une firme et sa performance.

Rappelons que l'OE est un concept qui trouve ses racines dans la littérature sur l'élaboration de la stratégie (Mintzberg, 1973), un phénomène organisationnel qui intègre la planification, l'analyse, la prise de décision, et de nombreux aspects de la culture, du système de valeurs, et de la mission de l'organisation (Hart, 1992). De ce fait, ces dimensions importantes ont été obtenues à partir de l'examen et de l'intégration des littératures sur la stratégie et l'entrepreneuriat (Covin & Slevin, 1991 ; Miller, 1983 ; Miller & Friesen, 1978 ; Venkataraman, 1989).

Dans sa conceptualisation initiale trois dimensions de l'OE ont été ainsi identifiées et sont utilisées systématiquement dans la littérature : l'innovation, la prise de risque, et la proactivité. S'appuyant sur Miller (1983) et les travaux antérieurs (Burgelman, 1984 ; Hart, 1992 ; MacMillan & Day, 1987 ; Venkataraman, 1989), Lumpkin & Dess (1996) ont identifié l'agressivité concurrentielle et l'autonomie de l'action comme dimensions supplémentaires de l'OE. Cependant, il y a eu un débat dans la littérature concernant la dimensionnalité de l'OE. Certains chercheurs ont fait valoir que l'orientation entrepreneuriale est mieux un concept

unidimensionnel (Covin & Slevin, 1989 ; Knight, 1997) et, par conséquent, les différentes dimensions de l'OE devraient porter sur la performance de la même façon. Les plus récentes théorisations suggèrent que les dimensions de l'OE peuvent se produire dans différentes combinaisons (Lumpkin & Dess, 2001 ; Covin & al., 2006), représentant chacun un aspect différent et indépendant du concept multidimensionnel de l'OE (George, 2006). En conséquence, les dimensions de l'OE peuvent porter différemment sur les performances des entreprises (Stetz & al., 2000). Quoiqu'il en soit, les arguments conceptuels des recherches antérieures convergent sur l'idée que les entreprises bénéficient à mettre en évidence la nouveauté, la réactivité et un degré d'audace (Lumpkin & Dess, 1996). Ces suggestions constituent la base de l'intérêt dans l'étude de la relation entre l'OE et la performance (Miller, 1983).

Concernant les PME en particulier, le lien innovation / international est également validé par de nombreux travaux académiques (Cassiman & Golovko, 2011, 2007 ; Higón & Driffield, 2011) dans le cadre de l'innovation produit. Le Roy & Torres (2001) ajoutent un élément, en prouvant que l'impact positif de l'innovation-produit pour les activités internationales des PME ne dépend pas de l'étendue géographique du marché cible.

Enfin, Gaussens & Movahedi (2015) s'intéressent à la décomposition de l'influence globale de l'exportation sur les performances de l'entreprise en trois effets : un effet d'apprentissage (learning-by-exporting), un effet d'« auto-sélection » et un effet direct sur la productivité.

Ainsi, cette étude s'intéresse au lien innovation/export en termes de complémentarité et non en termes d'impact. Il s'agit d'un point de vue intéressant car cela permet de sortir du paradigme causaliste majoritairement admis, n'aboutissant pourtant pas à un consensus avéré. En effet, dans un contexte de changement rapide, où les produits et les entreprises ont des cycles de vie de plus en plus courts, les perspectives de profit des activités existantes sont incertaines et les entreprises doivent rechercher en permanence de nouvelles opportunités. Elles peuvent donc bénéficier de l'adoption d'une OE. Ces entreprises innovent souvent en prenant des risques dans leurs stratégies produit-marché (Miller & Friesen, 1982). Les efforts d'anticipation de la demande et de positionnement agressive de nouveaux produits / services aboutissent souvent à une forte performance (Irlande & al, 2003). Ainsi, les arguments conceptuels suggèrent que l'OE conduit à de meilleures performances.

De notre point de vue, l'OE est un régulateur<sup>28</sup> de la performance et de la croissance de la PME. Elle renforce la conduite des initiatives stratégiques clés visant à améliorer la performance-export (commerciale, financière...) en termes de parts de marché, de chiffre d'affaires à l'export, de croissance des ventes étrangères, de profits et retour sur investissement (McDougall & Oviatt, 2000 ; Knight, 2000, 2001 ; Zahra et Garvis, 2000 ; Zahra & George, 2002 ; Balabanis & Katsikea, 2003 ; Mostafa & al., 2005 ; Moreno & Casillas, 2008 ; O'Cass & Weerawardena, 2009 ; Sundqvist & Kuivalainen, 2009 ; Sundqvist & al., 2011 ; Wales & al., 2013 ; Brouthers & al., 2014 ; Gerschewski & al., 2014 ; Deligianni & al., 2015).

Par ailleurs, de nombreuses études ont démontré que les entreprises qui ont une OE plus forte sont plus performantes que celles qui ont une OE plus faible (Zahra & Covin, 1995 ; Dess & al., 1997 ; Wiklund & Shepherd, 2005, 2011 ; Wales & al., 2013). Toutefois, l'ampleur de la relation semble varier selon les études. Alors que certaines études ont montré que les entreprises qui adoptent une forte orientation entrepreneuriale sont beaucoup plus performantes que les entreprises qui n'adoptent pas une orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1986 ; Lee & al., 2001 ; Hult & al., 2003 ; Wiklund & Shepherd, 2003) , d'autres études ont rapporté des corrélations plus faibles entre l'OE et de la performance (Zahra, 1991 ; Lumpkin & Dess , 2001 ; Dimitratos & al., 2004), ou ont même été incapables de trouver une relation significative entre l'OE et la performance (Covin & al., 1994 ; George & al., 2001) . Ainsi, il y a une variation considérable dans la dimension des relations observées entre l'OE et la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, la performance en soi, est un concept multidimensionnel et la relation entre elle et l'OE peut dépendre des indicateurs utilisés pour évaluer la performance (Lumpkin et Dess, 1996). La littérature empirique rapporte une grande diversité d'indicateurs de performance (Venkataraman & Ramanujam, 1986 ; Combs & al., 2005). Une distinction courante est faite entre les indicateurs financiers et non financiers. Les mesures non financières de la performance concernent des évaluations des buts tels que la satisfaction et le succès mondial, faites par les propriétaires ou les chefs d'entreprise. Quant aux mesures financières, elles comprennent des évaluations de facteurs tels que la croissance des ventes et le Return On Investment (ROI) (Smith, 1976). En ce qui concerne la performance financière, il ya souvent une faible convergence entre les différents indicateurs (Murphy & al., 1996). Sur le plan

---

<sup>28</sup> Elle agit comme une substance active qui minore (faible OE) ou qui augmente (forte OE) la performance économique et financière de la PME

conceptuel, on peut distinguer entre les mesures de croissance et les mesures de rentabilité. Bien que ces concepts soient empiriquement et théoriquement liés, il existe des différences importantes entre eux (Combs & al., 2005). Par exemple, les entreprises peuvent investir massivement dans la croissance à long terme, sacrifiant ainsi les profits à court terme.

L'argument conceptuel de la relation OE-performance se concentre principalement sur les aspects financiers de la performance. Les entreprises à forte OE peuvent cibler des segments de marché spéciaux, pratiquer des prix élevés et « écrémer » le marché avant la concurrence, ce qui leur fournirait des bénéfices plus importants et leur permettrait de se développer plus vite (Zahra & Covin, 1995). Par contre, La relation entre l'OE et les objectifs non financiers, tels que l'augmentation de la satisfaction des propriétaires de l'entreprise, est moins directe. Il y a en effet, peu d'effet direct de l'OE sur les objectifs non financiers parce que cette relation est faible. Par exemple, si les objectifs non - financiers sont d'une importance capitale, l'incertitude associée aux initiatives audacieuses et la prise de risque impliqué par une OE pourrait conduire à l'agonie, des nuits blanches, et moins de satisfaction (Rauch, 2004). Même si la satisfaction peut augmenter en raison d'une meilleure performance financière, les effets indirects sont généralement plus petits que l'effet direct. Par conséquent, il semble raisonnable de supposer que la relation devrait être plus élevée avec la performance financière qu'avec la performance non financière.

En tout état de cause, l'OE est un levier important capable de procurer des avantages concurrentiels défendables qui peuvent aboutir à une performance supérieure pour la PME opérant sur les marchés internationaux (Knight & Cavusgil, 2004 ; Moreno & Casillas, 2008 ; Wales & al., 2013).

### 3. CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Cette sous-section présente les contributions praxéologiques, théoriques et méthodologiques de la thèse. Ce faisant, nous espérons que cette recherche contribuera à l'amélioration des connaissances aux niveaux théoriques, de la recherche scientifique, méthodologique que pratique.

#### *3.4 Contributions managériales*

Sur le plan praxéologique, les dimensions opérationnalisées de notre recherche peuvent être également utiles aux managers et décideurs des organismes d'appui à la promotion des exportations. Ils pourront y trouver des grilles d'évaluation de la performance-export. Ces derniers auraient ainsi les moyens de mieux identifier les pratiques et les comportements qui encouragent l'activité entrepreneuriale, ainsi qu'un outil opérationnel pour mesurer l'intensité entrepreneuriale.

##### *3.4.1 Retombées managériales au profit de la PME à vocation internationale*

Notre recherche s'est attelée à démontrer que la performance-export de la PME est influencée par le niveau d'OE imprimée par son dirigeant et que cette même OE est affectée positivement par les caractéristiques propres au dirigeant et à celles de son entreprise. Une telle conclusion peut avoir des conséquences positives en termes de propositions d'outils à l'accompagnement de l'internationalisation des PME. Ainsi, sur le plan praxéologique, les dimensions opérationnalisées de notre recherche peuvent être utiles d'une part, aux managers et d'autre part, aux décideurs des organismes d'appui à la promotion des exportations.

Nous proposons dans cette section, une modélisation de l'accompagnement à l'internationalisation de la PME en nous fondant d'une part, sur les modèles théoriques proposés par la littérature dans le domaine et d'autre part, sur les résultats empiriques de notre recherche.

##### 3.4.1.1 Rappel des Modèles théoriques sur l'internationalisation des PME

La revue de littérature relève deux modèles d'internationalisation de l'entreprise qui soutiennent que l'internationalisation est un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes (internationalisation par les étapes).

Le premier modèle dit de l'approche par les réseaux, proposée par Johanson et Vahlne dès

1977 avec deux variables en interaction (Andersen, 1993 ; Eriksson et al, 1997), la connaissance des marchés étrangers d'une part, et les ressources à engager au fur et à mesure du développement international d'autre part.

Face aux critiques que cette théorie éprouve depuis deux décennies, à cause du phénomène des Born Global (Knight & Cavusgil, 2004), Johanson & Vahlne (2009), ont revisité leur modèle en proposant une nouvelle approche par les réseaux qui ajoute une autre variable : la « reconnaissance d'opportunités » ou la « connaissance de l'international ». Pour ces auteurs, les opportunités constituent une charnière dans le processus d'acquisition de connaissance d'autant plus que celles-ci sont développées et relayées par les réseaux sociaux basés sur l'utilisation des outils tels que les TIC (Boutary, 2007 et Johanson & Vahlne, 2009).

La nouvelle variante de ce modèle dit d'Uppsala (U-model) indique que le processus d'internationalisation est réalisé à travers un (ou des) réseau (x), des relations, avec des liens caractérisés par un niveau spécifique de connaissance, de confiance et d'engagement entre les acteurs du réseau (Johanson et Vahlne, 2009). Ce modèle a été critiqué par Andersen (1993) qui a montré que celui-ci ne précise ni les raisons ni les facteurs (internes, externes) pouvant influencer le processus d'internationalisation des entreprises, notamment ses freins et ses limites.

Le second modèle (sur lequel nous n'allons pas nous attarder) dit du modèle d'innovation (I-model) est assez proche du modèle d'Uppsala de par ses principes.

#### 3.4.1.2 Déterminants à l'internationalisation des PME (limites, freins et forces)

La théorie classique de l'internationalisation de la firme y compris celle de la PME repose sur deux axes notamment celui lié à la connaissance des marchés et de l'environnement à l'international d'une part, et celui du niveau de ressources requises pour une action d'internationalisation, d'autre part. Dans cette optique, les auteurs s'accordent à reconnaître aujourd'hui le rôle prépondérant des réseaux dans le développement international des firmes en général et celui de la PME en particulier, mais aussi l'existence de limites et de freins qu'il convient de prendre en compte dans le processus de l'internationalisation de la PME.

Dans cette perspective, Lemaire (2006) dresse un état des lieux des limites et des freins à l'internationalisation de la PME. Au rang de ces limites et freins de l'internationalisation des

PME, le manque de connaissances des marchés internationaux est au centre des travaux de plusieurs auteurs (Cuillere, 2003 ; Bayad, 2006).

Par ailleurs, leur accès limité aux réseaux internationaux et la pratique limitée des langues étrangères et la faible ouverture culturelle hypothèque leur développement hors des frontières.

En outre, leur aversion pour l'incertitude, l'insuffisance de compétences techniques ou commerciales pouvant faciliter l'internationalisation, la crainte des risques financiers importants sont autant de barrières à l'internationalisation des PME.

Au-delà des limites et freins évoqués ci-dessus, la personnalité du chef d'entreprise et son comportement peuvent s'avérer également déterminants dans l'internationalisation de son entreprise. A cet égard, Lemaire (2013) dresse à partir d'une matrice SWOT deux tableaux synoptiques des éléments intangibles pouvant faciliter ou dissuader les PME à intégrer une internationalisation de leurs fonctions. Dans tableau 45, il en établit deux catégories d'éléments positifs et négatifs qu'il qualifie d'intangibles et qui sont essentiellement de type comportemental car reflétant des « schèmes » et des processus mentaux des chefs d'entreprises.

*Tableau 45 : Éléments intangibles de l'internationalisation des PME selon Lemaire (2013)*

<b>Les éléments positifs</b>	<b>Les éléments négatifs</b>
Expérience internationale du créateur/des responsables clés (dans un même secteur ou dans des activités connexes)	Défaut de références internationales professionnelles et personnelles dans l'équipe
Profil bi ou multiculturel, parcours éducatif international (formation, stages à l'étranger)	Pratique limitée des langues, faible ouverture culturelle, « distance psychique »
Réseau relationnel étendu hors frontières (partenaires, associés, correspondants, informateurs.)	Familiarité limitée avec les nouveaux outils de communication distante
Appartenance à une communauté d'affaires ouverte dans le pays d'origine et dans les pays cibles, existants et potentiels	Forte aversion pour l'incertitude (même si contradictoire avec la création d'entreprise)
Incorporation de la dimension internationale dans les structures d'accompagnement (chambres de commerce).	Crainte de dispersion de compétences techniques ou commerciales rares Crainte de fragilisation financière dans un environnement d'affaires peu familier.

Dans le tableau 46, Lemaire (2013) récapitule les éléments liés à l'environnement de la PME qui peuvent exercer des forces attractives externes à l'entreprise (« pull ») ou des incitations internes (« push ») sur les organisations ou les entreprises.

*Tableau 46* : Les éléments intangibles de l'internationalisation des PME selon Lemaire (2013)

Éléments attirant les dirigeants vers l'international	Éléments poussant les dirigeants vers l'international
Abaissement des barrières tarifaires et non tarifaires, accès facilité à des zones auparavant totalement ou partiellement interdites	Avantage compétitif (technologie, image etc.) transférable hors frontières
Amélioration des technologies et des infrastructures logistiques, des services de transport; meilleure sécurisation de l'avantage compétitif (technologie, image, etc.) transférable hors frontières Capacité démontrée à satisfaire aux standards internationaux et à répondre aux attentes des clients internationaux les plus exigeants	Capacité démontrée à satisfaire aux standards internationaux et à répondre aux attentes des clients internationaux les plus exigeants
Volonté d'accéder aux développements technologiques et marketing les plus avancés de son secteur/activité	Relation bien établie avec des "grands comptes internationaux", désireux de bénéficier de leurs prestations hors pays d'origine
Facilité accrue des paiements et transferts en s'appuyant sur des réseaux bancaires internationaux plus étendus et performants	Saturation du marché d'origine, détection d'opportunités dans les économies mûres ou en croissance rapide (de proximité ou distants)
Confrontation aux concurrents leaders du secteur, création d'image auprès de clients de référence /observation des meilleures pratiques Identification et exploitation des facteurs de production (coût, recherche, compétences..) non ou peu accessibles dans la zone d'origine	

Il convient de préciser que les éléments de l'environnement de la PME liés à l'internationalisation sont maîtrisés par la connaissance du processus de l'internationalisation qui ne peut être acquise que par apprentissage (étape par étape). Selon Lemaire (2013), les bouleversements de l'environnement externe (évolution rapide de l'environnement socio-économique, politico-règlementaire et technologique) tendent à estomper les paliers entre les différentes étapes sans pour autant les faire disparaître. Sa réflexion rejoint celle de Johanson & Vahlne (2009), selon laquelle une nouvelle ère d'apprentissage a vu le jour grâce aux réseaux d'affaires, car ceux-ci permettent d'accélérer et de mieux combler ce défaut d'expérience et de faciliter l'appréhension des transformations de l'environnement.

Confrontées aux barrières à l'internationalisation évoquées plus haut, à la globalisation et à la crise économique et financière, les PME à vocation internationale, même à fort potentiel de développement sont menacées de disparition si elles ne sortent pas de leur conservatisme. La seule solution qui leur reste et qui constitue d'ailleurs un défi majeur et une voie de survie est

la saisie d'opportunités internationales. En s'appuyant sur la théorie des réseaux sociaux et sur la définition de l'opportunité d'Ardichvili & al (2003), Ellis (2011 : 101) définit l'opportunité internationale comme : « la chance de conduire des échanges avec des nouveaux partenaires dans des nouveaux marchés étrangers. Les partenaires d'échanges peuvent être soit les intermédiaires étrangers (clients, distributeurs, licences, franchises, sous-traitants, partenaires de joint-venture, etc.). La reconnaissance d'opportunités entrepreneuriales est synonyme de l'identification des partenaires d'échanges potentiels ».

Même si l'impact des pratiques managériales du dirigeant en tant que personnage clé de la PME peut être décisif sur la performance de son activité à l'export (Hutchinson & al., 2006) ; même si certaines caractéristiques de son profil, en rapport avec ses compétences internationales et ses attitudes liées aux pratiques de veille, à la communication interne, à la mise en oeuvre d'une stratégie proactive et à l'engagement à l'export sont pertinentes sont reconnues comme pouvant expliquer la compétitivité et la performance-export (Lages & Montgomery, 2004 ; Navarro et al., 2010) ; la persistance des spécificités de la PME (omniprésence du propriétaire dirigeant et manque d'objectivité parfois, relations familiales au travail, ressources financières limitées, compétences limitées car le propriétaire dirigeant ne peut pas être spécialiste dans tous les domaines) ne facilite pas son internationalisation.

Aussi pour y faire face, la littérature (Lemaire, 2004 ; Fourcade, 2007 ; Cazabat, 2014) recense-t-elle trois formes d'appui aux PME (aide externe, accompagnement externe et facilitation interne) telle que récapitulées dans le tableau 47. Selon Fourcade (2007), le clivage entre l'aide et l'accompagnement n'est pas aussi tranché tant du point de vue des objectifs que visent les acteurs que de celui des modalités d'intervention qu'ils mettent en oeuvre.

Tableau 47 : Formes d'appui externe et interne pour les PME

Caractéristiques du milieu/Auteurs	Forme d'appui		
	Aide externe (Fourcade, 2007)	Accompagnement externe (Fourcade, 2007)	Facilitation interne (Lemaire, 2004) (Cazabat, 2014)
<b>Fonctionnalités</b>	Milieu Cadre	Milieu guide	Milieu guide
<b>Acteurs</b>	Acteurs publics Acteurs d'intermédiation Acteurs privés	Acteurs privés	Acteurs internes
<b>Objectifs</b>	Appui fonctionnel Soutien systémique	Soutien systémique	Soutiens fonctionnels et systémiques Apprentissage organisationnel

Source : Auteur d'après la revue de littérature

Dans la sous-section suivante, nous rappelons successivement les modèles théoriques sur

l'internationalisation, l'accompagnement international des PME, les résultats empiriques relatifs aux caractéristiques de l'internationalisation et les enseignements tirés avant de proposer le modèle d'accompagnement à l'internationalisation des PME.

### 3.4.1.3 Rappel des résultats empiriques de notre recherche

Le tableau 48 présente le profil et les caractéristiques de l'internationalisation des entreprises enquêtées dans le cadre de notre recherche.

*Tableau 48 : Caractérisation de l'internationalisation des PME enquêtées*

Caractéristiques de l'export	Poids en %	Déterminants de l'OE	Poids en %
<b>Type implantation</b>		<b>Type d'innovation pratiquée</b>	
Zone franche	43%	Incrémentale	97%
Hors zone franche	57%	Radicale	3%
<b>Formes ventes à l'international</b>		<b>Pratique de veille (pro-activité)</b>	
Partenariats/Représentations	8%	Oui	63%
Export Direct	92%	Non	37%
<b>Processus d'internationalisation</b>		Pratique de R&D et recherche de leadership technologique	
Par étapes	78%	Oui	35%
Par réseaux	22%	Non	65%
<b>Types de produits à l'export</b>		<b>Investissements annuels dans la formation du personnel technique</b>	
Produits internationaux	9%	< 1% CA	74%
Produits exportables	91%	1<2% CA	26%
<b>Principaux marchés</b>			
Afrique de l'Ouest	68%		
Reste Afrique	9%		
Europe	14%		
Asie	6%		
Amérique	4%		
<b>Perception sur les déterminants des barrières à l'internationalisation</b>			
Maîtrise langues étrangères	81%		
Investissements importants à supporter	24%		
Disponibilité de compétences spécifiques	3%		
Normes et certifications	<b>6%</b>		

Source : Auteurs, données de l'enquête quantitative

Les résultats empiriques tirés de la recherche quantitative et des modélisations économétriques se résument comme suit au regard des principaux indicateurs de résultat liés à l'Orientation entrepreneuriale et à la performance-export :

– Niveau d'intensité entrepreneuriale et d'OE

- ✓ Près d'un tiers des entreprises exportatrices enquêtées (29%) ont une intensité entrepreneuriale nulle ;
- ✓ Plus d'un tiers d'entre elles (40%) ont une faible intensité entrepreneuriale ;
- ✓ Une faible proportion d'entre elles ont respectivement une intensité faible à moyenne (14%) et moyenne à élevée (16%) ;
- ✓ L'atteinte à 100% des objectifs stratégiques contribue de près de 135% à l'orientation entrepreneuriale en termes de la pratique de veille et d'intelligence économique. Autrement dit, l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques augmente de près de 270% l'intensité entrepreneuriale de l'entreprise. Ceci revient à dire que l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise influence positivement le niveau d'OE de la PME.

– Niveau d'OE

Les entreprises exportatrices enquêtées sont caractérisées par :

- ✓ Une faible propension à innover ;
- ✓ Une propension moyenne à prendre des risques ;
- ✓ Une propension moyenne à la proactivité.

A partir des analyses des modèles théoriques sur l'internationalisation des PME et les résultats empiriques de notre recherche sur l'OE, nous avons démontré qu' « **une OE forte contribue à une meilleure performance-export** ». Mais dans le contexte togolais, ceci n'est possible que si les conditions suivantes :

- (i) L'importance de définir et d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise (profil de la PME) ;
- (ii) L'importance du niveau d'instruction du dirigeant dans l'appréhension et la maîtrise des risques (caractéristiques du dirigeant). Il faut préciser que 100% des entrepreneurs enquêtés ont un niveau d'instruction supérieur ou égal au Bac.

Fort de ce constat, nous proposons un modèle d'accompagnement à la facilitation de l'internationalisation des PME. Ce modèle, adapté de Filion (2007), est centré sur le recrutement d'un facilitateur de l'internationalisation. Mais pourquoi un facilitateur de

l'internationalisation ?

Etant donné les contraintes liées au caractère embryonnaire de l'industrie du pays, les PME industrielles tiennent compte de ce facteur dans leur positionnement stratégique. Dans un tel contexte, elles ne peuvent pas conquérir les marchés occidentaux (matures) avec des produits de commodité à très faible valeur ajoutée. C'est d'ailleurs ce qui explique que près de 80% des exportations soient orientées vers l'Afrique. Par ailleurs, les résultats de l'enquête quantitative montrent que les entreprises enquêtées ont une faible propension à innover tandis que les deux autres variables de l'OE (proactivité et prise de risques) sont d'un niveau moyen. Dans ces conditions, le niveau d'OE de ces entreprises reste moyen sinon même faible à bien des égards. Si nous avons démontré qu'une OE forte contribue à une meilleure performance export, les résultats de nos travaux ont aussi confirmé l'existence d'un lien positif entre la taille de l'entreprise et la performance-export (chiffre d'affaires). Ainsi, si l'on veut accompagner ces entreprises à améliorer leur performance-export, on ne peut que proposer d'augmenter leur niveau de ventes sur leurs principaux marchés (Afrique) à travers l'intensification de leur force de vente. L'existence d'une main-d'œuvre à bon marché peut donc permettre d'augmenter facilement la capacité de production de ces entreprises en fonction des objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. C'est ce qui explique la proposition d'un facilitateur de l'internationalisation.

#### 3.4.1.4 Proposition du modèle de facilitation de l'internationalisation

Nous proposons le recrutement d'un facilitateur interne de l'internationalisation. Le choix du modèle centré sur un facilitateur **interne** est motivé par le constat selon lequel, empiriquement (sur le terrain), les accompagnateurs externes à la PME, les prescripteurs se heurtent fréquemment à une réticence de la part des PME (Bayad & al., 2011). Les prescripteurs et les structures d'accompagnement sont selon Cullière (2003) soit des prestataires payants (souvent des sociétés privées de conseil ou d'expertise) qui proposent un service d'accompagnement soit des organismes publics (institutions, syndicats, organisations professionnelles) impliqués dans des opérations d'aide aux PME. Il estime par ailleurs que les structures d'accompagnement paraissent peu légitimes et peu attractives aux yeux des propriétaires dirigeants à cause des spécificités de la PME. Pour abonder dans ce sens, Gallais (2009) pointe du doigt d'autres sources de difficultés potentielles qui peuvent aussi expliquer le refus de l'accompagnement par les PME ; notamment le fait que la centralisation de la

gestion et les actions dépendent largement de la volonté du dirigeant, alors que la complexité des problèmes nécessiterait la confrontation à d'autres personnes externes à l'entreprise.

a. Présentation du concept « facilitation de l'internationalisation »

La facilitation est selon Fillion (2007), un processus mental, une représentation qui s'intègre parmi les systèmes de représentations existant dans une organisation. La facilitation contribue à la vision centrale du chef d'entreprise. La facilitation de l'internationalisation a comme objectif de d'amener la PME à intégrer les réseaux internationaux d'affaires en vue d'initier et de développer des échanges avec des nouveaux partenaires dans des nouveaux marchés étrangers. Elle est proposée dans le cadre d'une démarche légitime visant le développement de l'entreprise à partir du renforcement de la vision du dirigeant par une vision complémentaire interne à l'entreprise. Ceci implique que la facilitation ne saurait être une action spontanée mais une démarche continue et soutenue. Elle est initiée par un « facilitateur », qui n'est rien d'autre qu'un collaborateur du chef d'entreprise qui a une vision « complémentaire » à la vision centrale du chef d'entreprise. Cette vision complémentaire vient en appont de l'action principale décidée par le chef d'entreprise.

b. Profil du facilitateur

Le facilitateur est avant tout, un employé, un collaborateur du dirigeant. A ce titre, nous le considérons comme un intrapreneur qui fait montre de qualités et de caractéristiques entrepreneuriales avérées au sein de l'entreprise. Il doit :

- avoir un diplôme supérieur (Bac+2 au moins) en marketing international, commerce international ou tout autre diplôme équivalent ;
- être doté d'une expérience professionnelle confirmée et posséder un réseau international d'affaires ;
- maîtriser la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- bénéficier d'un bon niveau de confiance du chef d'entreprise et avoir une légitimité en interne (l'adhésion de l'ensemble du personnel) à son action de facilitation de l'internationalisation. Il pourra ainsi mettre à profit au service de l'entreprise ses propres réseaux, ses connaissances, son savoir-faire.

c. Processus de la facilitation de l'internationalisation de la PME

Le processus de l'internationalisation s'opère en 5 étapes : le recrutement du facilitateur, la vision centrale du chef d'entreprise, l'initiation d'une vision complémentaire, le partage de la nouvelle vision intégrant l'internationalisation et l'intégration des réseaux internationaux aux

modèle économique de la PME.

*(i) Recrutement du facilitateur de l'internationalisation*

Le recrutement du facilitateur incombe au chef d'entreprise. Un profil de poste du facilitateur doit être établi avant le démarrage du processus de recrutement. Le facilitateur peut être recruté en interne en cas de disponibilité de compétences au sein du personnel de l'entreprise ou être recruté par voie d'appel à candidature.

*(ii) Vision centrale du chef d'entreprise*

Le propriétaire-dirigeant ou le chef d'entreprise développe une vision orientée sur le développement et la performance de son entreprise. Ainsi met-il en œuvre une stratégie et un plan d'action pour la satisfaction des parties prenantes de son entreprise.

*(iii) Initiation d'une vision complémentaire*

Du fait de la spécificité de la PME, l'initiation d'une vision complémentaire à celle de la vision centrale du chef d'entreprise est nécessaire au développement international. La vision complémentaire doit être axée sur l'internationalisation, c'est-à-dire, la mise en place d'une stratégie et d'un plan d'action de développement international à travers la saisie d'opportunités internationales.

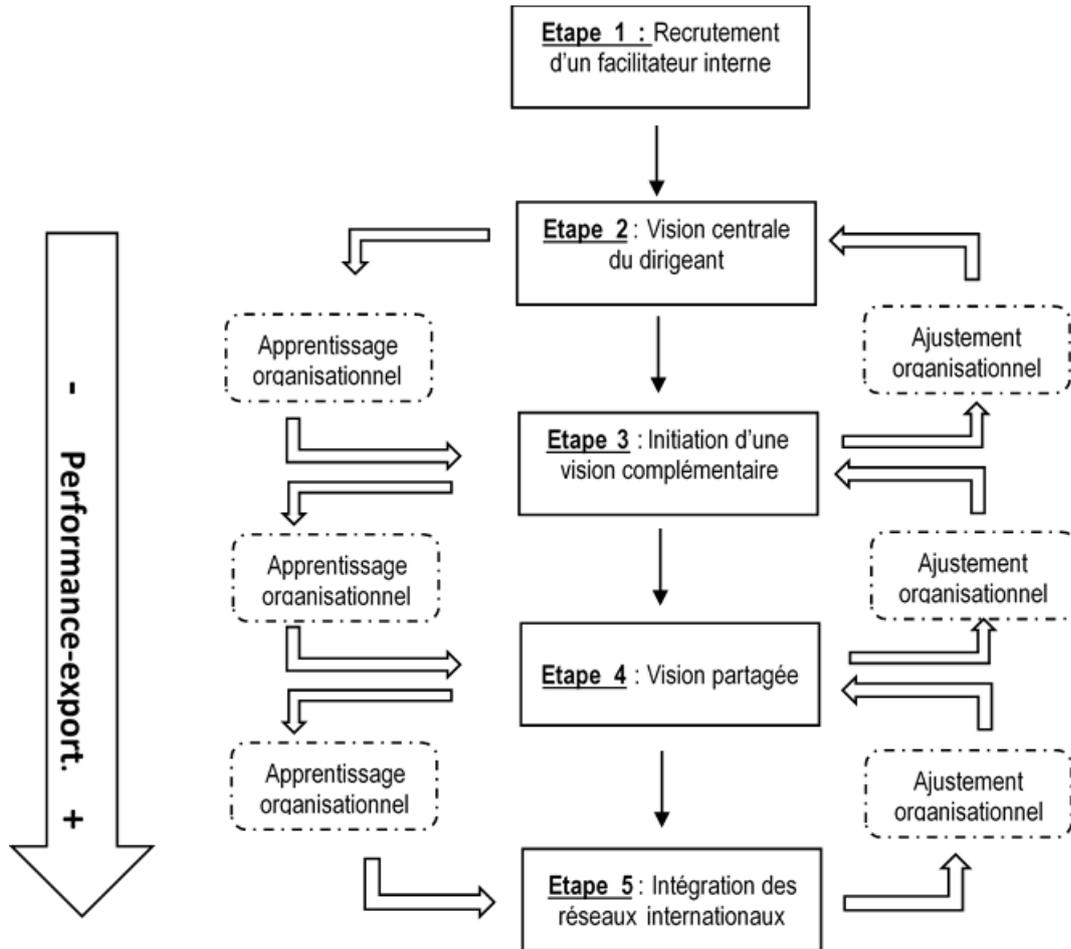
*(iv) Partage de la nouvelle vision axée sur l'internationalisation*

La nouvelle vision axée sur l'internationalisation doit être partagée et requérir l'adhésion de l'ensemble du personnel pour faciliter le processus d'internationalisation.

*(v) Intégration aux réseaux internationaux*

Selon Johanson & Vahlne (2009), l'encastrement de l'organisation (y compris la PME) dans les réseaux internationaux se traduit par la construction de liens forts entre les différents acteurs (clients, distributeurs, licences, franchises, sous-traitants, partenaires de joint-venture, etc.). Cet encastrement favorise la génération de nouvelles opportunités d'affaires, améliore le niveau d'engagement de l'organisation dans les réseaux et établit un climat de confiance entre les différents acteurs de la chaîne de valeurs de l'entreprise.

Figure 4 : Schéma du processus de facilitation de l'internationalisation de la PME



Source : Auteur, adapté de Filion<sup>29</sup> (2007)

<sup>29</sup> FILION, L.J. (2007), *Management des PME*, Pearson

### ***3.5 Contribution de la thèse à la confirmation des approches adaptées des modèles de MILLER/FRIESEN, COVIN/SLEVIN et LUMPKIN/DESS***

Rappelons que nos travaux autour de l'orientation entrepreneuriale se sont appuyés sur un modèle théorique adapté des travaux de Miller/Friesen (1982) et Covin/Slevin (1989). Nous avons donc utilisé les trois dimensions proposées par le cadre conceptuel (l'innovation, la prise de risque et la proactivité) pour caractériser et tester le comportement entrepreneurial des PME togolaises à vocation internationale. Nos résultats montrent que deux dimensions influencent positivement la performance-export des PME enquêtées. Ces résultats ont le mérite de contribuer à la confirmation du modèle conceptuel adapté de Miller/Friesen (1982) et celui de Covin/Slevin (1989), bien qu'obtenus en contexte de pays en développement. En effet, contrairement à leurs homologues des pays développés, les PME des pays en développement éprouvent souvent de graves contraintes financières. Elles ne possèdent souvent pas le niveau de technologie ou main-d'œuvre qualifiée pour concurrencer sur les mêmes niveaux leurs homologues des pays développés. Par conséquent, ces PME ne sont souvent pas en mesure de rivaliser avec leurs pairs dans les pays développés.

La cohérence des résultats obtenus dans un environnement économique différent porte une dimension scientifique certaine : la capacité des PME dans les pays en développement à créer de manière *proactive* des biens et services *nouveaux* pour les marchés de niche à l'exportation, et à améliorer leur performance-export à l'échelle internationale (Chandler & Jansen, 1992 ; Lumpkin & Dess, 2001).

### ***3.6 Contribution théorique et méthodologique***

Sur le plan théorique, en nous attachant à l'analyse critique du cadre conceptuel, de l'état de l'art sur le sujet, nous estimons avoir contribué à l'enrichissement de la littérature sur la problématique de la performance-export en lien avec l'orientation entrepreneuriale des firmes

Sur le plan de la recherche scientifique, nous pensons avoir poussé un tant soit peu les frontières de l'opacité sur l'Orientation Entrepreneuriale Internationale dans le contexte des pays en développement et surtout d'avoir répondu à l'appel de pied de Slevin & Terjezen (2011) et Kiss & al. (2012) qui suggèrent que les chercheurs s'intéressent beaucoup plus à développer un corpus de connaissances scientifiques sur les PME à posture entrepreneuriale qui se développent à l'international dans le contexte des pays émergents.

Cette recherche a également pour objectif d'apporter une contribution entrepreneuriale aux différents acteurs de la promotion de l'Entrepreneuriat au Togo. Elle pourra ainsi fournir différents éléments de référence aux acteurs publics et privés en charge du domaine comme le gouvernement, les entrepreneurs, les chercheurs, les institutions en charge de la promotion de l'entrepreneuriat et le développement des PME.

### ***3.7 Perspectives de la thèse***

Selon Knight & Cavusgil (2004), l'OEI est identifiée aujourd'hui comme un levier potentiel capable de procurer des avantages compétitifs distinctifs et défendables en termes de performance-export pour la PME opérant sur les marchés internationaux.

Vu la faible production de connaissances sur la PME dans le contexte africain en général et sur l'orientation entrepreneuriale internationale des PME africaines en particulier, des pistes de recherche sur cette problématique restent ouvertes sous réserve de la prise en compte des défis conceptuels et méthodologiques soulevés par Aloulou (2017).

En termes de perspectives de recherche, il est envisageable de mener des recherches empiriques contextuelles et comparatives dans les pays de l'UEMOA afin de mieux caractériser l'OEI et son impact sur la performance-export des PME au sud du Sahara. Les limites de notre recherche liées au manque de données théoriques sur l'universalisme et le particularisme culturel en contexte africain ouvrent des perspectives de recherche dans la mesure où l'utilisation des fondements culturels de l'OEI pourrait permettre d'approfondir les premiers résultats, d'étendre la démarche enclenchée à la sous-région ouest africaine, d'enrichir la dimension théorique de l'OEI/Performances-Export des PME africaines et d'aller vers un outil opérationnel plus adapté au contexte ouest africain.

## CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Aux termes de ce chapitre, nous sommes parvenus à vérifier les postulats de notre recherche. Dans un premier temps, à travers la première hypothèse générale (H1) de notre thèse, nous avons cherché à identifier les principaux facteurs d'influence de l'Orientation entrepreneuriale (OE) au sein du couple symbiotique Dirigeant (Entrepreneur)-Organisation (firme). Les résultats obtenus confirment ceux de Miller & Friesen (1982) puis ceux de Covin & Slevin (1989), ce qui nous a conduit à valider les hypothèses secondaires H1.1, H1.2 et H1.3 et par voie de conséquence, à valider entièrement l'hypothèse H1.

Dans un deuxième temps, à travers la deuxième hypothèse générale (H2) de notre thèse, nous avons cherché à tester l'existence d'une relation entre l'Orientation entrepreneuriale (OE) déployée par une firme et sa performance-export. La corrélation entre les variables a dégagé un lien fortement positif (deux variables sur trois) et significatif (au seuil de significativité inférieur à 5%). Sur la base de ces constats, les hypothèses secondaires HS2.1, HS2.2 et HS2.3 ont été validées et par voie de conséquence, l'hypothèse H2 a été entièrement validée.

Ainsi donc, l'entrepreneur, composante principale du modèle de recherche que nous avons adopté, représentée par la variable *le dirigeant et son profil*, traduit un nombre important de facteurs d'influence de l'OE. En effet, quatre sur quatre des variables mobilisées par l'analyse de contenu des entretiens individuels, notamment *la vision stratégique, les compétences clés* (expertise dans le métier, expérience antérieure, expérience professionnelle en tant que créateur, expérience internationale en matière d'export, la perception du dirigeant quant à la performance à l'export), *les traits de personnalité du dirigeant* (niveau d'instruction du dirigeant) *et les caractéristiques de la firme* (l'atteinte des objectifs stratégique et la taille ou l'effectif des salariés) affectent significativement l'OE de l'entreprise.

Par ailleurs, quatre sur les sept variables mobilisées par les modélisations économétriques affectent positivement la performance-export de l'entreprise, notamment *le niveau d'instruction du promoteur/dirigeant, la formation professionnelle du promoteur/Dirigeant, le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise et la taille de l'entreprise*.

## CONCLUSION DE LA PARTIE II

La problématique de la recherche exigeait le recours à la démarche hypothético-déductive pour comprendre en profondeur les caractéristiques du dirigeant et celles des firmes et leur impact (OE) sur la performance à l'exportation. Dans cette perspective, des entretiens qualitatifs se sont avérés être la solution optimale pour recueillir la représentation la plus riche possible des acteurs. Notre recherche se plaçant dans une perspective exploratoire et compréhensive, la méthodologie a reposé sur des entretiens directifs et semi-directifs. Quant à la recherche quantitative, elle a permis d'analyser les liens entre l'orientation entrepreneuriale (Innovation, prise de risque, proactivité) et leur rapport avec le degré de performance-export à partir d'un échantillon dont 65 sont exportatrices.

Le premier postulat qui visait l'identification des principaux facteurs d'influence de l'Orientation Entrepreneuriale (OE) au sein du couple symbiotique Dirigeant (Entrepreneur)-Organisation (firme) a abouti aux résultats confirmatoires de l'hypothèse de base et par ricochet, à ceux de Miller et Friesen (1982) puis ceux de Covin et Slevin (1989) et ont ainsi conduit à la validation des hypothèses secondaires H1.1, H1.2 et H1.3 et par voie de conséquence, à la validation entière de l'hypothèse H1.

Le second postulat qui visait à tester l'existence d'une relation entre l'Orientation Entrepreneuriale (OE) déployée par une firme et sa performance-export, a abouti également aux résultats confirmatoires de la deuxième hypothèse générale (H2). Ce résultat a conduit à la validation des hypothèses secondaires HS2.1, HS2.2 et HS2.3 et par voie de conséquence, à la validation entière de l'hypothèse H2.

Il ressort donc que la thèse que nous avons défendue tout au long de nos travaux de recherche à savoir que **la performance à l'international des PME est avant tout influencée par le niveau d'orientation entrepreneuriale de la firme, elle-même affectée positivement par ses propres caractéristiques et celles de son dirigeant est confirmée.**

## CONCLUSION GENERALE

Aux termes de ces travaux de recherche, nous avons cherché à confirmer ou infirmer la thèse selon laquelle, la performance à l'international des PME est avant tout influencée par le niveau d'orientation entrepreneuriale de la firme, elle-même affectée positivement par ses propres caractéristiques et celles de son dirigeant.

Un constat fondamental a motivé le choix d'une telle perspective de recherche. D'une part, la reconnaissance solennelle du rôle du secteur privé en général et des rôles primordiaux et prépondérants de l'entrepreneur. D'autre part, le rôle fondamental de l'entreprise dans le développement socioéconomique des pays au Sud du Sahara à travers la création des emplois et la création des richesses, contrasté cependant avec le faible taux des travaux de recherche publiés dans ces pays sur la problématique. Notre recherche s'est fixé un double objectif : d'une part, l'analyse de l'existence d'un lien entre l'Orientation Entrepreneuriale et la performance-export de la firme et d'autre part, la nature de ce lien.

Nous avons structuré notre travail en deux parties distinctes.

Dans la première partie consacrée à l'analyse de l'état de l'art (en deux chapitres), nous avons successivement tenté de mettre en lumière les fondements théoriques développés sur le champ de l'entrepreneuriat, sur l'entrepreneur, l'intrapreneuriat, l'orientation entrepreneuriale, l'internationalisation et enfin sur la performance-export des PME et les liens logiques qui existent entre eux dans le contexte de l'entrepreneuriat organisationnel. Ce faisant, nous avons balisé le cheminement théorique et méthodologique de notre recherche afin de rendre intelligible la démarche que nous empruntons pour défendre notre thèse.

Nous avons démontré dans le premier chapitre que l'entrepreneur constitue l'acteur central du phénomène entrepreneurial. De ce fait, il serait difficile de cerner ce dernier sans pour autant chercher à le connaître et à comprendre les actes qu'il pose dans le cadre de l'impulsion ex nihilo et le développement de l'entreprise. Cependant, l'entrepreneur ne saurait être uniquement réduit à l'acte de création ; il peut être aussi l'acteur qui fait preuve d'un esprit entrepreneurial dans le cadre d'une organisation existante dans la mesure où il participe activement au développement de l'entreprise à travers la mise en œuvre d'activités intrapreneuriales.

Dans le second chapitre, nous démontrons d'une part, l'importance de l'internationalisation

dans la survie et la prospérité des PME confrontées à certaines spécificités liées à leur profil et d'autres part, l'existence évidente d'un lien entre le fait pour une entreprise d'emprunter une posture entrepreneuriale internationale et sa capacité à générer de façon efficiente plus de revenus à travers les ventes de ses produits/services sur les marchés étrangers dans le but de satisfaire ses différentes parties prenantes.

La deuxième partie (en deux chapitres) a été consacrée à la présentation, à l'interprétation et à la discussion des résultats. Elle est assortie de la présentation des retombées managériales ainsi que des contributions scientifiques d'ordre théorique et méthodologique.

Le troisième chapitre a restitué le « design de la recherche » empirique en mettant en exergue la problématique, les questions de recherche, les cadres théoriques, le positionnement épistémologique, la méthodologie d'échantillonnage de collecte, de traitement et d'exploitation des données.

Le modèle conceptuel à trois construits, adopté pour tester l'influence des facteurs internes (caractéristiques de la firme et celles de son dirigeant) dans la performance-export des entreprises togolaises à vocation internationale à travers leur degré d'Orientation entrepreneuriale, a été adapté de Miller & Friesen, 1977, puis de Gartner, 1985). Ce modèle a été mobilisé sur la base des approches par les traits de personnalité (McClelland<sup>30</sup>, 1961 ; Carland & al., 1988) et comportementale (Gartner, 1985), associées aux champs l'internationalisation des firmes et l'Orientation Entrepreneuriale.

A travers une démarche hypothético-déductive, nous avons cherché, dans un premier temps, à comprendre en profondeur les liens entre les caractéristiques du dirigeant et celles des firmes et leur impact (OE) dans la performance à l'exportation des firmes togolaises. Dans cette perspective, des entretiens qualitatifs se sont avérés dans un premier temps, être la solution optimale pour recueillir la représentation la plus riche possible des acteurs. Notre recherche se plaçant dans une perspective exploratoire et compréhensive, la méthodologie a reposé sur des entretiens semi-directifs.

Dans un deuxième temps, à travers une recherche quantitative, le modèle a été soumis à la vérification auprès de 65 exportatrices pour tester les différentes hypothèses. Les données de l'enquête quantitative ont été saisies avec le logiciel de dépouillement statistique Sphinx Plus<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Cité par Messeghem et Sammut (2011)

<sup>31</sup> Logiciel de traitement et d'analyse de données statistiques

puis traitées à l'aide des logiciels SPSS 20 et Stata 13. La méthode d'analyse à partir de la régression logistique (dichotomique) a été mobilisée pour évaluer l'impact des facteurs internes et l'orientation entrepreneuriale sur la performance-export des firmes.

Le quatrième chapitre a présenté les résultats des travaux de recherche ainsi que la discussion de ces résultats au regard des travaux antérieurs réalisés dans le même champ.

A travers la première hypothèse générale (H1) de notre thèse, nous avons cherché à identifier les principaux facteurs d'influence de l'Orientation entrepreneuriale (OE) au sein du couple symbiotique Dirigeant (Entrepreneur)-Organisation (firme). Les résultats obtenus confirment ceux de Miller & Friesen (1982) puis ceux de Covin & Slevin (1989), ce qui nous a conduit à valider les hypothèses secondaires H1.1, H1.2 et H1.3 et par voie de conséquence, à valider entièrement l'hypothèse H1.

A travers la deuxième hypothèse générale (H2) de notre thèse, nous avons cherché à tester l'existence d'une relation entre l'Orientation entrepreneuriale (OE) déployée par une firme et sa performance-export. La corrélation entre les variables a dégagé un lien fortement positif (deux variables sur trois) et significatif (au seuil de significativité inférieur à 5%). Sur la base de ces constats, les hypothèses secondaires HS2.1, HS2.2 et HS2.3 ont été validées et par voie de conséquence, l'hypothèse H2 a été entièrement validée.

De façon globale, les résultats des analyses économétriques montrent que les coefficients de corrélation du modèle sont fortement significatifs. Au seuil de significativité inférieur à 5%, trois variables influencent positivement les trois dimensions de l'OE proposées par Miller & Friesen (1982) et adaptée par Covin & Slevin (1989).

La propension à innover entretient une relation positive et forte avec le fait pour une entreprise de disposer d'un plan de développement et des objectifs de long terme. En effet, l'atteinte des objectifs stratégiques influence positivement la propension à innover et donc par ricochet l'orientation entrepreneuriale. Selon les résultats des estimations du modèle, l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques augmente de près de 270% l'intensité entrepreneuriale de l'entreprise.

La propension à prendre des risques entretient également une relation positive et forte avec le niveau d'instruction du Dirigeant. Ceci montre que plus le niveau d'instruction du dirigeant est élevé, plus celui-ci est enclin à maîtriser les risques qui peuvent survenir dans l'exécution des projets à risque.

La dernière variable relative à la propension à la proactivité entretient une relation positive et forte avec l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet, l'atteinte à 100% des objectifs stratégiques contribue de près de 135% à l'orientation entrepreneuriale en termes de la pratique de veille et d'intelligence économique.

Les résultats obtenus militent en faveur de l'existence d'un lien significatif entre l'Orientation Entrepreneuriale – telles qu'elles ont été opérationnalisées – et la performance-export des firmes togolaises à dominante exportatrices. Ces résultats nous amènent à conclure que l'OE est un régulateur de la performance-export de la firme. En effet, il ressort que la vision stratégique, les compétences clés (expertise dans le métier, expériences entrepreneuriale, professionnelle et internationale), les traits de personnalité du dirigeant (niveau d'instruction du dirigeant) et les caractéristiques de la firme (l'atteinte des objectifs stratégiques et la taille ou l'effectif des salariés) affectent positivement l'OE.

Ces résultats nous amènent à conclure que l'OE est un régulateur de la performance-export de la firme togolaise. Ils ont le mérite de contribuer à la confirmation du modèle conceptuel adapté de Miller/Friesen (1982) et celui de Covin/Slevin (1989) dans le cadre du Togo. La cohérence de tels résultats obtenus dans un environnement économique différent porte une dimension scientifique certaine : la capacité des PME dans les pays en développement à créer de manière proactive des biens et services nouveaux pour les marchés de niche à l'exportation, et à améliorer leur performance-export à l'échelle internationale (Chandler et Jansen, 1992 ; Lumpkin et Dess, 2001 ; Covin et al., 2011).

Notre recherche s'est attelée à démontrer que la performance-export de la PME est influencée par le niveau d'OE imprimée par son dirigeant et que cette même OE est affectée positivement par les caractéristiques propres au dirigeant et à celles de son entreprise. A partir des analyses des modèles théoriques sur l'internationalisation des PME et les résultats empiriques de notre recherche sur l'OE, nous avons démontré qu'« *une OE forte contribue à une meilleure performance-export* ». Une telle conclusion peut avoir des conséquences positives en termes de propositions d'outils à l'accompagnement de l'internationalisation des PME. Ainsi, sur le plan praxéologique, les dimensions opérationnalisées de notre recherche peuvent être utiles d'une part, aux managers et d'autre part, aux décideurs des organismes d'appui à la promotion des exportations.

Fort de ce constat, nous avons proposé un modèle d'accompagnement à la facilitation de l'internationalisation des PME exportatrices. Ce modèle, adapté de Filion (2007), est centré sur le recrutement d'un facilitateur interne de l'internationalisation. Ce faisant, nous contribuons à l'enrichissement de la littérature relative à la performance-export en lien avec l'OE des firmes. Autrement dit, nous pensons avoir poussé un peu les frontières de l'opacité sur l'Orientation Entrepreneuriale Internationale dans le contexte des pays en développement. C'est une manière de répondre à l'appel de certains auteurs qui suggèrent que les chercheurs doivent s'intéresser beaucoup plus à développer un corpus de connaissances scientifiques sur les PME à posture entrepreneuriale internationale dans le contexte des pays émergents (Slevin et Terjezen, 2011 ; Kiss et al., 2012).

Notre travail a également pour objectif d'apporter une contribution entrepreneuriale aux différents acteurs de la promotion de l'Entrepreneuriat au Togo. Elle pourra ainsi fournir différents éléments de référence aux acteurs publics et privés en charge du domaine comme le gouvernement, les entrepreneurs, les chercheurs, les institutions en charge de la promotion de l'entrepreneuriat et le développement des PME.

En termes de perspectives de recherche, il est envisageable de mener des recherches empiriques contextuelles et comparatives dans les pays de l'UEMOA afin de mieux caractériser l'OEI et son impact sur la performance-export des PME au sud du Sahara.

Mais nous reconnaissons les limites de notre recherche liée à la taille de l'échantillon exploité, à l'absence d'approche qualitative et à la faible production de connaissances sur la PME dans le contexte africain en général et sur l'orientation entrepreneuriale internationale des entreprises africaines en particulier. Ceci offre d'importantes pistes de recherche, sous réserve de la prise en compte des défis conceptuels et méthodologiques soulevés par Aloulou (2017). En effet, il est envisageable de mener des recherches empiriques contextuelles et comparatives dans les pays francophones d'Afrique de l'Ouest afin de mieux caractériser l'OEI et son impact sur la performance-export des PME au sud du Sahara.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaby, N.E., Slater, S. F. (1989).** Management influences on export performance : a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, Vol.6, (4), 7-26.
- Aharoni, Y. (1966).** The Foreign Investment Decisions Process. Harvard University, Boston, 1966.
- Allali, B. (2004).** Quel rôle la vision des dirigeants joue-t-elle dans l'internationalisation de leurs PME ? Etude des cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire. 7ème CIFEPME, Montpellier, France.
- Allouani, S. A. (2013).** Les déterminants relationnels de la performance export, Contribution à travers le concept de capacités Relationnelles : Cas des PME au Maroc, Thèse de doctorat, Université Hassan 1er de Settat
- Allouche, J., Amann, B. (1997).** « Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'Expansion Management Review*, 92-99.
- Allouche, J., Amann, B. (2000).** « L'entreprise familiale : Un état de l'art », *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3, 1, 33-69.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., Kurashina, T. (2008).** « The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan : A matched-pair investigation », *Family Business Review*, 21(4), p. 315-329.
- Aloulou, W. (2017).** « Orientation entrepreneuriale internationale des PME : émergence du concept, antécédents et modélisation de sa relation avec la performance internationale », *Marché et organisations 2017/1* (n° 28), p. 35-58. DOI 10.3917/maorg.028.0035
- Aloulou, W., Fayolle, A. (2005).** "A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context", *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), p. 24-45.
- Altomonte, C., Aquilante, T., Békés, G., Ottaviano, G.P. (2013).** Internationalization and innovation of firms : evidence and policy. *Economic Policy* 28, 663– 700.
- Amason, A. C. (1996).** « Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : resolving paradox for top management teams », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no1, p. 123-148.
- Amit, R., Muller, E. (1995).** « "Push" and "Pull" Entrepreneurship ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), p. 64-80.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993).** Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46.
- Andersen, O., Low, S. K. (1998).** Resource-based theory and international growth strategy : An exploratory study. *International Business Review*, Vol. 7, 164-184.
- Anderson, A., Gatignon, H. (1986).** "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions" - *journal of international business studies*, vol. 17, no. 3, p. 1-26
- Anderson, R. C., Reeb, D. M. (2003).** "Founding- family ownership and business performance : Evidence for the S and P 500". *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.

- Arbaugh, J. B., Cox, L., Camp, M. (2009).** « Is entrepreneurial orientation a global construct ? A multi- country study of entrepreneurial orientation, growth strategy and performance », *The Journal of Business Inquiry*, vol. 8, n° 1, p. 12-25.
- Armario, J. M., Ruiz, D.M., Armario, E. M. (2008).** Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *J. Small Bus. Manage.* 46(4):485 - 511.
- Arnone, L., Deprince, E. (2014).** « Le rôle des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises », 13ème journée e-marketing, colloque marketing, acte du colloque, université panthéon-Sorbonne.
- Arregle, J-L., Durand, R., Very, P. (2004).** « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, 7(2) : 13-36.
- Arrègle, J. L. (2000).** L'approche fondée sur les ressources. In les Nouvelles Approches de la gestion des organisations, ARREGLE J-L. et al. (éd. Economica), 193-238.
- Avlonitis, G., Salavou, H. (2007).** "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance", *Journal of Business Research*, vol. 60, n° 5, p. 566-575.
- Bahija, A. (2001).** « La vision en gestion : examen de la documentation ». *Cahier de recherche*, N°2001-07, HEC Montréal, octobre.
- Baker, W.E., Sinkula, J. M. (2009).** The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *J. Small Bus. Manage.* 47(4):443-464.
- Baldegger, R., Schueffel, P., Pasquier, M. (2012).** « Dynamique de l'entrepreneuriat international. Cadre conceptuel et enjeux », 11<sup>ème</sup> CIFEPME, 24-26, Octobre, Brest.
- Barney, J. B. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol.17, 99-120.
- Barney, J. B. (1996).** The resource-based Theory of the Firm. *Organization Science*, Vol.7, N°5, 469-501.
- Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999).** "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, 20, p. 421.
- Barry, B. (1980).** Human and Organizational problems affecting growth in the smaller enterprise, *Management International Review*, 20(1),
- Basile, A. (2012).** Entrepreneurial orientation in SMEs : risk taking to enter international markets. *Far East J. Psychol. Bus.* 7(2) : 1-21.
- Basso, O. (2006).** « Peut-on manager les intrapreneurs ? » (French), *Revue Française de Gestion*, p. 225-242.
- Basso, O., Fayolle, A. (2009).** « L'entrepreneuriat organisationnel. Enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, N°192.
- Basso, O., Fayolle, A., Bouchard, V., 2009.** « L'orientation entrepreneuriale : Histoire de la formation d'un concept », *Revue Française de Gestion*, N° 195, p. 175-192.
- Baum, J. R. (1995),** The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

**Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J. M. (2003).** La collecte des données et la gestion de leurs sources. in THIETART, R.A. Méthodes de recherche en management, 224-256.

**Bavaud, F., Capel, R., Rotten, F. C., Müller, J. P. (1996).** Guide de l'analyse statistique de données avec SPSS 6, Editions Stilkine, Genève

**Bayad, M., Boughattas, Y., Schmitt, C. (2006).** Compétences des dirigeants de très petites entreprises, illustration par études de cas des dirigeants des TPE en Lorraine. AGRH-Evolutions et développements des compétences managériales : quels défis à relever pour la GRH ? Rouen, Mars 2006.

**Bayad, M., Boughattas, Y., Schmitt, C. (2006).** Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. 8ème CIFEPME, Fribourg, Suisse, octobre.

**Bayad, M., Garand, J. D. (1998).** Vision du propriétaire – dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. 4ème Congrès International Francophone de la PME, octobre, Metz, France.

**Beamish, P., Dhanaraj, C. A. (2003).** Resource-based approach to the study of export performance Vol. 8, N°2, 173-190.

**Becchetti, L., Lovato, G. (2002).** « The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance », *Small Business Economics*, 19, 4, 291– 306.

**Becherer, R. C., Maurer, J. G. (1997).** The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrep. Theory Pract.* 22(1):47-58.

**Begley, T. M., Boyd, D. P. (1987).** « Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses » *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, Issue 1, p. 79-93

**Bellone, F., Guillou, S. (2013).** Innovation et primes à l'exportation : une analyse empirique sur données d'entreprises françaises. *Economie & prévision* 197– 198, 45– 61.

**Ben-Hafaïedh, C. (2013).** « Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales », *Vie & sciences de l'entreprise*, 193, p. 11-36.

**Merzouk B., Bouslama, N. (2011).** « Les variables de contrôle de la performance à l'export : Quelques recommandations empiriques », *Deuxièmes Journées de l'URAM*, FSEG, Tunis, p. 34-62.

**Ben, M., S., Bloch, A., Mignon, S. (2008).** « Vers un modèle prudentiel d'innovation des entreprises familiales - contribution au concept d'entrepreneuriat familial », 2èmes Journées Georges DORIOT, HEC Paris et Ecole de Management de Normandie, Paris, 15 mai 2008.

**Bennani, A. (1998).** Le paradoxe de la productivité de SOLOW : une explication par la complexité du système "solution informatique. Thèse en Sciences Economiques, Université de Paris I – Panthéon-Sorbonne.N°4, 817-838.

**Bennis, W. G., Nanus, B. (1985).** Leaders : The strategies for Taking Charge.

**Bergeron, F., Raymond, L., Rivard, S. (2004).** Ideal Patterns of Strategic Alignment and

Business Performance. *Information & Management*, n° 41, 1003-1020.

**Bergeron, P. G. (2004).** *La gestion moderne, une vision globale et intégrée*, 4<sup>e</sup> Edition, Gaëtan Morin éditeur, 531 pages.

**Betbèze, J.-P., Saint-Étienne, C. (2006).** Une stratégie PME pour la France : favoriser l'essor des gazelles, entreprises moyennes en forte croissance, Rapport du CAE, no 61, Paris, La Documentation française, 165 p.

**Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977).** The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *J. Int. Bus. Stud.* 8 : 93-98.

**Blanchflower, D. G., Oswald, A. J. (1998).** « What makes an entrepreneur? », *Journal of Labor Economics* 16 (1), 26–60.

**Boeker, W. (1997).** « Strategic change : the influence of managerial characteristics and organizational growth », *Academy of Management Journal*, vol. 40, N° 1, p. 152-170.

**Boissin J.-P., Chollet, B., Emin, S. (2008).** « Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise », Un état des lieux », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 25-43.

**Bouchard, V. (2009).** *Intrapreneuriat innovation et croissance*, Paris, Dunod.

**Boudon, R. (1965).** A Method of Linear Causal Analysis : Dependence Analysis. *American Sociological Review*, Vol.30, 365-374.

**Boukar, H., Julien, P-A. (2009).** « Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature » in « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », *11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

**Bourcieu, S., Salgado, M., Thivin, S. (2006).** « Dynamique d'internationalisation des PME Rhone-Alpes », *Actes du 8ème CIFEPME*, Suisse.

**Bourgeois, L., Senhardt, K. (1988).** « Strategic processes in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry », *Management Science*, vol. 34, no 7, p. 816-835.

**Boutary, M. (2006).** Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC. *8ème CIFPME*, Octobre, Fribourg.

**Brouthers, K. D., Nakos G., Dimitratos, P. (2014).** « SME Entrepreneurial orientation, international performance and the moderating role of strategic alliances », *Entrepreneurship Theory and Practice*, first published online 12 march.

**Brown, T. E., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001).** “An operationalization of Stevenson’s conceptualization of Entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour”, *Strategic Management Journal*, 22, p. 953.

**Brush, C. G., Chaganti, R. (1998).** « Business without glamour ? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms », *Journal of Business Venturing*, 14, p. 233-257.

**Bruyat, C. (1993).** *Création d'entreprise : Contribution épistémologique et modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

**Buckley P. J., Ghauri, P. N. (2006).** *The internationalization of the firm : a reader.* International Thomson Business Press.

**Bughin, C., Colot, O., (2008).** « La performance des PME familiales belges : Une étude empirique » *Revue française de gestion/6*, n° 186, p. 1-17.

**Burgelman, R. A. (1983).** “Corporate entrepreneurship and strategic management :

insights from a process study”, *Management Science*, 29, p. 1349-1364.

**Burgelman, R. A. (1983).** ”A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm”, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223 – 245.

**Burgelman, R. A. (1991).** ”Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : Theory and field research”, *Organization Science* 2 : P. 239-262.

**Bygrave, W. D. (1993).** « Theory Building in The Entrepreneurship Paradigm », *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, N° 3.

**Bygrave, W. D., Hofer, C. W. (1991).** « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, N° 2.

**Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P. D., Almeida, D. G. (2001).** ”The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm”. *Family Business Review*, 14, 3747.

**Cabrol, M., Favre-Bonté, V. (2011).** « L’entrepreneur comme clé de voûte de l’internationalisation rapide de son entreprise », *Revue internationale PME*, vol. 24, n° 2, p. 111-137.

**Calof, J. L., Beamish, P.W. (1995).** Adapting to foreign markets : explaining internationalization. *Int. Bus. Rev.* 4(2):115-131.

**Cambridge small business research center, (1992).** “The state of British enterprise”, *Department of applied economics*, University of Cambridge, cité par Storey (1994).

**Cantillon, R. (1730).** *Essai sur la nature du commerce en général*

**Carlan, J. W., Hoy, F., Carlan, J. A. C. (1988).** Who is an Entrepreneur ? Is the question Worth Asking ? *American Journal of small Business*, Sprint.

**Carland J. W., Hoy F., Boulton, W. R., Carland, J.A. C. (1984).** « Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization », *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 2.

**Carney, M. (2005).** ”Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249 -266.

**Carole, M. (2009).** “Determinants of export performance in French wine SMEs », *International Journal of Wine Business Research*, 21(2):118-142.

**Carpenter, M. A., Geletkany, M. A., Sander, W. K. G. (2004).** « Upper echelons research revisited : antecedents, elements, and consequences of top management team composition », *Journal of Management*, vol. 30, no 6, p. 749-778.

**Carrier, C. (1992).** *L’intrapreneuriat dans les PME, Une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier I

**Carrier, C. (1994).** « Intrapreneurship in Large Firms and SMEs : A Comparative Study », *International Small Business Journal*, Vol. 12, N° 3.

**Carrier, C. (1996).** “Intrapreneurship in Small Businesses : An Exploratory Study”, *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 21, p. 5-20.

**Carrier, C. (1997).** *De la créativité à l’intrapreneuriat*, Sainte-Foy : Presses de l’Université du Québec.

**Carrier, C. (2000).** « Intrapreneuriat – à la recherche de complice innovant et entreprenant », in T. Verstraete (Ed.), *Histoire d’entreprendre*, Edition Management et Société.

- Carrier, C. (2008)**, « L'intrapreneuriat : évolution et tendances dans les connaissances et les pratiques », in Schmitt C. (dir.) (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, p. 71-102.
- Carrière, J.-B. (1990)**. "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *Revue Internationale PME*, Vol.3, N°3-4, 301-325.
- Cassiman, B., Golovko, E., (2011)**. Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies* 42, 56– 75. doi:10.1057/jibs.2010.36
- Cavusgil, S.T., Zou, S. (1994)**. "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing* 58, 1-21.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A. (1997)**. Explaining an emerging phenomenon for international marketing : global orientation and the born-global firm. *Center for international Business Education and Research*, Michigan State University.
- Cazabat, G. (2014)**. L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation. Thèse de doctorat, Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers – CNAM
- Chadaud, D., Sattin, J-F. (2010)**. « *L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?* », 3<sup>ème</sup> journée Georges Doriot, Caen.
- Chandler, A. D. (1990)**. *Scale and Scope*, Cambridge, MA., Harvard University Press
- Chandler, G. N., Jansen, E. (1992)**. The founder's self assessed competence and venture performance. *J. Bus. Vent.* 7: 223-236.
- Chandler, G. N., Jansen, E. (1992)**. The founder's self-assessed competence and venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.
- Chaston, I. (1998)**. « A Relative Advantage Matrix to Stimulate an SME Sector Proactive Managerial Orientation », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 15.
- Chemin, M. (2009)**. « The impact of the judiciary on entrepreneurship: Evaluation of Pakistan's "Access to Justice Programme», *Journal of Public Economics* 93 (2009) 114–125.
- Chen, Y. C., Li, O. C., Evans, K. (2012)**. « Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance : insights into market driven and market driving », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 6, p. 1019-1034.
- Cherchem, N. (2009)**. Une approche conceptuelle de la relation entre la culture d'entreprise et l'orientation entrepreneuriale des PME. *Actes du 6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, novembre, Sophia Antipolis, France.
- Cherchem, N., Fayolle, A. (2010)**. « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique », 10<sup>ème</sup> Congrès international en entrepreneuriat et PME, Bordeaux
- Child, J. (1972)**. « Organization Structure and Strategies of Control : A Replication of the Aston Study », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N° 2.
- Child, J. (1973)**. « Predicting and understanding organizational structure », *Administrative Science Quarterly*, 18, 168-185.
- Child, J., Chung, L., Davies, H. (2003)**. The performance of cross-border units in China : a test of natural selection, strategic choice and contingency theories. *J. Int. Bus. Stud.* 34 :242-254.

- Churchill, N. C., Muzyka, D. F. (1994).** « Entrepreneurial Management : A Converging Theory for Large and Small Enterprises », *W.P. 94/64/ENT/SM*, INSEAD.
- Coeurderoy, R., Lwango, A. (2009).** « Capital social, gouvernance et efficacité : y a-t-il une spécificité à l'entreprise familiale ? », *Problèmes économiques*, 2971 : 20-28
- Cogliser, C.C., Brigham, K. A., Lumpkin, G. T. (2008).** “Entrepreneurial Orientation (EO) Research: A Comprehensive Review and Analyses of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices”, *Babson College. Entrepreneurship Research Conference*,
- Cole, A. H. (1959).** *Business in its Social Setting*. Cambridge, Mass : Havard University.
- Collins, O., Moore, D. G. (1970).** *The Organizations Markets : A behavioral Study of Independent Entrepreneurs*. New-York : *Appleton-Century-Crofts* (Meredith Corp).
- Collis, D. J. (1991).** “A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearing Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 49-68.
- Cossette, P. (2003).** Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12 No 1.
- Coulthard, M. (2007).** The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *J. Glob. Bus. Technol.* 3(1):29-39.
- Courrent, J-M., Spence, M. (2014).** “Orientation entrepreneuriale et engagement des PME dans des logiques de développement durable”, in *Entrepreneuriat, territoires et développement durable*, Guillouzo, R. (Ed.), Hachette, Paris, France, p. 113-139.
- Covin, G. J., Slevin, D. P. (1986).** The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In *Frontiers of entrepreneurship research*, edited by Ronstadt R, Hornaday JA, Peterson R, and Vesper KH. Babson College : Wellesley, MA : p.628-639.
- Covin, G. J., Slevin, D. P. (1988),** “The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style”, *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, , p. 217-234.
- Covin, G. J., Slevin, D. P. (1989).** « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, Vol. 10.
- Covin, G. J., Slevin, D. P. (1990).** “New venture strategic posture, structure and performance : An industry life cycle analysis”, *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 2, , p. 123-135.
- Covin, G. J., Slevin, D. P. (1991).** « A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, N° 1.
- Covin, G. J., Slevin, D. P. (1993).** “A Response to Zahra's ‘Critique and Extension’ of the Covin- Slevin. Model”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n° 4, p. 2-3.
- Covin, J. G., Lumpkin, T. G. (2011).** « Entrepreneurial orientation theory and research : Reflections on a needed construct », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), p. 855-872.
- Covin, J.G., Green, K. M., Slevin, D. P. (2006).** “Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 30, n° 1, p. 57-81.
- Covin, J.G., Lumpkin, G.T. (2011).** “Entrepreneurial orientation theory and research : Reflections on a needed construct”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), p. 855-872.
- Covin, J. G., Wales, W. J. (2012).** “The Measurement of Entrepreneurial Orientation,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 677–702.

**Covin, J.G., Miller, D. (2014).** “International entrepreneurial orientation : conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), p. 11-44.

**Cronbach, L. J. (1951).** Coefficient Alpha and the Internal structure of Test. *Psychometrika*, Vol.16, 297-334.

**Cunningham J. B., Lischeron, J. (1991).** « Defining Entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, N° 1, p. 45-61.

**Cyert, R. M., March, J. G. (1963/1992).** *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

**Cyr A., Meier O., Pacitto (2009).** « la croissance interne des TPE : une tentative d'état des lieux » in « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », *11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

**D'Amboise G. & M. Muldowney (1988).** « Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements », *Academy of Management Journal*, Vol. 13, N°2.

**D'amboise, G. & Bouchard, S. (1990).** De l'utilisation du concept de vision dans les études des organisations. Québec : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, *document de travail*.

**Dahlqvist, J., Davidsson, P. & Wiklund, J. (1999).** “Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study”. *Proceedings of the International Council for Small Business conference*, Naples.

**Davidsson, P. (1991).** “Continued Entrepreneurship : Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth”, *Journal of Business Venturing*, 6, p. 405. Fayolle, A. & Pierre, J. (2010), « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités : un nouveau cadre d'analyse », *Revue Française de Gestion*, à venir.

**Deeks J. (1973).** « The Small Firm – Asset or Liability », *Journal of Management Studies*, February.

**Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996).** Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N°4, 802-835.

**Deligianni, I., Dimitratos, P., Petrou, A., Aharoni, Y., (2015).** “Entrepreneurial Orientation and International Performance : The Moderating Effect of Decision-Making Rationality”, *Journal of Small Business Management*, Early View, DOI : 10.1111/jsbm.12152.

**Delmar, F. (2006).** « Measuring growth : methodological considerations and empirical results », In P. DAVIDSSON, F. DELMAR, J. WIKLUND (dir.). *Entrepreneurship and the growth of firms*, Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing.

**Deming E. W. (1996).** *Du nouveau en économie*, (traduction de *New Economics for Industry*), Economica.

**Denis, J. E. (1990).** *Une synthèse de la recherche sur le comportement des firmes à l'exportation*, Document de travail 90-15, Université d'Ottawa. Ducheneaut, B. (1998). Portrait-robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998, EURO PME / Groupe ESC Rennes et salon des Entrepreneurs, 1999, (voir site : [www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html](http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html)). Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production : a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business studies*, Vol.19, N° 1, 132-147.

- Dess G. D., G. T. Lumkin & J. E. McGee (1999).** « Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process : Suggested Research Directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N° 3.
- Dess G. D., G. T. Lumkin & J. G. Covin (1997).** « Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance : Tests of Contingency and Configurational Models », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 9.
- Didier Chabaud, Sylvie Sammut (2016).** « Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2016/1 (Vol. 15), p. 7-13.
- Dielman, T. (2001),** Applied Regression Analysis, 3rd Edition, Thomson-Duxbury
- Djankov, S., Qian, Y., Roland, G., Zhuravskaya, E., (2006).** «Who are China's entrepreneurs? », *American Economic Review* 96 (2), 348–352.
- Dokou, Gérard A.K. ; Obrecht Jean-Jacques ; Baray Jérôme ; Pélé Martine (2016).** « L'entrepreneuriat soutenable : une approche générationnelle en termes de capacités entrepreneuriales », *Revue Gestion* 2000, Vol. 33, p. 181-212.
- Dokou, Kokou Gérard A. (2001).** « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès » 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-15 juin.
- Dominguez, N., Mayrhofer, U. (2016).** « “Il n'est jamais trop tard pour entreprendre” : l'internationalisation des *born-again globals* », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 15, n° 1 (ce numéro).
- Douglas, Susan P. and C. S. Craig, (1983).** “*International Market Research*”, Prentice Hall.
- Dubost N. (1994).** « Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties ? », *Communication au colloque de l'AIMS*, Paris-Dauphine, décembre.
- Dunkelberg, William, C.; Cooper Arnold. C. (1982).** « Entrepreneurial Typologies: An Empirical Study ». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Ma: Babson College, p. 1-15.
- Dunning, J. H. (1993).** *Multinational Enterprise and the Global economy*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. (1995).** Reappraising the eclectic paradigm in age of alliance capitalism. *Journal of International Business studies*, Vol. 26, 461-491.
- Dunning, J. H. (2001).** The eclectic paradigm of international production : past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, N°2, 173-190.
- Dunning, J. H. (2002).** The eclectic paradigm of international business research : a professional autobiography fifty years researching and teaching - *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, N°3, 242-261.
- Eisenhardt, K.M., C.B. Schoonhoven & C. bird (1990).** « Organizational growth : linking founding team, strategy, environment and growth among U.S semi-conductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 3, p. 504-529.
- Ellis, P. (2000).** Social ties and foreign market entry. *J. Int. Bus. Stud.* 31(3):443-470.
- Ellis, P.D., (2011).** « Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization », *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99–127

- Emin S., (2004).** « Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 3, n°1.
- Engel, D. (2002).** « The impact of venture capital on firm growth : an empirical investigation », ZEW Discussion paper no 02-02, 30 p.
- Engel, D. & M. keilbaCh (2007).** « Firm-level implications of early-stage venture capital investment : an empirical investigation », *Journal of Empirical Finance*, vol. 14, p. 150-167.
- Enjolras M., Schmitt C., Camargo M. (2016).** Le lien entre Innovation et Exportation en PME : Proposition d'un nouveau paradigme, 13<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, *Institut de recherche sur le PME*, Trois-Rivières, octobre 2016
- Eriksson, K., and S. Chetty, (2003).** “The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge.” *International Business Review*, n° 12 (6), page. 673-695
- Eshghi A (1992).** Attitude-behavior inconsistency in exporting, *Int. Market. Rev.* 9(3):40-61.
- Etemad, H., (2004).** Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises : A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21, 1–21. doi:10.1111/j.1936-4490.2004.tb00319.x
- Etemad, H., (Ed.) (2004).** International entrepreneurship in small and medium size enterprises : orientation, environment and strategy, Edward Elgar.
- Ettien, A. K. F. (2006).** *L'évaluation du succès des changements induits par les ERP : le cas de la Banque Africaine de développement.* Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 1, France.
- Evans, David S. (1987).** « The relationship between firm growth, size and age : estimates for 100 manufacturing industries » *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, p.567-581.
- Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2003).** *Market – Etudes et recherches en marketing*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. & Arcand, M. (2004).** Les PME les plus performantes se distinguent –elles par leurs pratiques de GRH ? 7<sup>ème</sup> CIFEPME, Montpellier, France.
- Fairoz FM, Hirobumi T, Tanaka Y (2010).** Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Soc. Sci.* 6(3) : 34-46. Retrieved Dec. 18, 2012, from <http://journal.ccsenet.org/index.php/ass/article/download/5374/4486>.
- Fayolle A & Bégin L (2009).** « Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, Volume 14, numéro 1
- Fayolle A. (1996).** *Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon.
- Fayolle A. (2000).** « Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat : les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine », *Actes du 5<sup>o</sup> CIFPME*, Lille.
- Fayolle A. (2010).** Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités, *Revue française de gestion*,
- Filion, L. J. (1989).** The design of your entrepreneurial learning system : identify a vision and assess your relations system. *Proceeding of Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*, University of Calgary, Sept., 77-90.

- Filion, L. J. (1991).** *Vision et Relations : Clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Editions de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (1996).** Différences dans les systèmes de gestion des propriétaire- dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. *Revue canadienne des sciences de l'administration*. Décembre, (à paraître). *Canadian Journal of Administrative Sciences* (December).
- Filion, L. J. (1996).** Partage de la vision : réflexions préliminaires. *Cahier de recherche N° 1996-09-01*, HEC Montréal, septembre.
- Filion, L. J. (1997).** Le métier de l'entrepreneur. *Cahier de recherche N°1997- 10*, HEC Montréal, septembre.
- Filion, L. J. (1998).** Two Types of Entrepreneurs: The operator and the visionary – Consequences of Education, dans pleitner H.J. (éd.) *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St – Gall : Verlag KMU / HSG.
- Filion, L. J. (2000).** Typologies d'entrepreneurs : Est-ce vraiment utile ? dans *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, éditions Ems Management et Société, paris, 251-262.
- Filion, L. J. (2001).** Entrepreneurs et propriétaires – dirigeants de PME. *Cahier de recherche N°2001-03*, HEC Montréal, mars.
- Filion, L. J. (2007).** *Management des PME*, Pearson
- Finkelstein, S. & D.C. hambriCk (1990).** « Top-management team tenure and organizational outcomes : the moderating role of managerial discretion », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 3, p. 484-503.
- Fletcher, R. (2001).** A holistic approach to internationalization. *Int. Bus. Rev.* 10 : 25-49.
- Fonrouge, C. (2002).** « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *Revue française de gestion*, vol. 138, p. 145-158.
- Fredrickson, James W., Mitchell, Terence R. (1984).** « Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment ». *Academy of Management Journal*, n°27, p. 399–423.
- Frese M, Brantjes A, Hoorn R (2002).** Psychological success factors of small scale businesses in Namibia : the roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *J. Dev. Entrep.* 7(3) : 259-282.
- Frese M, DeKruif M (2000).** Psychological success factors of entrepreneurship in Africa : a selective literature review. In *Success and failure of microbusiness owners in Africa : a psychological approach*, edited by M Frese. Quorum : Westport, Conn.: p.1-30.
- Frese M, Krauss SI, Friedrich C (2000).** Microenterprises in Zimbabwe : the function of sociodemographic factors, psychological strategies, personal initiative, and goal setting for entrepreneurial success. In *Success and failure of microbusiness owners in Africa : a psychological approach*, edited by M. Frese. Quorum : Westport, Conn.: p.103-130.
- Gamal D. (2011).** *How to measure organization innovativeness ?*, Report from Technological Innovation and Entrepreneurship Center, EgyptInnovate, Innovation Support Department, 34 p.
- Gasse, Y. & Carrier, C., (1994).** *Gestion de l'entreprise africaine*, Les presses de l'Université de Montréal.
- Gasse, Y. (1998).** Les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME. *Document de travail*, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université de Laval, 15 pages.

- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2004).** Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(2) : 117-134.
- George, B., Marino, L. (2011).** « The epistemology of entrepreneurial orientation : Conceptual formation, modeling and operationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n° 5, p. 989-1024.
- Gerschewski, S., Mcdougall-Covin, P., Lindsay, V. J.; Rose, E. L. (2014).** « Advancing the entrepreneurial orientation construct: the role of passion and perseverance », in K. Meyer & T. Kiyak (eds), Proceedings of the 56th Annual Meeting of the Academy of International Business, *Academy of International Business*, United States of American, p. 215-215.
- Gervais, M. (1978).** « Pour une théorie de l'organisation PME », *Revue Française de Gestion*, mars-avril.
- Gibb, A. & M. Scott (1985).** « Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business », *Journal of Management Studies*, Vol. 22, N°6.
- Gibrat, R. (1931).** « *Les Inégalités économiques : applications : aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc. d'une loi nouvelle : la loi de l'effet proportionnel* », Paris, Librairie du Recueil Sirey.
- Glachant, J., J.-H. Lorenzi & P. Trainar (2008).** Private Equity et capitalisme français, Rapport du CAE, Paris, La Documentation française, 329 p.
- Glueck, W., Mescon, T. (1980).** Entrepreneurship : A literature analysis of concepts. *Paper presented at annual meeting of the academy of Management*, Detroit, MI.
- Godener A. (1996).** *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2.
- Granovetter, M. (1973).** « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- Grant, R. M. (1991).** "The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33, 114-135.
- Graves, S. B. & Langowitz, N., (1993).** "Innovative Productivity and Returns to Scale in the Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, 14, p.593-605.
- Grawitz, M. (1996).** *Méthodes des sciences sociales*. 10ème édition, Paris, Dalloz.
- Green, K.M., Covin, J.G., Slevin, D.P. (2008).** "Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation : The role of structure-style fit", *Journal of Business Venturing*, 23, p. 356-383.
- Greve, H. R. & H. Mitsuhashi (2008).** « Power and glory : concentrated power in top management teams », *Organization Studies*, vol. 28, no 8, p. 1197-1221.
- Guyot J-L, Janssen F, Lohest O. (2006).** « Facteurs influençant la croissance de l'emploi des PME wallonnes » *Louvain School of Management Working paper 06/16*.
- Guyot, J-L, Lohest, O. & Giacomini, O. (2006).** « Le passage de l'auto-emploi, prise de risque : le cas des primo-créateurs en Wallonie », in Données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, Juin, Université d'Aix en Provence.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. (1999).** "A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms", *Family Business Review*.

- Habbershon, T. G., Williams, M., MacMillan, I. C. (2003).** "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*.
- Hakala, H. (2011),** « Strategic orientations in management literature : Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations », *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n° 2, p. 199-217.
- Halilem, N., Amara, N., Landry, R., (2014).** Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises : A nonrecursive structural equation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 31, 18– 34. doi:10.1002/cjas.1272
- Hambrick, D.C., T.S. Cho & M.-J. Chen, (1996).** « The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 4, p. 659-684.
- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B., (1989).** Determinants of firm performance : the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5) : 399-411.
- Harabi, N. (2003),** "Determinants of Firm Growth: An empirical analysis from Morocco", Solothurn University of Applied Sciences, Northwestern Switzerland, Mimeo.
- Hatchuel, A., Garrel, G., Le Masson, P. & Weil, B. (2009).** « L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme ? Vers de nouvelles organisations de l'innovation », (French), *Revue Française de Gestion*, p. 159-174.
- Hebbar, K. (2005).** « Essai de conceptualisation du management entrepreneurial des ressources humaines dans les entreprises de technologie : Proposition et validation d'une grille de lecture par une démarche hypothético-inductive », (French), *Gestion 2000*, 22, p. 45-67. Hernandez, É. (2008), « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », (French), *Revue Française de Gestion*, p. 89-105.
- Hermans, J., Vanderstraeten, J., Dejardin, M., Ramdani, D., Van Witteloostuijn, A. (2013).** « L'entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives », *Revue de l'entrepreneuriat*, 12(1-2), p. 43-70.
- Hermel, L. (2001).** *Maitriser et pratiquer la veille stratégique*. AFNNOR Pratique Collection
- Hernandez M.E. (1999a).** *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan.
- Hernandez, M.E. (1999b).** « Modèle d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Economie et Société*, SG, n° 26-27.
- Hernandez, E. (2008).** « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », *Revue Française de Gestion*
- Herron, L. A. & Robinson, R. B. (1990).** A structural model of the effect of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.
- Hessels, J., Van Stel, A. (2011).** « Entrepreneurship, export orientation, and economic growth », *Small Business Economics*, 37, p. 255-268.
- Hornsby J. S., D. W. Naffziger, D. F. Kuratko et R. V. Montagno (1993).** « An Integrative Model of The Corporate Entrepreneurship Process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, N° 2.
- Hornsby J. S., Kuratko D. F., Shepherd D. A. & Bott J.P. (2009).** «Managers' corporate

- entrepreneurial actions: Examining perception and position», *Journal of Business Venturing*,  
**Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S.A. (2002)**. “Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship : assessing a measurement scale”, *Journal of Business Venturing*, 17, p. 253.
- Huang K-P, Wang C-H, Tseng M-C, Wang KY (2010)**. A study on entrepreneurial orientation and resource acquisition: the effects of social capital. *Afr. J. Bus. Manage.* 4(15):3226-3231.
- Hughes, M., Morgan, R.E. (2007)**. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Ind. Market. Manage.* 36(5):651-661.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C., Kandemir, D. (2003)**. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *J. Manage.* 29(3):401 - 426.
- Hymer, S. H. (1960)**. “The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment”. PhD Dissertation. Published posthumously. The MIT Press, 1976. Cambridge, Mass.
- Ibeh, K., Young, S. (2001)**. Exporting as an entrepreneurial act : an empirical study of Nigerian firms. *Europ. J. Market.* 35(5/6) : 566-586. Ireland RD, Hitt MA, Sirmon, DG (2003). A model of strategic entrepreneurship : the construct and its dimensions. *J. Manage.* 29(6):963-989.
- Institut de la Statistique du Québec (2010)**. « La mesure de l’entrepreneuriat », *Rapport*
- Ireland, Duane R.; Hitt, Michael A.; Simon, David G. (2003)**. « A model of strategic entrepreneurship : the construct and its dimensions », *Journal of Management*, 29(6) : 963-989.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D.F. (2009)**. “Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy”, *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 33, p. 19-46. Kirzner, I. (1973), *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago, Chicago.
- Janssen, F. (2002)**. « Les déterminants de la croissance des P.M.E. : Analyse théorique et étude empirique auprès d’un échantillon d’entreprises belges », *Thèse de doctorat*, Université Jean Moulin, Lyon 3
- Janssen, F. (2003)**. « L’impact de l’environnement dans lequel évoluent les P.M.E. sur la croissance de l’emploi », in *AIREPME, L’entrepreneur en actions : contextes et pratiques*, Agadir, Octobre.
- Janssen, F. (2005)**. « La conceptualisation de la croissance : L’emploi et le chiffre d’affaires sont-ils des représentations interchangeableables d’un même phénomène ? », *Gestion* 2000, 6, 267-291.
- Janssen, F. (2006)**. « Do managers’ characteristics influence the workforce growth of SMEs? An empirical study of Belgian firms », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19-3.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975)**. The internationalisation of the firm : four Swedish case studies. *J. Manage. Stud.* (Oct.):305-322.
- Johanson, J., Vahlne, J-E. (1977)**. The internationalisation process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *J. Int. Bus. Stud.* 8:23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J-E. (1990)**. « The Mechanism of Internationalisation », *International Marketing Review*, Vol. 7 n° 4, p. 11-24.

- Jones, M.V., Coviello, N., Tang, Y.K., (2011).** “International entrepreneurship research (1989–2009) : a domain ontology and thematic analysis”, *Journal of Business Venturing*, 26(6), p. 632-659.
- Joyal, A., Ramangalahy, C. (1993).** « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices : une étude de cas », Communication au colloque de Carthage, *Compétitivité des PME et marchés sans frontières*, octobre.
- Julien, P. A. (1997),** « Pour une définition des PME », in P.A. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996).** *La petite entreprise*, Vuibert, 1988. Julien P. A. et M. Marchesnay, *L'entrepreneuriat*, Economica.
- Julien, P.A. (2000).** « Les P.M.E. à forte croissance : les facteurs explicatifs », Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- Julien, P. A., Marchesnay, M. (1996).** *L'entrepreneuriat*, édition Economica. Julien, P.A. (Sous la direction), (1997). *Les PME : Bilan et perspectives*, GREPME, 2ème édition, Economica.
- Julien, P. A. & Morin, M. (1996).** *Mondialisation de l'Economie et PME Québécoises*, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.A. (2000).** *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Montréal, Editions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship.
- Julien, P. A. (2005).** *Entrepreneuriat Régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*, Presses de l'Université du Québec, Canada.
- Julien, P. A., Raymond, L., Jacog, R. & Abdul-Nour, G. (2003).** *L'entreprise - réseau : Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'université du Québec, Canada.
- Julien, P. A., Toulouse, J. M., Ramangahay, C. & Morin, M. (1998).** Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices. *Communication présentée au 4ème Congrès International Francophone de la PME*, Metz, Octobre.
- Kadji, C. & Filion, L. J. (1996).** Les neuf étapes du processus entrepreneurial. *Cahier de recherche N°1996-11-05*, HEC Montréal, novembre.
- Kalleberg, A.L., Leicht, K. T. (1991).** « Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success ». *Academy of Management Journal*, 34(1): 136-161.
- Kanter, R. M., North, J., Richardson, L., Ingold, C., & Zöllner, J. (1991).** “Engines of Progress : Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; Raytheon's New Product Center, 1969-1989.” *Journal of Business Venturing*(2): 145.
- Karoui, L., Ben-Hafaïedh, C. (2013),** « Organes de gouvernance dans les PME : instruments de création de valeur », in C. Ben-Hafaïedh, S. Boubaker (dir.), *De l'entrepreneuriat à la gouvernance : enjeux et perspectives* (p. 105-121). Paris : Lavoisier/Hermes Science Publications.
- Kazem, A, Vander, H.B. (2006).** Exporting firms' strategic choices : the case of Egyptian SMEs in the food industry. *SAM Adv. Manage J.* 71(3):21-33.
- Keats, B.W. & Bracker, J. S. (1988).** « Toward a Theory of Small Firm Performance : A Conceptual Model », *American Journal of Small Business*, Spring.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., (2007).** The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *J. Bus. Vent.* 22(4):592-611.

- Kelley, D. J., Singer, S., Herrington, M. D. (2012).** *The Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Global Report.*
- Ketia, B. L. & Chhotar, J. (1986).** Factors inhibiting export performance of firms: An empirical investigation. *Management International Review*, Vol. 26, no 4, 1, 163-180.
- Khandwalla, P. (1972).** “Environment and its impact on the organization”, *International Studies of Management and Organization*, 2, , p. 297-313.
- Khandwalla, P. (1973).** “Viable and Effective Organizational Designs of Firms”, *Academy of Management Journal*, 16, p. 481-495.
- Khandwalla, P. N. (1976).** « Some top management styles, their context and performance », *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), p. 21-51.
- Khandwalla, P. (1996b).** *The Design of Organizations*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1977. Lumpkin G. T. and Dess G. G., “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, 21, 1996a, p. 135-172. Lumpkin G. T., Dess G. G., “Enriching the entrepreneurial orientation construct : A reply to “Entrepreneurial orientation or pioneer advantage”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 3, p. 605-607
- Kilduff, M., R. Glemar & A. meehra (2000).** « Top management-team diversity and firm performance : examining the role of cognitions », *Organization Science*, vol. 11, no 1, p. 21-34.
- Kiss, A.N., Danis, W.M., Cavusgil, S.T., (2012).** “International entrepreneurship research in emerging economies : a critical review and research agenda”, *Journal of Business Venturing*, 27(2), p. 266-290.
- Knight, G. (2000).** Entrepreneurship and marketing strategy : the SME under globalization. *J. Int. Market.* 8(2) :12-32. Retrieved Dec. 19, 2012, from <http://asso.nordnet.fr/adreg/knight.pdf>.
- Knight, G.A., Cavusgil ST (1996).** The born global firm : a challenge to traditional internationalisation theory. *JAI Press : London : Adv. Int. Market.* 8:11-26.
- Kor, Y.Y. (2003).** « Experience-based top management team competence and sustained growth », *Organization Science*, vol. 14, no 6, p. 707-719.
- Kotler, P., Dubois, B. (2006).** *Marketing management*, 12e édition, Nouveaux Horizons, Paris, p. 387
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Weaver, K.M. (2002).** Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale : a multi-country analysis. *Entrep. Theor. Pract.* 26(4):71-94.
- Kreiser, P.M., Davis, J., (2010).** “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking”, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), p. 39-51.
- Kropp, F., Lindsay, N.J., Shoham, A. (2005).** Technological entrepreneurship and small business innovation research programs. *Academy of Marketing Science Review* volume 2005 no. 07. Retrieved Dec. 5, 2012, from <http://www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf>.
- Kropp, F., Zolin, R. (2005),** Technological entrepreneurship : the role of small business innovation research. *Programs Acad. of Market. Rev.* Retrieved Dec. 5, 2012, from <http://www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf>.
- Kropp, F., Lindsay, N.J., Shoham, A. (2006).** Entrepreneurial, market, and learning

orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *Int. Market. Rev.* 23(5) : 504-523.

**Kuhn, B., Sassmannshausen, S. P., Zollin R. (2010).** “Entrepreneurial management” as a strategic choice in firm behaviour: linking it with performance. Paper presented at the HTSF Conference in Twente, The Netherlands.

**Lafuente, A., Salas, V. (1989).** Types of Entrepreneurs and Firms : the case of new Spanish Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 10.

**Lages, L.F., Montgomery, D.B. (2004).** Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation : evidence from small and medium-sized exporters. *Eur. J. Market* 38(9/10) : 1186-1195.

**Lages, L. F., Lages, C., & Lages, C. R. (2006).** “Main Consequences of Prior Export Performance Results: An Exploratory Study of European Exporters”. *Journal of Euromarketing*, 15(4), 57-75

**Lages, L.F., and Lages, C. R. (2004).** “The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement”. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.

**Laghzaoui, S. (2006).** Vers une approche intégrative des approches théoriques de l'internationalisation des PME. *Congrès International Francophone des PME*, Octobre, Fribourg.

**Laghzaoui, S. (2009).** « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management & Avenir* (n° 22), p. 52-69. DOI 10.3917/mav.022.0052

**Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2006).** *Les systèmes d'information de gestion : Gérer l'entreprise numérique*. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 618 pages.

**Laufer, J. (1975).** Comment on devient entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, novembre

**Le Boterf (2000).** La mise en place d'une démarche compétence : Quelques conditions de réussite. *Personnel*, N° 412, Août-Septembre, 35-43. Lengnick-Hall, C.A. et M.L. Lengnick-Hall (1988). Strategic human resource management : A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°1, p. 31-454-470.

**Le Boterf (2010).** « Repenser la compétence » Editions Eyrolles

**Lebas, M. J. (1995).** « Performance Measurement and Performance Management ». *International Journal of Production Economics*, 41, p. 23-35.

**Lecerf, M-A., (2012).** « Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d'une hiérarchisation », *Revue Internationale de PME*, 25(1), p. 117-149.

**Lechler, T. (2001).** « Social Interaction : A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success », *Small Business Economics*, 16(4), p. 263-278.

**Lechner, C., Gudmundsson, S. V. (2014).** “Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance”, *International Small Business Journal*, 32(1), p. 36-60.

**Lee, S.M., Lim, S. (2009).** Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *J. Serv. Bus.* 3 :1-13.

**Lee, T., Chu, W. (2011).** Entrepreneurial orientation and competitive advantage : the mediation of resource value and rareness. *Afr. J. Bus. Manage.* 5(33) : 12797-12809.

**Lefebvre, L. A., Mason, R., Lefebvre, E. (1997).** ”The Influence Prism in SMEs : The

Power of CEOs' Perceptions on Technology Policy and Its Organizational Impacts", *Management Science*, vol. 43, n. 6, p. 856-878.

**Leko-Šimi, M., Horvat, J. (2006).** Risk taking propensity and export performance of Croatian exporters. *Manag. Glob. Trans.* 4(4) : 313-326.

**Lemaire, J-P. (2013).** *Stratégies d'internationalisation*, DUNOD, Paris

**Léo, P.Y. (1993).** « Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique », *Communication au colloque d'Aix-en-Provence*.

**Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (1996).** The export development process : an integrative review of the empirical models. *J. Int. Bus. Stud.*27(3):517-551.

**Leonidou, L. C., Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. (1998).** "Identifying managerial issues on exporting: Past research and future directions." *Journal of International Marketing* (6) 2, 74-102.

**Leray, Y. (1999).** « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises », *Revue Internationale PME*, vol. 12, n°4.

**Lévesque, M., Minniti, M. (2006).** « The effect of aging on entrepreneurial behavior », *Journal of Business Venturing* 21 (2), 177–194.

**Li, C-Y. (2012).** The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization : the moderating roles of technological turbulence and integration. *Afr. J. Bus. Manage.* 6(1) : 370-387.

**Li, H, Huang, J-W, Tsai, M-T. (2009).** Entrepreneurial orientation and firm performance : the role of knowledge creation process. *Ind. Market. Manage.* 38(4) : 440-449.

**Li, X., Wang, J., Liu, X. (2013).** Can locally-recruited R&D personnel significantly contribute to multinational subsidiary innovation in an emerging economy ? *Int. Bus. Rev.* 22(2):639-651.

**Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y. (2008).** Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage : evidence from Chinese small firms. *J. Small Bus. Manage.* 46(1) : 113-133.

**Lieberman, M., Montgomery, D. (1988).** First-mover advantages. *Strat. Manage J.* 9 : 41-58.

**Lim, J.S., Skarkey, T.W., Kim, K. (1991).** An empirical test of an export adoption model. *Manage. Int. Rev.* 31(1):51-62.

**Lin, H.-C. & C.-T. Shih (2008).** « How executive SHRM system links to firm performance : the perspectives of upper echelon and competitive dynamics », *Journal of Management*, vol. 3, no 5, p. 853-881.

**Lin, N. (1995).** « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, p. 685-704.

**Liu, H., Hou, J., Yang, P., Ding, X-H. (2011).** Entrepreneurial orientation, organizational capability, and competitive advantage in emerging economies: evidence from China. *Afr. J. Bus. Manage.* 5(10):3891-3901.

**López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M., (2010).** External uncertainty and entry mode choice : cultural distance, political risk and language diversity. *Int. Bus. Rev.* 19(6) : 575-588.

- Lorino, P. (1991).** Le controle de gestion stratégique - la gestion par les activités Editions Dunod page 102.
- Lorrain, J. (1995).** Le profil psychologique des entrepreneurs à succès : analyse critique de la documentation scientifique, *rapport inédit*, Fondation de l'Entrepreneurship du coeur du Québec.
- Lorrain, J., Belley, A. & Dussault, L. (1998).** Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). *4ème CIFEPME*, octobre, Metz, France.
- Lorrain, J., Belley, A. & Ramangalahy, C. (1994).** Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue Internationale PME*, Vol. 7, N°3-4.
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2001).** "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22, p. 565-586.
- Lumpkin, G., Cogliser, C., Schneider, D.R. (2009).** «Understanding and Measuring Autonomy : An Entrepreneurial Orientation Perspective», *Entrepreneurship: Theory & Practice*
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001).** "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance", *Journal of Business Venturing*, 16, p. 429-51.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996a).** « Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance », *Academy of Management Review*, n°21, p. 135-172.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996b).** « Enriching the entrepreneurial orientation construct : A reply to "Entrepreneurial orientation or pioneer advantage » , *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 3, p. 605-607
- Lumpkin, G., Cogliser, C. C. & Schneider, D.R. (2009).** "Understanding and Measuring Autonomy : An Entrepreneurial Orientation Perspective", *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 33, p. 47-69.
- Lyon, D.W., Lumpkin G.T., Dess, G.G. (2000).** "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research : Operationalizing and Measuring a Key strategic decision making process", *Journal of Management*, vol. 26, n° 5, p. 1055-1085.
- Ma, H., Tan, J. (2006).** "Key components and implications of entrepreneurship : A 4-P framework", *Journal of Business Venturing*, 21, p. 704-725.
- Madhoushi, M., Abdolrahim S., Hamidreza, D., Mohsen, M., Ramin, M. (2011).** « Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance : The Mediating Role of Knowledge Management », *Asian Journal of Business Management* 3(4): 310-316, 2011
- Madsen, T. K., Servais, P. (1997).** The internationalisation of born globals : an evolutionary process ? *Int. Bus. Rev.* 6 (6) : 561-583.
- Madsen, T. K. (1987).** Empirical export performance studies. *Advances in International Marketing*, Vol.2, 178-198.
- Mainela, T., Puhakka, V., Servais, P. (2014).** « The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship : A Review and a Research Agenda », *International Journal of Management Review*, 16, 105-129.
- Maklon-Felipus, K. (2014).** "Effect of Entrepreneurial Innovativeness Orientation, Product Innovation, and Value Co-Creation on Marketing Performance", *Journal of Research in Marketing*, Volume 2 No.3, p. 85-106.
- Mamboundou, J. P. (2003).** Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME

- africaine : une illustration à travers le cas gabonais. *Revue Gestion*, Mai – Juin 2003.
- Mansfield, R. (1973).** « Bureaucracy and centralization : An examination Of Organizational Structure », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18.
- Marchesnay, M. (1982).** « Pour un modèle de l'hypofirme », in *Entreprise et organisation*, Economica.
- Marchesnay, M. (1991).** « La P.M.E. : Une gestion spécifique », *Economie Rurale*, N° 206.
- Marchesnay, M. (1997).** « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue Française de Gestion*, novembre - décembre.
- Marchesnay, M. (1998).** Confidence and types of Entrepreneurs, dans pleitner H.J. (éd.) Renaissance of SMEs in a Globalized Economy. St – Gall : *Verlag KMU / HSG*.
- Marchesnay, M. (2002).** Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, Editions de l'ADREG, [http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg\\_MM.PDF](http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_MM.PDF).
- Marion, S. (1999).** *L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon.
- Martinet, A. C. (1990).** *Épistémologie et Sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Martory, B. (1990).** *Contrôle de gestion sociale*, Paris, Vuibert, 1990, 363p.
- Mathlouthi, F. (2009).** « les déterminants de la survie des micro-entreprises : une application des méthodes statistiques de l'analyse des durées » 3e Conférence Euro-Africaine en Finance et Economie (CEAFE) MAISON DES SCIENCES ECONOMIQUES (Paris) 3-4 Juin 2010.
- Matthews, C. H., Scott, S. G. (1995).** « Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms : An Empirical Assessment », *Journal of Small Business Management*, October.
- Matthews, P. (2007).** ICT assimilation and SME expansion. *J. Int. Dev.* 19(6):817-827.
- McClelland, D. (1961).** « *The Achieving Society* », The Free Press
- Mcdougall, P. P. (1989).** “International vs. Domestic entrepreneurship : new venture strategic behavior and industry structure”, *Journal of Business Venturing*, 4, p. 387-400.
- McDougall, P. P., Oviatt B. M. (2000).** International entrepreneurship : the intersection of two research parts. *Acad. Manage. J.* 43(5) : 902-906. Mengue N, Auh S (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and Innovativeness. *J. Acad. Market. Sci.* 24 : 63-73.
- Mcdougall, P.P., Oviatt, B.M. (2000).** “International entrepreneurship : The intersection of two research paths”, *Academy of Management Journal*, 43(5), p. 902-906.
- Mejri I., Ramadan, M. (2016).** « Capital social, connaissances et identification d'opportunités entrepreneuriales dans un processus d'internationalisation : cas de la Tunisie », *Marché et organisations /2* (n° 26), p. 189-218. DOI 10.3917/maorg.026.0189
- Mendoza, C., Delmond, M. H., Giraud, F., Loning, H. (2002).** Tableau de bord et Balanced Scorecard Guide de gestion revue fiduciaire page 21
- Mercklé, P. (2011),** *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, coll. Repères, p. 46-47
- Merz, G. R., Sauber, M. H. (1995).** « Profiles of Managerial Activities in Small Firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 16.
- Messeghem, K. (2000).** « L'adoption d'un modèle d'assurance qualité en PME : entre logique

managériale et logique entrepreneuriale », *Actes du 5° CIFPME*, Lille.

**Messeghem, K. (2002).** « Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*.

**Messeghem, K. (2003).** “Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs”, *International Small Business Journal*, 21, p. 197.

**Miles, M. P., Arnold, D. R. (1991).** « The relationship between market orientation and entrepreneurial orientation » *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, no. 4, 49-65.

**Miles, M., Huberman, A. M. (1994).** *Qualitative Data Analysis*, 2e édition, Thousand

**Miller, D., Friesen, P. (1977).** “Strategy making in context : Ten empirical archetypes”, *Journal of Management Studies*, 14, p. 253-279.

**Miller, D., Friesen, P. (1978).** “Archetypes of strategy formulation”, *Management Science*, 24, p. 294-316.

**Miller, D., Friesen, P. (1983).** “Strategy making and environment : The third link”, *Strategic Management Journal*, 4, p. 221-235.

**Miller, D., Kets de Vries, M. E., Toulouse, R. (1982).** “Top Executive, Locus of Control, and Its Relationship to Strategy Making, Structure, and Environment”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 2, p. 237-253.

**Miller, D. (1983).** « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Science*, Vol. 29, N° 7.

**Miller, D. (1987).** “Strategy making and structure : Analysis and implications for performance”, *Academy of Management Journal*, 30, p. 7-32.

**Miller, D., Friesen, P. (1980).** “Momentum and Revolution in Organizational Adaptation”, *The Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 4, p. 591-614.

**Miller, D., Friesen, P. (1982).** Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum. *Strat. Manage. J.* 3:1-25.

**Miller, D., Friesen, P. (1984).** « A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle », *Management Science*, Vol. 30, N° 10.

**Miller, D., Le Breton, M. (2006).** “Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses : an elaboration and test of the configuration perspective”, *Strategic Organization*, 4(4) : 379 - 407

**Miller, D., Le Breton, M. (2008).** *Managing for the Long Run, Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press.

**Miller, D., Toulouse, J. (1986).** Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Manage. Sci.* 32(11):1389-1409.

**Mintzberg, H. (1973).** “Strategy making in three modes”, *California Management Review*, 16, p. 44-58.

**Mintzberg, H. (1978).** *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, trad. Fr. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d’organisation, Paris.

**Mintzberg, H. (1980).** «Structure in 5’s: a synthesis of the research on organization design», *Management Science*

**Mintzberg, H. (1989).** *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d’Organisation, 1982. Mintzberg H., *Le Management*, Les Editions d’Organisation.

- Mintzberg, H. (1994).** « The Fall and Rise of Strategic Planning », *Harvard Business Review*, Vol. 72, N°1.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2001).** “Researching configuration”, *Rethinking Strategy*, Volberda H.W., Elfring T. (Eds), Sage Publications, p. 198-199.
- Moghaddam, F.M., Hamid, A., Aliakbar, E. (2012).** Management influence on the export performance of firms : a review of the empirical literature 1989–2009. *Afr. J. Bus. Manage.* 6(15) : 5150-5158.
- Montgomery, M., Johnson, T., Faisal, S. (2005).** “What kind of capital do you need to start a business: financial or human?”, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 45, 103-122.
- Morgan, A. (1996).** Entrepreneurial Vision : A Conceptual Framework. *Proceedings 13th Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship*, Oct/Nov, 377.
- Morgan, R. E., Katsikeas, C. S. (1997).** Theories of international trade, foreign direct investment, and firm internationalization : a critique. *Manage. Decis.* 35(1) : 48-78.
- Morris, E. (1990).** Vision and strategy : a focus for the future. *Journal of Business Strategy*, 2, 1987, 51-58.
- Morris, M.H., Davis, D.L., Allen, J.W. (1993).** ”Fostering corporate entrepreneurship : Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism”, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65- 89.
- Morris, M.H., Davis, D.L., Allen, J.W. (1993).** « Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism », *Journal of International Business Studies*, 25(1), p. 65- 89.
- Morris, R. (2011).** *High-Impact Entrepreneurship Global Report*. Center for High-Impact Entrepreneurship at Endeavor and Global Entrepreneurship Monitor (GEM).
- Mostafa, R.H.A, Wheeler C, Jones M.V., (2005).** Entrepreneurial orientation, commitment to the internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *J. Int. Entrep.* 3 : 291-302.
- Movahedi M., Gaussens, O. (2016).** « The effects of export on innovation and productivity: the key role of learning-by-exporting. Empirical analysis on a sample of SMEs ». *Revue Internationale PME*, 29(1): 101–141.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. (1994).** « A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(3), p. 29-42.
- Naman, J.L., Slevin, D.P. (1993).** Entrepreneurship and the concept of fit : a model and empirical tests. *Strat. Manage. J.* 15(2):137-153.
- Naudé, W. A. (2008).** «Entrepreneurship in Economic Development», *Research Paper* 2008/20. Helsinki: UNU-WIDER.
- Naudé, W. A., Gries, T., Wood, E., Meintjes, A. (2008).** «Regional Determinants of Entrepreneurial Start-Ups in a Developing Country», *Entrepreneurship and Regional Development*, 20 (2): 111–124.
- Ndjambou, R. (2008).** *TIC et Développement International des PME gabonaises*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, France.
- Obenchain, R. L. (1995).** ”Maximum-Likelihood Ridge Regression”, *Stata Technical Bulletin*, 28, 22-36.

- OCDE (1997).** *PME et mondialisation*, Paris.
- OCDE (2004).** Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale, *2ème Conférence de l'OCDE des Ministres en charge des PME*.
- Okpara, J. O. (2009).** Entrepreneurial orientation and export performance : evidence from an emerging economy. *Int. Rev. Bus. Res. Papers* 5 (6):195-211.
- Olson, B. J, S. Parayitam, Bao, Y. (2007).** « Strategic-decision-making : the effects of cognitive diversity, conflict and trust on decision outcomes », *Journal of Management*, vol. 33, no 2, p. 196-222.
- Omar, O. (2009).** *International marketing*. Palgrave MacMillan.
- Oviatt B. M., McDougall, P. P. (2005).** Toward a theory of international new ventures. *J. Int. Bus. Stud.* 36(1) : 29-41.
- Papadaki, E., Chami, B. (2002).** « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada », *Direction Générale de la politique de la petite entreprise*, Industrie Canada.
- Paradas, A. (1996).** Typologies du dirigeant et style de gestion des ressources humaines dans la PME. *3ème CIFEPME*, Trois – Rivières, Québec, Canada. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage : A resource based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N°3, 179-191. Pettersen., et Jacob. (1992). *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration*. Ottawa, les Éditions Agence d'Arc.
- Paturel, R. (2005).** « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques entrepreneuriales », communication, *4e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre.
- Peel, M. J., Bridge, J. (1998).** « How planning and capital budgeting improve SME performance » *Long Range Planning* 31 (6), 848-856
- Pendélieu, G. (1997).** *Le profil du créateur d'entreprise*, L'Harmattan.
- Penrose, E. T. (1959).** *The Theory of the Growth of the Firm*, New York : John Wiley.
- Peterson, R. S., Martorana P.V., Smith, D. B., Owens, P. D. (2003).** « The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics : one mechanism by which leadership affects organizational performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 795-819.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978).** « The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective », Harper & Row, New York.
- Philippart, P., Schmitt, C. (2012).** « *L'entrepreneuriat à la recherche de l'Entrepreneur* », Nouvelles perspectives en Entrepreneuriat, ResearchGate
- Piaget, J. (1967).** *Logique et Connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- Polge, M. (2008).** « Les stratégies entrepreneuriales de développement », *Revue Française de Gestion*
- Porter, M. E. (1980).** *Competitive strategy*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. (1999).** *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Éd. Dunod, Paris.
- Porter, M. E. (2003).** *L'avantage concurrentiel des nations*. Interéditions, Paris, 883p.
- Porter, M., Millar, V. E. (1991).** How information gives you competitive advantage. Michael

E. Porter on Competition and Strategy, *Harvard Business Review Paperback*.

**Prahalad, C., & Hamel, G. (1990).** The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol.90, N°3, 79-91.

**Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C. R., Turner, C. (1968).** « Dimensions of Structure Organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13.

**Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C. R., Turner, C. (1969).** « The Context of Organization Structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14.

**Quince, T., Whittaker, H. (2003).** Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objectives. Working Paper No. 271. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.

**Quinn, R. E., Cameron, K. (1983).** « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, Vol. 29, N° 1.

**Ramadan, M., Levratto, N., (2015).** « L'internationalisation des PME méditerranéennes : éléments d'analyse à partir de la situation d'entreprises marocaines », in Sylvie Daviet « Vers un entrepreneuriat transméditerranéen », éditions karthala-RMC.

**Ramangalahy, C. F. E. (2001).** *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique*. Thèse de doctorat en administration, HEC – Montréal, Canada.

**Randerson, K., Fayolle, A. (2010).** « Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents »,

**Randerson, K., Fayolle, A., Cherchem, N., Casagrande, A., (2011).** « Orientation entrepreneuriale : une approche par les configurations », *7<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris

**Raposo, M., Silva, M. J. (1999).** «Initial Financing and the new firm performance», 44<sup>th</sup> World Conference of the International Council for Small Business, Naples, 20-23 juin.

**Rasheed, H. S. (2005),** Foreign entry mode and performance : the moderating effects of environments. *J. Small Bus. Manage.* 43(1) : 41-54.

**Rauch, A., Wiklund, J., Frese M., Lumpkin, G.T. (2004).** Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. Paper presented at the 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference. Glasgow, UK.

**Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. (2009).** Entrepreneurial orientation and business performance : an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrep. Theory Pract.* 33 : 761-787.

**Raymond, L., Blili, S. (1997).** « Les systèmes d'information », in P.A. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica.

**Raymond, L., St-Pierre, J. (2005).** Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. *International Journal of operation & Production Management*, Vol.25, N°6, 514-533.

**Rees, M. (2011).** Internationalisation and innovation – the case of Victorian first SME exporters. Retrieved Oct. 16, 2012, from [http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2011/0001\\_30.pdf](http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2011/0001_30.pdf).

**Reid, S. D. (1981).** Firm internationalisation, transaction costs and strategic choice. *Int. Market. Rev.* 1(2) : 44-56.

- Reynolds, P. (1997)**, Who Start New Firm ? *Small Business Economics*, (9)1.
- Reynolds, P., Bygrave, W. D., Autio, E. (2004)**. « Global entrepreneurship monitor», 2004 executive report. Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Rialp, A., Rialp, J., Knight, G. A. (2005)**. The phenomenon of early internationalizing firms : what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry ? *Int. Bus. Rev.* 14(2):147-166.
- Robinson, R., Pearce, J. (1984)**. « Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning », *Academy of Management Review*, Vol. 9.
- Roger, A. (2004)**. Gestion des ressources humaines et management des compétences. *Cahiers français*, Juillet – Août.
- Roy, D. (1996)**. Pour une évaluation renouvelée de la performance de l'entreprise. *Gestion*, (21)1, Mars.
- Runyan, R., Drodge, C., Swinney, J. (2008)**. Entrepreneurial orientation versus small business orientation : what are their relationships to firm performance ? *J. Small. Bus. Manage.* 46(4):567-588.
- Ruppenthal, T., Bausch, A. (2009)**. “*Research on export performance over the past 10 years: a narrative review*”, *European Journal of International Management*, Vol. 3, No. 3, p. 328-364. Salomon, R.
- Samiee, S., Walters P. G., Dubois, F. L. (1993)**. Exporting as an innovative behavior : an empirical investigation. *Int. Market. Rev.* 10(3) : 5-25. Schumpeter JA (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press : Cambridge, MA.
- Sammut, S. (1995)**, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprises*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.
- Sapienza, H., Manigart, S. (1996)**. « Venture capitalist governance and value added in four countries », *Journal of Business Venturing*, vol. 11, no 6, p. 439-469.
- Saporta, B. (1986)**, *Stratégies pour la PME* Paris, Montchrestien.
- Sarasvathy, S., Venkataraman, S. (2011)**. « Entrepreneurship as method : open questions for an entrepreneurial future », *Entrepreneurship Theory & Practice*, 113-135.
- Scharma, P., Chrisman, J. J. (1999)**. « Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N° 3.
- Schillo, S. R. (2011)**. « Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can the Academic Literature Guide Managers ? ». *Technology Innovation Management Review*, 1(2): 20-25.
- Schmid, S. (2005)**. L'internationalisation et les décisions des dirigeants, ESCP-EAP Working Paper
- Schumpeter, J.A. (1934)**. *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schweizer, R., Vahlne, J.E., Johanson, J. (2010)**. “Internationalization as an entrepreneurial process”, *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), p. 343-370.
- Servantie, V. (2007)**. « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, p. 1-28.
- Séville, M., Wirtz, P. (2010)**. « Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une

jeune entreprise en hypercroissance », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 23, n° 3-4, , p. 43-70.

**Shane, S., Venkataraman, S. (2000).** « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy S. of Management Review*, Vol. 25, No. 1.217-226

**Shane, S. A. (2003).** *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Nor- thampton, MA : Edward Elgar ;

**Shane, S. A. (2008).** *The Illusions of Entrepreneurship : The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live By*, Yale University Press.

**Shane, S. (2009).** « Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy », *Small Business Economics*, 33(2), p. 141-149.

**Shoham, A. (1996).** “*Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance*” *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53-73.

**Siegel, R., Siegel, E., MacMillan, I. C. (1993).** « Characteristics distinguishing high-growth ventures », *Journal of Business Venturing*, n°8, p. 169-180.

**Singh, A. Whittington, G. (1975).** « The Size and Growth of Firms », *Review of Economic Studies*. Jan., 42, p.15-26.

**Slevin, D. P., Covin, J.G. (1995).** “Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure. How to Get Your Act Together”, *Sloan Management Review*, vol. 31, n° 2, 1990, p. 43-53. Zahra S.A. & Covin J.G., “Contextual influences on the corporate entrepreneurship-perfor- mance relationship : A longitudinal analysis”, *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 1, p. 43-58.

**Slevin, D. P., Terjesen, S. A. (2011).** “Entrepreneurial orientation : Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), p. 973-987.

**Smilor, R.W. (1997).** *Entrepreneurship. Reflection on a subversive activity* in *Journal of Business Venturing*, 12(5),

**Smith, N. R. (1967).** *The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and type of company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan State of University Pres.

**Sousa, C.M.P., Martínez-López, F.J., Coelho, F. (2008).** “*The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005*”. *Int. J. Manage. Rev.* 10(4): 343–374.

**St-Pierre, J., Cadieux, L. (2011).** « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepre- neurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n° 1, p. 33-52.

**Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., Jaspers, F. (2012).** *Ambitious entrepreneurship : a review of the academic literature and new direc- tions for public policy*. Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy and the Flemish Council for Science and Innovation.

**Stam, W., Elfring, T. (2008).** «Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extra-industry social capital», *Academy of Management Journal*, 51, p. 97-111.

**Steffens, P., Davidsson, P. Fitzsimmons, J. (2009).** “Performance Configurations Over Time : Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies”, *Entrepreneurship: Theory*

& Practice, 33, p. 125-148.

**Stenholm, P. (2011).** « Innovative Behavior as a Moderator of Growth Intentions », *Journal of Small Business Management*, 49(2), p. 233-251.

**Stevenson, H. (1983).** «A Perspective on Entrepreneurship», *Harvard Business School Working Paper*.

**Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1986).** “Preserving entrepreneurship as companies grow”, *The Journal of Business Strategy*, p. 10-24.

**Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990).** « A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue, Summer.

**Stevenson, H., Gumpert, D. (1985).** «The heart of entrepreneurship», *Harvard Business Review*, 63, p. 85-94.

**Stoian, M. (2010).** « Internationalisation and international marketing Export behavior, international marketing strategy and export performance in Spanish small and medium-sized enterprises”, doctoral thesis, Faculty of Economic and Business Studies, Autonomous University of Barcelona, disponible au <http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2010/tdx-0125111-122935/mcs1de1.pdf> \*

**Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F. (1994).** « Creating Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 15.

**Storey, D., Watson, R., Wynarczyk, P. (1989).** « Fast growth small businesses: case studies of 40 small firms in northern England », Department of Employment, Research paper no. 67, cited by Storey (1994)

**Swierczek, F.W., Thai, T.H. (2003),** Motivation, entrepreneurship and the performance of SMEs in Vietnam. *J. Enterp. Cult.* 11(1):47-68. Tayauova G (2011). The impact of international entrepreneurial orientation on strategic adaptation. *Procedia Soc. Behav. Sci* 24 : 571-578.

**Tookey, D. A. (1964).** “Factors associated with success in exporting”. *Journal of Management Studies* 1: 48 66.

**Torrès, O. (1999).** Les PME, Flammarion.

**Tsonga, R. S. (2008).** *Profil du dirigeant et performance des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision.* Mémoire de DEA, Université de DOUALA, Cameroun.

**Vasilchenko, E., Morrish, S. (2011).** « The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms, *Journal of International Marketing.* 19 (4), 88-105.

**Verhees, F.J., Meulenbergh, M.T. (2004).** Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *J. Small Bus. Manage.* 42(2) : 134-154.

**Verstraete, T. (1997).** *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale,* Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Lille.

**Verstraete, T. (2001).** *Entrepreneuriat et stratégie entrepreneuriale : Quels modèles pour la recherche et l'action,* CLAREE, IAE-USTL.

**Vesper, K. H. (1990).** *New Venture Strategies* (revised Ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Wacheux, F. (1996).** Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Préface de Jacques Rojot, éditions Economica, 295 pages.

**Wales, W., Gupta, V., Mousa, F-T. (2011a).** “Empirical research on entrepreneurial orientation : An assessment and suggestions for future research”, *International Small Business Journal*, 31(4), p. 357-383.

**Wang, C. (2008).** « Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n° 4, p. 635-657.

**Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch P.W., Knight, G. (2007).** Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm : a dynamic capabilities perspective. *J. World Bus.* 42 : 294-306.

**Weinzimmer, L. G. (1997).** « Top management team correlates of organizational growth in a small business context : a comparative study », *Journal of Small Business Management*, vol. 35, no 3, p. 1-10.

**Welch, L.S., Luostarinen, R. (1988).** Internationalization : evolution of a concept. *J. of Gen. Manage.* 14(2): 34 - 55.

**Welter, F. (2011).** « Contextualizing Entrepreneurship. Conceptual Challenges and Ways Forward », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), p. 165-184.

**Westhead, P. (1995).** « Exporting and non-exporting small firms in Great Britain: A matched pairs comparison », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 1 Issue: 2, p.6-36,

**Wickramasekera, R, Oczkowski, E. (2006).** Stage models revisited : a measure of the stage of internationalisation of a firm. *Manage. Int. Rev.* 46(1) : 39-55.

**Wiklund, J. (1999).** « The sustainability of the Entrepreneurial Orientation performance relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n° 1, p. 37-48.

**Wiklund, J., Shepherd, D. (2003).** Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strat. Manage. J.* 24(13) : 1307-1314.

**Wiklund, J., Shepherd, D. (2005).** “Entrepreneurial orientation and small business performance : A configurational approach”, *Journal of Business Venturing*, 20, p. 71-91.

**Williams, D. A. (2008).** Export stimulation of micro and small locally owned firms from emerging environments : new evidence. *J. Int. Entrep.* 6 : 101-122.

**Williams, D. A. (2009).** Determinants of export market destination for outputs from small locally-owned firms. *Small Bus. Inst. J.* 4 : 15-47.

**Williamson, O. E. (1999).** ”Strategy Research : Governance and Competence Perspectives”, *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1087-1108.

**Wirtz, P. (2009).** « Do high-growth entrepreneurial firms have a specific system of governance ? », FARGO working paper series, 41 p.

**Wood, R., Bandura, A. (1989).** « Social cognitive theory of organizational management ». *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

**Yan, Y., Sophie, Z., Fue, Z. (October 2010).** «The Exploitation of an International Firm’s Relational Capabilities: an Empirical Study”, *Journal of Strategic Marketing*, 18, 6, 485-499.

**Yang, C. W. (2008).** The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation and business performance. *Manag. Glob. Trans.* 6(3):257-275.

- Yeoh, P. (2004).** International learning : antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *Int. Market. Rev.* 21(4/5):511-535.
- Yeoh, P., Jeong, I. (1995).** Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment : a proposed conceptual model of export performance. *Eur. J. Market.* 29(8):95-115.
- Yusuf, A. (2002).** Environmental uncertainty, the entrepreneurial orientation of business ventures and performance. *Int. J. Commun. Manage.* 12(3-4):83-103.
- Zahra, S. A. (1993).** "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior : A critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n° 4, p. 5-22
- Zahra, S. A. (1996).** « Governance Ownership, and Corporate Entrepreneurship : The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 6.
- Zahra, S. A. (2005).** A theory of international new ventures : a decade of research. *J. Int. Bus. Stud.* 36(1) : 20-28.
- Zahra, S. A., Bogner, W. C. (2000).** "Technology strategy and software new venture's performance : exploring the moderating effect of the competitive environment". *Journal Business Venturing*
- Zahra, S. A., Covin, J. G. (1995).** «Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis», *Journal of Business Venturing*
- Zahra, S. A., George, G. (2002).** International entrepreneurship : the current status of the field and future research agenda. In *Strategic entrepreneurship : creating a new mindset*, edited by Hitt MA, Ireland RD, Camp SM, Sexton DL. Blackwell Publishers : Oxford, UK : 255-288.
- Zahra, S. A., Jennings, D.F., Kuratko, D. F. (1999).** « The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship : The State of the Field », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, N°2, p. 45-66
- Zahra, S.A., Hayton, J. C., Salvato, C. (2004).** "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms : A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 363-381.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., Huse, M. (2000).** "Entrepreneurship in medium-size companies : Exploring the effects of ownership and governance systems". *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- Zehir, C., Can, E., Karaboga, T. (2015).** « Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance ». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., Agarwal, S. (2007a).** The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets : a contingency analysis. *J. Int. Bus. Stud.* 38 (2) : 303-319.
- Zhou, L., Wu, W-P., Luo, X. (2007b).** Internationalization and the performance of born-global SMEs : the mediating role of social networks. *J. Int. Bus. Stud.* 38 : 673-690.
- Zou, S., Stan, S. (1998).** "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 5,333-356.
- Zou, S., Taylor, C. R., Osland, G. E. (1998).** "The EXPERF-Scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, 6 (3), 37-58.

# TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE .....	2
DEDICACE .....	4
REMERCIEMENTS .....	5
LISTE DES ACRONYMES .....	6
LISTE DES TABLEAUX .....	7
LISTE DES GRAPHIQUES .....	9
LISTE DES FIGURES .....	11
INTRODUCTION GENERALE .....	12
1. JUSTIFICATION DE L'OBJET DE LA THESE .....	12
2. QUESTIONS DE RECHERCHE, HYPOTHESES ET PRECISIONS METHODOLOGIQUES .....	17
2.1 <i>QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHESES</i> .....	17
HYPOTHESES GENERALES.....	17
HYPOTHESES SECONDAIRES.....	18
2.2 <i>PRECISIONS METHODOLOGIQUES</i> .....	18
3. PRESENTATION DU CONTEXTE D'ETUDE.....	20
1. <i>CADRE MACROECONOMIQUE</i> .....	20
2. <i>REFORMES EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVE ET DES PME</i> .....	22
3. <i>CARTOGRAPHIE DES ENTREPRISES</i> .....	25
4. STRUCTURE DE LA THESE .....	29
PREMIERE PARTIE : ETAT DE L'ART .....	31
CHAPITRE I : ENTREPRENEURIAT ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (« OE ») EN CONTEXTE DE PME .....	32
SECTION 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT.....	33
1 DEFINITIONS DU TERME ENTREPRENEURIAT .....	34
1.1 <i>Entrepreneuriat lié à la mise en œuvre d'une activité économique</i> .....	34
1.2 <i>Entrepreneuriat comme la poursuite d'opportunités</i> .....	35
1.3 <i>Entrepreneuriat, un processus de création d'entreprise</i> .....	35
1.4 <i>Entrepreneuriat comme un phénomène économique et social, un état d'esprit et une fonction microéconomique</i> .....	36

2	DIVERSES FORMES DE L'ENTREPRENEURIAT .....	40
2.1	Création ex-nihilo.....	40
2.2	Création par essaimage.....	40
2.3	Création par franchise.....	40
2.4	Reprise d'entreprise .....	41
2.5	Intrapreneuriat .....	41
<b>SECTION 2 : FONDEMENTS THEORIQUES CENTRES SUR L'ENTREPRENEUR .....</b>		<b>42</b>
1	DEFINITIONS DU TERME ENTREPRENEUR.....	42
1.1	Origine, signification et définitions du concept « entrepreneur ».....	43
1.2	Contenu des définitions du terme entrepreneur .....	46
1.3	Typologies d'entrepreneurs .....	48
2	CADRES CONCEPTUELS OU MODELES THEORIQUES CENTRES SUR L'ENTREPRENEUR.....	51
2.1	Approche fonctionnelle (what) .....	51
2.2	Approche par les traits (WHO/WHY).....	52
2.3	Approche par les comportements ou par les faits .....	53
<b>SECTION 3 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTRAPRENEURIAT .....</b>		<b>57</b>
1	DEFINITIONS DU TERME INTRAPRENEURIAT .....	57
2	INVENTAIRE DES PROPOSITIONS DE CLASSIFICATION DES DISPOSITIFS INTRAPRENEURIAUX .....	60
<b>SECTION 4 : ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (OE) EN CONTEXTE DE PME .....</b>		<b>66</b>
3	MODELES THEORIQUES DEVELOPPES AUTOUR DE L'« OE ».....	68
3.1	Construit « OE » et ses attributs .....	68
3.2	Ecoles de pensée sur le concept d'orientation entrepreneuriale.....	69
3.3	Ecole canadienne.....	70
3.4	Ecole de l'orientation entrepreneuriale ou la conceptualisation d'un modèle : Covin et Slevin ...	70
3.5	Clarification du concept OE : Lumpkin & Dess.....	72
3.6	Critiques et limites de la clarification du concept par Lumpki & Dess .....	73
3.7	Principaux attributs de l'OE .....	74
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE I .....</b>		<b>78</b>
<b>CHAPITRE II : ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE (« OEI ») ET PERFORMANCE- EXPORT EN CONTEXTE DE PME .....</b>		<b>81</b>
<b>SECTION 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES PME.....</b>		<b>82</b>
1	DEFINITIONS DU TERME INTERNATIONALISATION.....	83
2	APPROCHES DE L'INTERNATIONALISATION DES PME (ECOLES DE PENSEE) ..	84
2.1	Internationalisation par étapes .....	84
2.1.1	MODELE UPPSALA (U-MODEL).....	84
2.1.2	MODELE D'INNOVATION (I-MODEL) .....	85
2.2	Internationalisation par l'économie.....	86
2.3	Internationalisation par les réseaux.....	87

<b>3</b>	<b>DETERMINANTS OU FACTEURS EXPLICATIFS DE L'INTERNATIONALISATION</b>	
	<b>DES PME</b> .....	<b>89</b>
3.1	<i>Organisation de l'activité internationale</i> .....	92
3.2	<i>Efforts marketing à l'international</i> .....	92
3.3	<i>Pratiques de veille à l'international</i> .....	93
	<b>SECTION 2 : ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE (OEI) DES PME : EMERGENCE DU</b>	
	<b>CONCEPT, ATTRIBUTS ET DÉTERMINANTS</b> .....	<b>94</b>
<b>1</b>	<b>EMERGENCE DU CONCEPT OEI</b> .....	<b>94</b>
1.1	<b>DE L'ENTREPRENEURIAT (DOMESTIQUE) A L'« INTERNATIONAL BUSINESS »</b> .....	<b>94</b>
1.2	<b>DE L'« INTERNATIONAL BUSINESS » A L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL</b> .....	<b>95</b>
1.3	<b>DE L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL A L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE</b>	
	<b>INTERNATIONALE DES PME</b> .....	<b>97</b>
<b>2</b>	<b>ATTRIBUTS ET DETERMINANTS DE L'OEI</b> .....	<b>98</b>
2.1	<b>ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNAIONALE, ET TAILLE DE L'ENTREPRISE</b> .....	<b>99</b>
2.2	<b>ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE ET PERSONNALITE DU DIRIGEANT</b>	<b>101</b>
2.3	<b>ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>	<b>103</b>
2.4	<b>ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	<b>105</b>
2.5	<b>ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE ET ENVIRONNEMENT</b> .....	<b>106</b>
	<b>SECTION 3 : FONDEMENTS THEORIQUES GENERIQUES DE LA PERFORMANCE DES PME</b> .....	<b>108</b>
<b>1</b>	<b>DEFINITION DE LA PERFORMANCE</b> .....	<b>108</b>
<b>2</b>	<b>CADRES THEORIQUES DEVELOPPES AUTOUR DE LA PERFORMANCE DES PME</b>	<b>109</b>
2.1	<b>APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE</b> .....	<b>109</b>
2.2	<b>APPROCHE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE LA PERFORMANCE</b> .....	<b>109</b>
2.3	<b>APPROCHE SOCIALE DE LA PERFORMANCE</b> .....	<b>110</b>
<b>3</b>	<b>PERFORMANCE ET SES DETERMINANTS DANS LA LITTERATURE</b>	
	<b>CONTEMPORAINE</b> .....	<b>110</b>
	<b>SECTION 4 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PERFORMANCE-EXPORT DES PME</b> .....	<b>118</b>
<b>1</b>	<b>PERFORMANCE-EXPORT : DEFINITION, MESURE ET NIVEAUX D'ANALYSE</b> ... <b>118</b>	
1.1	<b>DEFINITION DE LA PERFORMANCE-EXPORT</b> .....	<b>119</b>

<b>1.2</b>	<b>MESURE ET OPERATIONNALISATION DE LA PERFORMANCE-EXPORT .....</b>	<b>121</b>
<b>1.3</b>	<b>DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE-EXPORT RECENSES DANS LA REVUE DE LITTERATURE</b>	<b>123</b>
<b>1.3.1</b>	<b>DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE-EXPORT RECENSES PAR MADSEN (1987) .....</b>	<b>123</b>
<b>1.3.2</b>	<b>DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE-EXPORT SELON ZOU &amp; STAN (1998) .....</b>	<b>124</b>
<b>1.3.3</b>	<b>DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE-EXPORT SELON LEONIDOU, KATSIKEAS &amp; PIERCY</b>	<b>125</b>
	<b>(1998)</b>	
<b>1.4</b>	<b>ANALYSE CRITIQUE DE L'ETAT DE L'ART SUR LA PERFORMANCE-EXPORT DES FIRMES.....</b>	<b>126</b>
<b>1.4.1</b>	<b>UNE LITTERATURE FRAGMENTAIRE.....</b>	<b>126</b>
<b>1.4.2</b>	<b>RELATIVE ABSENCE DE TRAVAUX DE RECHERCHE PUBLIES SUR LE SUJET DANS LES PAYS</b>	
	<b>SOUS-DEVELOPPES .....</b>	<b>127</b>
	<b>CONCLUSION DU CHAPITRE II .....</b>	<b>128</b>
	<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>131</b>
	<b>DEUXIEME PARTIE .....</b>	<b>132</b>
	<b>DEUXIEME PARTIE : PROBLEMATIQUE, METHODOLOGIE, PRESENTATION ET DISCUSSION DES</b>	
	<b>RESULTATS.....</b>	<b>132</b>
	<b>CHAPITRE III : PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>133</b>
	<b>PROBLEMATIQUE, METHODOLOGIE, PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>132</b>
	<b>SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE, OBJECTIFS, ET POSITIONNEMENT</b>	
	<b>EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>134</b>
<b>1.</b>	<b>PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>134</b>
<b>1.1</b>	<b>MODELES THEORIQUES DEVELOPPES AUTOUR DE L'ORIENTATION</b>	
	<b>ENTREPRENEURIALE .....</b>	<b>136</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>139</b>
<b>1.2.1</b>	<b>OBJECTIF GENERAL DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>139</b>
<b>1.2.2</b>	<b>OBJECTIFS SPECIFIQUES .....</b>	<b>139</b>
<b>1.3</b>	<b>QUESTIONS DE LA RECHERCHE ET CHOIX DES MODELES.....</b>	<b>139</b>
<b>1.3.1</b>	<b>QUESTIONS DE RECHERCHE.....</b>	<b>140</b>

1.3.2	<i>CHOIX DES MODELES ADAPTES DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE</i> .....	140
1.4	<i>MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE ET SES VARIABLES</i> .....	142
1.4.1	<i>MODELE CONCEPTUEL</i> .....	142
1.4.2	<i>CHOIX ET CONCEPTUALISATION DES VARIABLES</i> .....	144
1.4.2.1	<i>VARIABLES DU CONSTRUIT I</i> .....	144
1.4.2.2	<i>VARIABLES DU CONSTRUIT II</i> .....	145
1.4.2.3	<i>VARIABLES DU CONSTRUIT III</i> .....	145
1.4.3	<i>SYNTHESE DES CONCEPTS ET DES VARIABLES</i> .....	146
1.4.4	<i>DEFINITION DES CONCEPTS</i> .....	146
1.4.5	<i>HYPOTHESES DE RECHERCHE</i> .....	147
1.4.5.1	<i>HYPOTHESES GENERALES</i> .....	147
1.4.5.2	<i>HYPOTHESES SECONDAIRES</i> .....	147
2.	<i>POSITIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE</i> .....	148
3.8	<i>POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE</i> .....	148
3.8.1	<i>COURANTS EPISTEMOLOGIQUES UTILISES EN SCIENCES DE GESTION</i> .....	148
3.8.2	<i>DEMARCHE EPISTEMOLOGIQUE ADOPTEE</i> .....	149
3.9	<i>POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE</i> .....	151
3.9.1	<i>METHODES DE COLLECTE DE DONNEES</i> .....	151
3.9.1.1	<i>ECHANTILLONNAGE</i> .....	151
3.9.1.2	<i>COLLECTE DE DONNEES QUALITATIVES</i> .....	152
3.9.1.3	<i>COLLECTE DE DONNEES QUANTITATIVES</i> .....	153
3.9.2	<i>METHODES DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES</i> .....	153
3.9.3	<i>VARIABLES DE CONTROLE</i> .....	156
	<i>CONCLUSION DU CHAPITRE III</i> .....	157
	<i>CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS</i> .....	159
	<i>SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS</i> .....	160
1.	<i>ANALYSE DE CONTENU DES ENTRETIENS QUALITATIFS</i> .....	160

<b>1.1</b>	<b>PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DES ENTREPRISES</b> .....	160
<b>1.2</b>	<b>ANALYSE DESCRIPTIVE DES VERBATIM</b> .....	160
<b>1.2.1</b>	<b>VISION STRATEGIQUE</b> .....	161
<b>1.2.1.1</b>	<b>VISIONNAIRE</b> .....	161
<b>1.2.1.2</b>	<b>PLAN STRATEGIQUE</b> .....	161
<b>1.2.1.3</b>	<b>OBJECTIFS A ATTEINDRE</b> .....	161
<b>1.2.2</b>	<b>COMPETENCES CLES</b> .....	162
<b>1.2.2.1</b>	<b>ADEQUATION HOMME/PROJET</b> .....	162
<b>1.2.2.2</b>	<b>EXPERIENCE PROFESSIONNELLE ANTERIEURE</b> .....	162
<b>1.2.2.3</b>	<b>EXPERIENCE PROFESSIONNELLE EN TANT QUE CREATEUR</b> .....	162
<b>1.2.3</b>	<b>INTERNATIONALISATION</b> .....	162
<b>1.2.3.1</b>	<b>PROCESSUS ET FORMES D'INTERNATIONALISATION</b> .....	163
<b>1.2.3.2</b>	<b>OBSTACLES SURMONTES LORS DE L'INTERNATIONALISATION</b> .....	163
<b>1.2.3.3</b>	<b>FACTEURS DE REUSSITE DE L'INTERNATIONALISATION</b> .....	164
<b>1.2.3.4</b>	<b>FACTEURS DE PERFORMANCE A L'INTERNATIONAL</b> .....	164
<b>1.2.3.5</b>	<b>MESURE DE LA PERFORMANCE-EXPORT</b> .....	164
<b>1.3</b>	<b>ANALYSE SEMANTIQUE DES ENTRETIENS AVEC LES DIRIGEANTS INTERVIEWES</b> 165	
<b>1.3.1</b>	<b>ANALYSE INTER-ENTRETIENS</b> .....	165
<b>1.3.2</b>	<b>ANALYSE INTRA-ENTRETIENS</b> .....	166
<b>2.</b>	<b>PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE QUANTITATIVE</b> .....	168
<b>2.1</b>	<b>SYNTHESE DES CARACTERISTIQUES DES DIRIGEANTS ET DES ENTREPRISES</b> <b>ENQUETES</b> .....	168
<b>2.2</b>	<b>CARACTERISTIQUES DESCRIPTIVES DES ENTREPRISES ENQUETEES</b> .....	169
<b>2.2.1</b>	<b>LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES ENQUETEES</b> .....	169
<b>2.2.2</b>	<b>NATIONALITE DU PROMOTEUR</b> .....	169
<b>2.2.3</b>	<b>FORME JURIDIQUE</b> .....	170
<b>2.2.4</b>	<b>REPARTITION SELON LA TAILLE (EFFECTIF ACTUEL DU PERSONNEL)</b> .....	170
<b>2.2.5</b>	<b>REPARTITION DES ENTREPRISES SELON L'AGE</b> .....	171

<b>2.2.6</b>	<b>REPARTITION DES ENTREPRISES ENQUETEES SELON LA BRANCHE D'ACTIVITES .....</b>	<b>171</b>
<b>2.2.7</b>	<b>REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITES .....</b>	<b>172</b>
<b>2.2.8</b>	<b>TYPLOGIE DES PRODUITS/SERVICES A L'EXPORT .....</b>	<b>172</b>
<b>2.2.9</b>	<b>REPARTITION DU STATUT DU CAPITAL SOCIAL.....</b>	<b>173</b>
<b>2.2.10</b>	<b>CATEGORISATION TERRITORIALE DES ENTREPRISES EXPORTATRICES ....</b>	<b>173</b>
<b>2.2.11</b>	<b>PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION .....</b>	<b>174</b>
<b>2.2.12</b>	<b>FORME D'INTERNATIONALISATION .....</b>	<b>174</b>
<b>2.2.13</b>	<b>INTENSITE DES EXPORTATIONS.....</b>	<b>175</b>
<b>2.2.14</b>	<b>DESTINATION FINALE DES PRODUITS EXPORTES .....</b>	<b>175</b>
<b>2.2.15</b>	<b>CATEGORISATION DES ENTREPRISES EXPORTATRICES SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES HT EN 2014.....</b>	<b>176</b>
<b>2.3</b>	<b>EVALUATION DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DES ENTREPRISES ENQUETEES.....</b>	<b>177</b>
<b>2.3.1</b>	<b>MESURE DE L'INTENSITE ENTREPRENEURIALE DES PME EXPORTATRICES .</b>	<b>177</b>
<b>2.3.1.1</b>	<b>PROPENSION DES ENTREPRISES EXPORTATRICES A INNOVER .....</b>	<b>177</b>
<b>2.3.1.2</b>	<b>PROPENSION DES ENTREPRISES EXPORTATRICES A PRENDRE DES RISQUES.....</b>	<b>178</b>
<b>2.3.1.3</b>	<b>PROPENSION DES ENTREPRISES EXPORTATRICES A ETRE PROACTIF ...</b>	<b>178</b>
<b>2.3.2</b>	<b>ESTIMATION DE L'INTENSITE ENTREPRENEURIALE .....</b>	<b>179</b>
<b>3.</b>	<b>RESULTATS DES ESTIMATIONS ECONOMETRIQUES.....</b>	<b>180</b>
<b>3.1</b>	<b>VARIABLES UTILISEES POUR LES MODELISATIONS .....</b>	<b>181</b>
<b>3.2</b>	<b>RESULTATS DES MODELES DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE A PARTIR DES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR ET DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>182</b>
<b>3.2.1</b>	<b>ESTIMATION DU MODELE DE LA PROPENSION A INNOVER .....</b>	<b>182</b>
<b>3.2.2</b>	<b>ESTIMATION DU MODELE DE LA PROPENSION A PRENDRE DES RISQUES .....</b>	<b>184</b>
<b>3.2.3</b>	<b>ESTIMATION DU MODELE DE LA PROPENSION A LA PROACTIVITE .....</b>	<b>185</b>
<b>3.3</b>	<b>RESULTATS DES MODELES DE LA PERFORMANCE-EXPORT A PARTIR DES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR ET DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>186</b>
<b>3.3.1</b>	<b>ESTIMATION DU MODELE « CHIFFRE D'AFFAIRES A L'EXPORT » .....</b>	<b>187</b>

3.3.2	<i>ESTIMATION DU MODELE « POURCENTAGE DES VENTES A L'INTERNATIONAL »</i> .....	188
3.3.3	<i>ESTIMATION DU MODELE « PROFIT NET »</i> .....	190
<b>SECTION 2 : INTERPRETATION, DISCUSSION DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS DE LA THESE ....</b>		<b>192</b>
<b>1.</b>	<b>INTERPRETATION DES RESULTATS DES ESTIMATIONS ECONOMETRIQUES .</b>	<b>192</b>
1.1	<i>SYNTHESE DES ESTIMATIONS LIEES AUX FACTEURS INTERNES D'INFLUENCE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE</i> .....	192
1.2	<i>INTERPRETATION DES ESTIMATIONS LIEES A LA PERFORMANCE-EXPORT DES ENTREPRISES ENQUETEES</i> .....	193
<b>2.</b>	<b>DISCUSSION DES RESULTATS</b> .....	<b>195</b>
2.1	<i>COUPLE DIRIGEANT-ORGANISATION COMME FACTEUR D'INFLUENCE DE L'OE</i> 195	
2.1.1	<i>LE DIRIGEANT ET SON PROFIL</i> .....	195
2.1.1.1	CARACTERISTIQUES PSYCHOLOGIQUES .....	196
2.1.1.2	TRAITS DE PERSONNALITE DU DIRIGEANT .....	202
2.1.2	<i>CARACTERISTIQUES DE LA FIRME</i> .....	203
2.1.2.1	ATTEINTE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES VIA UN PLAN DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE.....	203
2.1.2.2	TAILLE DE L'ENTREPRISE .....	204
2.2	<i>OE COMME FACTEUR DE PERFORMANCE-EXPORT DE LA FIRME</i> .....	206
<b>3.</b>	<b>CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE ....</b>	<b>210</b>
3.4	<i>CONTRIBUTIONS MANAGERIALES</i> .....	210
3.4.1	<i>RETOMBEES MANAGERIALES AU PROFIT DE LA PME A VOCATION INTERNATIONALE</i> .....	210
3.4.1.1	RAPPEL DES MODELES THEORIQUES SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME.....	210
3.4.1.2	DETERMINANTS A L'INTERNATIONALISATION DES PME (LIMITES, FREINS ET FORCES) .....	211
3.4.1.3	RAPPEL DES RESULTATS EMPIRIQUES DE NOTRE RECHERCHE .....	215
3.4.1.4	PROPOSITION DU MODELE DE FACILITATION DE L'INTERNATIONALISATION .....	217

<b>3.5 CONTRIBUTION DE LA THESE A LA CONFIRMATION DES APPROCHES ADAPTEES DES MODELES DE MILLER/FRIESEN, COVIN/SLEVIN ET LUMPKIN/DESS</b>	<b>221</b>
<b>3.6 CONTRIBUTION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</b>	<b>221</b>
<b>3.7 PERSPECTIVES DE LA THESE</b>	<b>222</b>
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE IV</b>	<b>223</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE II</b>	<b>224</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>225</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>268</b>

## **ANNEXES**

## 1. Présentation des personnes ayant fait l'objet d'enquête qualitative

Tableau 49 : Liste des personnes interviewées

Code associé	Age	Genre	Situation matrimoniale /religion	Nationalité	Formation initiale	Formation Complémentaire	Expérience antérieures	Fonction au sein de l'équipe	Initiateur de l'idée	Porteur du projet
SH-HL	56	M	Marié 3 enfants Catholique	Togolaise	BAC A4 +Formation en Transit et Logistique	-	Responsable des Opérations dans une Entreprise de Transit (11 ans) Travailleur Indépendant (Déclarant en Douane 5 ans)	Directeur Général	Oui	Oui
PN-RT	46	M	Marié 4 enfants Catholique	Française	BTS Agricole	Technico- commercial	Directeur Qualité (5 ans) Directeur Adjoint (3 ans)	Directeur Général	Non	Non
ST-JD	47	M	Marié 4 enfants Catholique	Togolaise	Ingénieur en mécanique industrielle	MBA	Directeur d'exploitation dans une entreprise pétrolière (15 ans)	Directeur Général	Oui	Oui
ST-GH	42	M	Marié 2 enfants Catholique	Togolaise	Ingénieur Génie Mécanique	Gestion des fluides	Responsable Sécurité dans une entreprise pétrolière (7 ans)	Directeur d'exploitation et de Sécurité	Non	Non
ST-BL	38	F	Mariée 2 enfants Catholique	Togolaise	Master Marketing International	-	Responsable commerciale (5 ans)	Directeur Marketing	Non	Non
ST-AN	35	M	Marié 1 enfant Musulman	Togolaise	Master Transport et Logistique		Chargé des Opérations dans une entreprise de transport Maritime (4 ans)	Directeur Logistique et Clientèle	Non	Non
SV-HG	49	M	Marié 3 enfants Catholique	Franco- Libanaise	Ingénieur Génie Industriel	-	Directeur d'exploitation dans la maison mère (11 ans)	Directeur Général	Oui	Oui
SM-DD	54	F	Mariée 2 enfants Protestante	Togolaise	Licence en Biologie	-	Agent phytosanitaire à l'aéroport (22 ans)	Directrice Générale	Oui	Oui

## 2. Synthèse des monographies

Tableau 50 : Cas SH

Variables	Verbatim
<b><u>Vision stratégique</u></b>	
– Visionnaire	« Nous savons où nous allons »
– Plan stratégique	« Nous avons un plan de développement de l'entreprise »
– Objectifs à atteindre	« Nous avons des objectifs à court, moyen et long termes à atteindre »
<b><u>Compétences clés</u></b>	
– Adéquation Homme/projet	« J'ai eu la chance de rencontrer un ami d'origine indienne qui m'a aidé à suivre une formation dans l'industrie métallurgique en Inde »
– Expérience en création	« C'est ma 2e entreprise »
– Expérience antérieure	« L'expérience que j'ai eue par le passé m'a beaucoup aidé dans la gestion opérationnelle de l'entreprise »
– Capacité de mobilisation des capitaux	« Ayant travaillé dans la sous-région ouest africaine, cela m'a permis d'avoir un bon carnet d'adresse »
– Capital humain	« J'ai la chance d'avoir des collaborateurs compétents qui se vouent entièrement à la cause de l'entreprise »
– Capital financier	J'ai dû apprendre à négocier avec la banque qui me fait confiance aujourd'hui
– Capital social	« J'ai le soutien de ma femme et mes deux enfants qui sont d'ailleurs mes associés ; le soir, à table, nous discutons des problèmes de l'entreprise et nous élaborons une stratégie pour y faire face »
– Compétences linguistiques et interculturelles	« ...La matière première étant en Asie, j'ai dû renforcer mes compétences linguistiques en Anglais, car c'est la langue de négociation, ... »
– Background fonctionnel (Fonctions antérieures)	« J'ai occupé le poste de Responsable des Opérations dans les pays du Sahel (Niger, Mali et Burkina Faso) pendant 6 ans »
– Expérience professionnelle en tant que créateur	Ma première entreprise, créée en 1992 est toujours en activité
<b><u>Internationalisation</u></b>	
– Processus et formes	Nous avons commencé graduellement par exporter dans la sous-région grâce à notre réseau social (des relations professionnelles et amicales issues de notre expérience antérieure).
– Obstacles surmontés ou non	.... Le principal obstacle que nous avons surmonté c'est le financement des équipements. C'était très difficile car au début la banque ne nous faisait pas confiance. ...
– Facteurs ayant favorisé l'internationalisation	Le carnet d'adresses a été très capital !!
<b><u>Performance</u></b>	
– Mesure de la performance	Nous avons un tableau de bord et nous tenons une comptabilité analytique ....
– Facteurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le respect de l'engagement pris vis-à-vis des clients</li> <li>- La qualité des produits</li> <li>- L'expérience à l'international</li> <li>- La rigueur dans la gestion quotidienne</li> </ul>

Tableau 51 : Cas PN

Variables	Verbatim
<b><u>Vision stratégique</u></b>	
– Visionnaire	--
– Plan stratégique	« Nous disposons d'un plan de développement stratégique de l'entreprise »
– Objectifs à atteindre	« Nous partageons nos objectifs à atteindre avec l'entreprise mère et nous les discutons pour arrêter de commun accord un plan de travail et un budget annuel »
<b><u>Compétences clés</u></b>	
– Adéquation Homme/projet	« En tant que technicien agricole, j'assiste les producteurs dans le respect des itinéraires techniques »
– Expérience antérieure	« J'ai gravi graduellement les échelons pour devenir Directeur Général et mon expérience passée me sert beaucoup dans les prises de décisions »
– Capital financier	« J'ai toujours eu le soutien financier de l'entreprise mère pour les investissements à long terme qui s'avèrent assez lourds dans le secteur »
<b><u>Internationalisation</u></b>	
– Processus et formes	L'entreprise a été rachetée pour produire et vendre directement à l'international. Nous avons un client unique qui est le plus grand exportateur des fruits en Europe : notre maison mère ; ... Nous revendons l'intégralité de notre production à notre groupe
– Obstacles surmontés ou non	.... Le principal obstacle à surmonter c'est la qualité des produits car il faut que les produits répondent aux normes européennes en matière d'hygiène. Les contrôles sont très stricts.
– Facteurs ayant favorisé l'internationalisation	L'expérience internationale du groupe a été fondamentale. (plus de 50 ans.)
<b><u>Performance</u></b>	
– Mesure de la performance	Nous avons un tableau de bord
– Facteurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La qualité des produits</li> <li>- L'expérience à l'international</li> <li>- La rigueur dans la gestion opérationnelle</li> </ul>

Tableau 52 : Cas ST

Variables	Verbatim
<b><u>Vision stratégique</u></b>	
– Visionnaire	« <i>Qui ne sait où il va ne sait comment aller ! dit-on .. ;</i> »
– Plan stratégique	« <i>Notre plan de développement pour les 5 prochaines années es en cours d'élaboration. Les cadres s'y attèlent...</i> »
– Objectifs à atteindre	« <i>Nos objectifs à court et moyen termes sont en passe d'être atteints</i> »
– Cellule de veille	« <i>Nous avons une cellule de veille</i> »
– Veille pratiquée	« <i>Veille concurrentielle – Veille Technologique</i> »
<b><u>Compétences clés</u></b>	
– Adéquation Homme/projet	« <i>J'ai travaillé pendant 15 ans dans le pétrole et le gaz</i> »
– Expérience en création	« <i>Je suis à ma 3<sup>e</sup> expérience en création d'entreprise et je ne compte pas m'arrêter ici</i> »
– Expérience antérieure	« <i>L'expérience antérieure a été déterminante ...</i> »
– Capital humain	« <i>Quand on a les collaborateurs sur qui compter, on peut dormir tranquillement</i> »
– Compétences linguistiques et interculturelles	« <i>L'Anglais est aujourd'hui incontournable, si on veut aller à l'international ...</i> »
– Background fonctionnel (Fonctions antérieures)	« <i>L'expérience en tant que Chef d'exploitation m'a permis de maîtriser les contours de mon projet et notamment le plan de sécurité qui est fondamental pour l'exploitation ...</i> »
– Expérience professionnelle en tant que créateur	« <i>J'ai créé ma première entreprise il y a dix ans !!</i> »
– Réseaux sociaux	« <i>J'ai un bon carnet d'adresses</i> »
<b><u>Internationalisation</u></b>	
– Processus et formes	« <i>Nous sommes allés à l'international par la représentation commerciale dans les pays voisins</i> »
– Obstacles surmontés ou non	« <i>Notre principal challenge au quotidien, c'est la sécurité. Car le gaz est hautement inflammable.</i> »
– Facteurs ayant favorisé l'internationalisation	« <i>Nous avons un bon carnet d'adresses à l'international</i> »
<b><u>Performance</u></b>	
– Mesure de la performance	« <i>Nous tenons un reporting mensuel et la comptabilité nous aide à évaluer notre performance chaque année</i> »
– Facteurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>La rigueur dans la gestion quotidienne</i></li> <li>- <i>L'expérience à l'international</i></li> </ul>

Tableau 53 : Cas SV

Variables	Verbatim
<b><u>Vision stratégique</u></b>	
– Visionnaire	« Nous avons une feuille de route »
– Plan stratégique	« Nous avons un plan d'affaires et nos partenaires financiers nous accompagnent pour sa mise en œuvre »
– Objectifs à atteindre	« Notre objectif, c'est de couvrir toute la région ouest Africaine »
– Cellule de veille	« Nous avons un œil sur notre environnement... »
– Veille pratiquée	« Face à la concurrence, nous devons veiller ... »
<b><u>Compétences clés</u></b>	
– Adéquation Homme/projet	« Je suis né dans l'Industrie, Mon grand-père était industriel, mon père est un industriel, C'est un métier familial »
– Capital humain	« Nous avons de bons cadres dynamiques ... »
– Capital financier	« Nous avons un patrimoine qui nous permet de faire des investissements lourds avec l'appui bancaire »
– Compétences linguistiques et interculturelles	« ...Je parle couramment le Français, l'anglais et l'arabe, ... »
– Antécédents entrepreneuriaux des parents	« Mon grand-père était industriel, mon père est un industriel, C'est un métier familial »
– Expérience professionnelle en tant que créateur ;	« Je me considère comme un co-créateur »
– Réseaux sociaux	« En tant que Libanais, nous avons un bon carnet d'adresses en Afrique, en France et partout ailleurs »
<b><u>Internationalisation</u></b>	
– Processus et formes	Nous avons commencé par exporter dans la sous-région grâce à notre réseau de partenaires
– Obstacles surmontés ou non	.... Le principal obstacle c'est la concurrence. Il a fallu travailler dur et déployer une politique commerciale agressive dans la région
– Facteurs ayant favorisé l'internationalisation	La maîtrise du métier et l'expérience dans la région
<b><u>Performance</u></b>	
– Mesure de la performance	Nous tenons une comptabilité analytique ....
– Facteurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La rigueur dans la gestion opérationnelle</li> <li>- L'expérience à l'international</li> <li>- La maîtrise des coûts</li> </ul>

Tableau 54 : Cas SM

Variables	Verbatim
<b><u>Vision stratégique</u></b>	
– Visionnaire	« Je veux aller de l'avant mais les moyens me font défaut »
– Plan stratégique	« Mon banquier a accepté de financer mon plan d'affaires »
– Objectifs à atteindre	« Notre objectif principal, c'est d'aller vers l'international »
<b><u>Compétences clés</u></b>	
– Adéquation Homme/projet	« j'ai suivi plusieurs formations techniques dans la transformation des produits agricoles locaux »
– Capacité de mobilisation des capitaux	« les banquiers sont assez frileux au Togo »
– Capital humain	« J'ai des ouvriers compétents »
– Capital financier	J'ai du mal à convaincre mon banquier
– Capital social	Ma famille est derrière moi !!
<b><u>Background fonctionnel (Fonctions antérieures)</u></b>	
– Expérience professionnelle en tant que créateur	Ma première entreprise, créée en 1992 est toujours en activité
<b><u>Internationalisation</u></b>	
– Processus et formes	--
– Obstacles surmontés ou non	... Notre principal obstacle c'est comment financer des équipements de production assez coûteux. C'est vraiment difficile – La banque tarde à nous accompagner...
– Facteurs ayant favorisé l'internationalisation	---
<b><u>Performance</u></b>	
– Mesure de la performance	Nous avons une comptabilité basique qui permet d'élaborer un compte d'exploitation....
– Facteurs de performance	- La qualité des produits

### 3. Guides d'entretien pour la collecte de données qualitatives

#### 6.1 Guide d'entretien 1\_Dirigeant

THEMES	CONTENU
<b>1. Le dirigeant</b>	
<i>Talon signalétique</i>	
• Age	
• Sexe	
• Niveau d'instruction	
• Situation matrimoniale	
• Formation initiale	
• Formation professionnelle complémentaire (domaine)	
• Religion	
• Nationalité	
• Séjour à l'étranger	
• Expérience professionnelle avant la création (domaines, taille)	
• Travailleur indépendant	
• Background fonctionnel (Fonctions antérieures)	
• Antécédents entrepreneuriaux des parents	
• Expérience professionnelle en tant que créateur ;	
• Associés	
• Dirigeant ayant succédé au fondateur	
• Expérience de marketing et de vente	
• Expérience en création d'entreprises	
• Nombre d'années d'expérience professionnelle	
• Expérience sectorielle	
• Saisie d'opportunités	
• Expérience de direction ou de supervision	
• Réseaux sociaux	
<i>Capacité à mobiliser les capitaux (capital social, capital financier et capital cognitif)</i>	
• Capital financier (patrimoine, formes de patrimoine ...)	
• Capital cognitif (savoir, expériences, éducation reçue au pays, à l'étranger, niveau d'instruction, expériences professionnelles à l'étranger, autres expériences politiques, langues pratiquées)	
• Capital social (réseaux : familial, tribal, ethnique, professionnel, politique, religieux, international, ...)	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichotomie (traditionnel africain, mondialiste : internet, réseaux sociaux mondiaux, ...)</li> </ul>	
<u>Compétences clés du dirigeant</u>	
<b>Compétences stratégiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à mobiliser les capitaux</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences linguistiques et interculturelles</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à déléguer</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à prendre des risques</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à construire un réseau et à négocier</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à définir les objectifs internationaux</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à avoir une idée claire des développements internationaux</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à coordonner et à organiser les activités sur le terrain international</li> </ul>	
<b>Compétences opérationnelles</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales au quotidien (niveau financier, juridique, commercial, logistique, etc.)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences en gestion</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances des spécialités commerciales, réglementaires, culturelles des pays visés</li> </ul>	
<b>Compétences techniques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences en ingénierie (conception, prototypage, ...)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux nouveaux marchés étrangers</li> </ul>	
<b>2. L'entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur d'activité</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métier de l'entreprise</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Année de création</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'entreprise</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation financière et économique</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectif</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'équipe de Direction</li> </ul>	
<u>Internationalisation</u>	
– Processus et formes	
– Obstacles surmontées ou non	
– Facteurs ayant favorisé l'internationalisation	
<u>Performance</u>	
– Mesure de la performance	
– Facteurs de performance	

## 6.2 Guide d'entretien 2 Equipe Dirigeante

<b>THEMES</b>	<b>MEMBRES DE L'EQUIPE DIRIGEANTE</b>		
<b>1. Diversité démographique et Cognitive</b>	<b>Membre 1</b>	<b>Membre 2</b>	<b>Membre 3</b>
• <u>Initiales des membres (identification)</u>			
• <u>Poste occupé</u>			
• Age			
• Sexe			
• Niveau d'instruction			
• Situation matrimoniale			
• Formation initiale			
• Formation professionnelle complémentaire (domaine)			
• Religion			
• Nationalité			
• Séjour à l'étranger			
• Expérience professionnelle avant la création (domaines, taille)			
• Travailleur indépendant			
• Background fonctionnel (Fonctions antérieures)			
• Antécédents entrepreneuriaux des parents			
• Expérience professionnelle en tant que créateur			
• Expérience de direction ou de supervision			
• Expérience antérieure (en industrie, en entreprise et en équipe)			
• Réseaux sociaux			
<u>Compétences clés du dirigeant</u>			
<b>Compétences stratégiques</b>			
• Capacité à mobiliser les capitaux			
• Compétences linguistiques et interculturelles			
• Capacité à déléguer			
• Capacité à prendre des risques			
• Capacité à construire un réseau et à négocier			
• Capacité à définir les objectifs internationaux			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à avoir une idée claire des développements internationaux</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à coordonner et à organiser les activités sur le terrain international</li> </ul>			
<b>Compétences opérationnelles</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales au quotidien (niveau financier, juridique, commercial, logistique, etc.)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences en gestion</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances des spécialités commerciales, réglementaires, culturelles des pays visés</li> </ul>			
<b>Compétences techniques</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences en ingénierie (conception, prototypage, ....)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux nouveaux marchés étrangers</li> </ul>			
<b>2. L'entreprise</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur d'activité</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métier de l'entreprise</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Année de création</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'entreprise</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation financière et économique</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectif</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'équipe de Direction</li> </ul>			

#### 4. Questionnaire pour l'évaluation de l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des PME Togolaises à vocation internationale

Bonjour,

*Veillez prendre quelques minutes de votre précieux temps pour répondre aux questions suivantes.*

*NB : Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Choisissez les modalités qui répondent le mieux à la situation de votre entreprise.*

*Nous respecterons strictement la confidentialité dans le traitement de vos réponses. Merci d'avance*

##### TALON SINGLAETIQUE

###### 1. Raison sociale de l'entreprise

---

---

###### 2. Localisation géographique

1. Lomé Commune     2. Maritime     3. Plateaux  
 4. Centrale     5. Kara     6. Savanes

###### 3. Date de création de l'entreprise

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

###### 4. Appartenance à un réseau d'affaires (Associations, Cluster,..)

1. Oui     2. Non

###### 5. Si 'Oui', précisez :

---

##### PROFIL

###### 6. Forme juridique

1. Entreprise Individuelle  
 2. SA  
 3. SARL  
 4. SARLU  
 5. GIE  
 6. SNC

###### 7. Effectif des employés à la création

1. - de 5 employés     2. 5 - 20 employés  
 3. 20 - 50 employés     4. 50 - 100 employés  
 5. 100 - 200 employés     6. 200 - 500 employés  
 7. + de 500 employés

###### 8. Classe d'âge de l'entreprise

1. Moins de 5 ans     2. 5 - 10 ans  
 3. 10 - 15 ans     4. 15 - 20 ans  
 5. Plus de 20

###### 9. Secteur d'activités

1. Textile  
 2. Agroalimentaire  
 3. Services aux entreprises  
 4. Banque/Finance/Assurance  
 5. Industrie des biens d'équipement  
 6. Transport  
 7. Energie  
 8. Pharmaceutique  
 9. Commerce  
 10. Industries des biens de consommation  
 11. Construction

###### 10. Effectif actuel du personnel

1. Moins de 5     2. >5<10     3. >10<20  
 4. >20 <50     5. >50 <100     6. >100<200  
 7. >200<500     8. >500

###### 11. Chiffre d'Affaire hors taxe en 2014

1. Moins de 30M     2. >30 <50     3. >50<100  
 4. >100<200     5. >200<500     6. >500<1000  
 7. >1000

###### 12. Tenue d'une comptabilité selon le système comptable en vigueur dans l'UEMOA (OHADA)

1. Oui     2. Non

---

**13. Existence d'un organigramme de structure normalisée**

1. Oui  2. Non

---

**14. Si Oui, indiquer les postes clés occupées par l'équipe de Direction**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

---

**15. Nationalité du siège social**

1. Togo  2. UEMOA  
 3. Europe  4. Amérique du Nord  
 5. Asie

---

**16. Filiale d'une entreprise**

1. Oui  2. Non

*Si Oui préciser*

**INDICATEURS DE L'ORIENTATION  
ENTREPRENEURIALE****PRODUIT/PROCESS**

---

**17. Nature de l'internationalisation**

1. Précoce  2. Progressive

---

**18. Types de produits ou services à l'export**

1. Produits internationaux  
 2. Produits exportables à l'international

---

**19. Pourcentage moyen sur les ventes réalisées auprès des nouveaux clients (depuis 1 an) sur les 2 ans**

1. Moins de 30%  2. 30 à 50%

---

**20. Pourcentage moyen sur les ventes réalisées auprès des anciens clients (depuis 3 ans) sur les 2 ans**

1. Moins de 30%  2. 30 à 50%

---

**21. Nombre de produits vendus à l'international**

1. Néant  2. 1 à 2  3. 2 à 5  
 4. Plus de 5

---

**22. Innovation au niveau des produits**

1. Radicale  2. Incrémentale

---

**23. Innovation au niveau des procédures de fabrication des produits**

1. Radicale  2. Incrémentale

---

**24. Nombre d'enquêtes de satisfaction-clients réalisées au cours des 5 dernières années**

1. Néant  2. 1 à 2  3. Plus de 2

---

**25. Taux de retour des produits livrés/vendus**

1. Moins de 5%  2. 5 à 10%  3. Plus de 10%

**MARCHE**

---

**26. Marché de l'entreprise**

1. National  2. Régional  
 3. Afrique de l'Ouest  4. Moyen-Orient  
 5. Europe  6. Asie  
 7. Amérique  8. Autre (préciser)

---

**27. Existence d'une cellule de veille et d'intelligence économique (VIE)**

1. Oui  2. Non

---

**28. Si 'Oui', précisez les types de veille pratiqués :**

1. Veille stratégique  
 2. Veille commerciale  
 3. Veille concurrentielle  
 4. Veille technologique

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

---

**29. Capacité de conservation des anciens clients (3 ans)**

1. Très élevé  2. Elevé  3. Moyen  
 4. Faible

---

**30. Capacité d'acquisition de nouveaux clients (1 an)**

1. Très élevé  2. Elevé  3. Moyen  
 4. Faible

---

**31. Taux de rentabilité pour le segment marché international sur les 2 dernières années**

1. 20%  2. 20 à 25%  3. 25  
 4. à 25%  5. Plus de 30%

---

**32. Taux de rentabilité pour le segment marché domestique sur les 2 dernières années**

1. 20%  2. 20 à 25%  3. 25 à 30%  
 4. Plus de 30%

**TECHNOLOGIE COMPETENCES CLES DU  
PERSONNEL**

---

**33. Taux de satisfaction des employés**

1. Très élevé    2. Elevé    3. Moyen  
 4. Faible

---

**34. Potentiel des salariés à innover**

1. Très élevé    2. Elevé    3. Moyen  
 4. Faible

---

**35. Investissement réalisé pour renforcer les capacités des salariés sur les 2 dernières années**

1. Très élevé    2. Elevé    3. Moyen  
 4. faible

**DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE A L'INTERNATIONAL****PERFORMANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE**

---

**36. Degré de satisfaction des clients**

1. Très élevé    2. Elevé    3. Moyen  
 4. Faible

---

**37. Pourcentage de vente réalisée avec les nouveaux produits**

1. Moins de 30%    2. 30 à 50%  
 3. Plus de 50%

---

**38. Existence de Service Après Ventes (SAV)**

1. Oui    2. Non

---

**39. Evolution du chiffre d'affaires(en pourcentage) à l'international sur les 3 dernières années**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**40. Pourcentage de bénéfice net à l'international sur les deux dernières années**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**41. Rendement sur capital investi en 2014 (%)**

\_\_\_\_\_

**INTERNATIONAL (EXPORT)**

---

**42. Processus d'internationalisation**

1. Par étapes    2. Par réseaux    3. Economique

---

**43. Part de marché à l'étranger en 2014 (%)**

\_\_\_\_\_

---

**44. Formes d'internationalisation**

1. Commerce international  
 2. Création de filiales  
 3. Partenariats  
 4. Export direct  
 5. Export indirect

Si Export, veuillez préciser le pourcentage des ventes réalisées en 2014

	% Ventes (2014)
<input type="radio"/> 4. Export direct	
<input type="radio"/> 5. Export indirect	

## VARIABLES DE MESURE DE L'ENTREPRENEURIAT

**Veillez signifier votre niveau d'adéquation ou de désaccord avec les six affirmations suivantes**

**45. Notre entreprise accepte de se lancer dans des projets très risqués**

1. Pas du tout d'accord     2. Plutôt pas d'accord  
 3. Indifférent     4. Plutôt d'accord  
 5. Tout à fait d'accord

**46. Notre entreprise utilise uniquement des systèmes, procédures et méthodes parfaitement éprouvées**

1. Pas du tout d'accord     2. Plutôt pas d'accord  
 3. Indifférent     4. Plutôt d'accord  
 5. Tout à fait d'accord

**47. Notre entreprise attaque ces concurrents sur leurs marchés**

1. Pas du tout d'accord     2. Plutôt pas d'accord  
 3. Indifférent     4. Plutôt d'accord  
 5. Tout à fait d'accord

**48. Notre entreprise cherche à atteindre des objectifs stratégiques de long terme**

1. Pas du tout d'accord     2. Plutôt pas d'accord  
 3. Indifférent     4. Plutôt d'accord  
 5. Tout à fait d'accord

**49. Notre entreprise récompense la prise de risques calculés**

1. Pas du tout d'accord     2. Plutôt pas d'accord  
 3. Indifférent     4. Plutôt d'accord  
 5. Tout à fait d'accord

**50. Notre entreprise est la première de son secteur à introduire des nouveaux produits sur le marché**

1. Pas du tout d'accord     2. Plutôt pas d'accord  
 3. Indifférent     4. Plutôt d'accord  
 5. Tout à fait d'accord

## VARIABLES ENVIRONNEMENTALES

**Précisez selon votre opinion, le degré de véracité des quatre affirmations suivantes sur la base de votre expérience**

**51. Dans notre secteur d'activité, les concurrents changent fréquemment de tactique**

1. Oui     2. Non

**52. Dans notre secteur d'activité, les dépenses publicitaires sont élevées**

1. Oui     2. Non

**53. Dans notre secteur d'activité, les besoins des consommateurs évoluent rapidement**

1. Oui     2. Non

**54. Dans notre secteur d'activité, les changements législatifs et réglementaires sont fréquents**

1. Oui     2. Non

## VARIABLES DE RESSOURCES

**55. Nous avons investi lourdement en recherche-développement (bien au-delà de la moyenne du secteur**

1. Oui     2. Non

**56. Pourcentage des frais d'investissements dans la formation du personnel par rapport aux investissements globaux sur les 2 dernières années**

1. 0 à 5%     2. 6 à 10%     3. 10% et Plus

**57. Nous avons développé des innovations majeures pour cette industrie**

1. Oui     2. Non

Si oui, précisez les activités d'innovation entreprises au cours des 3 dernières années

1. Innovation dans un produit  
 2. Innovation dans un procédé  
 3. Innovation organisationnelle  
 4. Innovation en marketing

*Choisir au maximum 3 réponses*

**58. Notre entreprise s'est fortement impliquée dans la recherche-développement, l'innovation et la recherche de leadership technologique**

1. Oui     2. Non

## EVALUATION DES RESSOURCES FINANCIERES DE L'ENTREPRISE

**59. Comment vous placeriez-vous par rapport à vos principaux concurrents sur le plan de l'autofinancement (capacité à financer sa croissance par des ressources internes)**

1. Mauvais     2. Médiocre     3. Moyen  
 4. Bon     5. Excellent

**VARIABLES DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PROJETS**

**60. Combien de nouveaux projets avez-vous développé sur les 3 dernières années ? (nouveaux produits ou marchés)**

1. Néant     2. 1 à 2     3. 2 à 5  
 4. Plus de 5

**61. Combien de nouveaux projets ont été développé à l'initiative des cadres de l'entreprise ?**

1. Néant     2. 1 à 2     3. 2 à 5  
 4. Plus de 5

**VARIABLES DE MANAGEMENT**

**62. Nous avons une stratégie à long terme pour atteindre nos objectifs de développement**

1. Oui     2. Non

**63. Nous avons des objectifs et un plan pour développer votre activité**

1. Oui     2. Non

**64. Nous savons quoi faire pour atteindre nos objectifs de développement**

1. Oui     2. Non

**NATURE DU CONTROLE DE PERFORMANCE**

**65. Comment évaluez-vous la performance de votre entreprise (sur les trois dernières années)**

1. Par la comptabilité générale  
 2. Par la comptabilité analytique  
 3. Par le contrôle budgétaire  
 4. Par l'utilisation d'un reporting  
 5. Par l'utilisation d'un Tableau de bord (TB)  
 6. Par un autre outil.

*Si autre préciser \_\_\_\_\_*

**DIMENSION STRATEGIQUE DU CONTROLE DE PERFORMANCE**

**66. Rencontres formelles entre les managers afin de discuter la performance de l'entreprise**

1. Oui     2. Non

**67. Rencontres informelles entre les managers afin d'évaluer la situation de l'entreprise**

1. Oui     2. Non

**68. Utilisation de critères subjectifs (tels que la satisfaction client)**

1. Oui     2. Non