

EFFETS MEDIEATEURS DES D'INNOVATION SUR LA RELATION ENTRE LE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIAL ET LE SUCCES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN TUNISIE

Dr. SAMOUT Ammar, University methods of Sfax, Tunisia (FSEG)

Dr. GHELLAI Hayet , Université Abou Bakr BELKAID Tlemcen Algérie

Dr. BENAROUS Djamel, Université Batna 1, Algérie

المخلص:

لا يختلف مفهوم الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح المؤسسة عن غيره من المفاهيم الاقتصادية والإدارية التقليدية أو الحديثة، التي تتفاوت الآراء والتعاريف حولها، مما جعل رأس المال البشري في الوقت الراهن من بين المجالات البحث، وهو ما استوجب النظر في العلاقة المباشرة بين رأس المال البشري ونجاح و ديمومة المؤسسة وكذلك دور السلوك الإبداعي لمالك المؤسسة في تحديد هذه العلاقة من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولذلك يهدف هذا البحث إلى بيان مدى مساهمة دور رأس المال البشري في نجاح ورقي المؤسسة من خلال وساطة السلوك الإبداعي. و تكشف نتائج سلسلة من المقابلات مع عينة من مالكي الشركات الصغرى والمتوسطة في تونس (350) دور عامل الخبرة، الثقافة والتحفيز الغير المباشر في نجاح هذا النوع من الشركات.

Introduction

Selon Deschamps (2003), les dirigeants novateurs, tout comme certains entrepreneurs, exercent certaines tâches fondamentales : ils attirent et retiennent les innovateurs, formulent une vision d'innovation claire et en fixent les priorités, déterminent la route à suivre pour atteindre leur vision et mobilisent les gens pour y parvenir, acceptent le risque de soutenir de nouvelles idées, rassemblent et soutiennent des équipes complémentaires de champions et bâtissent une culture d'innovation. Néanmoins, il faut noter qu'il n'y a pas de « meilleur dirigeant » pour développer efficacement et rapidement des produits innovants, puisque tout dépend du type de travail à entreprendre pour y arriver (McDonough III, 1993).

Si l'étude d'innovation et son influence sur les PME en Tunisie n'a pas encore fait l'objet de plusieurs études, cela peut être dû au manque et à l'insuffisance de l'information, qui constitue un obstacle au succès de PME. La plupart des chercheurs considèrent qu'un des plus grands obstacles dans l'étude des PME est l'extrême diversité des comportements des propriétaires-dirigeants.

Dans ce contexte, certains auteurs ont analysé la nécessité d'étudier le comportement entrepreneurial dans des contextes spécifiques, en particulier dans celui des PME (Bolyet al., 2003; Tornatzky et al., 1990).

La question à laquelle nous allons tenter d'apporter une réponse à la fin de ce chapitre est : **« Comment l'innovation influence-t-elle le succès des petites et moyennes entreprises ? Et comment fonctionne la médiation d'innovation entre le dynamisme entrepreneurial et la variable dépendante qui est le succès des PME » ?**

L'objectif de ce chapitre est de préciser le rôle d'innovation et de capital humain dans le succès des PME et savoir comment l'innovation peut jouer le rôle de médiateur entre le dynamisme entrepreneurial représenté par le capital humain et le succès des PME.

Il sera question dans un premier lieu, de s'intéresser aux fondements théoriques de l'impact des comportements entrepreneuriaux et plus précisément les comportements novateurs du propriétaire-dirigeant. Dans un second lieu, il sera question de déterminer comment le comportement novateur des propriétaires-dirigeants peut jouer le rôle de médiateur entre le profil du propriétaire-dirigeant et le succès des PME. Dans un troisième lieu, on s'intéressera à la méthode de collecte de données ainsi qu'à la

vérification de l'influence des comportements novateurs des dirigeants sur le succès des PME.

1. Revue de la littérature et hypothèses

L'objectif de cette recherche est de vérifier la relation entre la dynamique entrepreneurial et le succès des petites et moyennes entreprises tunisiennes. Dans cette optique, les comportements entrepreneuriaux du propriétaire-dirigeant résultent de l'activité d'innovation. ^{Selon} Fayolle Alain (2002), « La caractéristique essentielle du comportement entrepreneurial est l'innovation. Les entrepreneurs doivent donc témoigner d'une réelle créativité et d'une capacité à innover ».¹

Par conséquent, tout au long de cette étude, nous allons essayer de vérifier la validité de cette hypothèse à travers l'enquête réalisée sur un échantillon des dirigeants tunisiens.

Avant de présenter et d'analyser les résultats obtenus, il nous semble opportun, au préalable, de donner une idée sur le fondement théorique de l'impact des comportements novateur sur le succès des PME.

1.1. L'innovation et succès des PME

Un nombre de plus en plus important de chercheurs en entrepreneuriat développent une approche de la PME et de son développement, centrée sur la question du dirigeant ou entrepreneur et de ses pratiques. Les travaux de Lorrain, Belley et Dussault (1998), par exemple, soulignent que les comportements sont de meilleurs déterminants du succès de l'entrepreneur que les traits de personnalité. Les travaux d'Ibrahim et Ellis (1986) ainsi que d'Ibrahim et Goodwin (1986) sur les facteurs d'échec et de succès des très petites entreprises, ont montré que les comportements du dirigeant sont l'une des principales conditions, sinon la condition essentielle, du succès d'une très petite entreprise.

La littérature en entrepreneuriat montre que l'innovation et l'entrepreneuriat sont deux concepts reliés (Filion, 2005). Schumpeter(1939) s'inscrira aussi dans cette perspective en suggérant que l'innovation correspond à l'activité principale de l'entrepreneur (Garcia et Calantone, 2002 ; Grasley et Scott, 1979). En d'autres termes, l'entrepreneur est vu comme un innovateur. Au sein d'une PME,

¹Fayolle Alain (2002), Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle

l'entrepreneur possède généralement une très forte influence sur la conduite des affaires, notamment due à sa position hiérarchique (Hyvärinen, 1993). Il est l'un des acteurs qui initie et implante les innovations (Carrière, 1989 ; Docteret al., 1989; Hyvärinen, 1990; Lefebvre et al., 1997).

Au niveau psychologique, l'entrepreneur doit au minimum avoir une certaine attitude d'ouverture face à la nouveauté (Khan et Manopich et wattana, 1989b). De plus, La volonté de l'entrepreneur d'amplifier la croissance est aussi reliée positivement avec l'innovation forte en contexte de PME (St-Pierre et Mathieu, 2003).

Dans un autre registre d'analyse, le comportement novateur du propriétaire-dirigeant des PME demeure un thème récurrent dans les discours managériaux et fait l'objet d'une attention importante de la part des théoriciens de l'entreprise qui la considèrent empiriquement comme un facteur déterminant de la réussite d'une entreprise sur son marché. En effet, l'activité d'innovation, qui peut être initié par des individus ou des organisations, reflète l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise (Lumpkin et Dess ; 1996 ; Naman et Slevin, 1993 ; Bessière V., Gomez-Breyse M., Messegheem K., Sammut S. et Gonnard S., 2014).

Relativement, il existe peu d'études théoriques et empiriques concernant le lien entre le comportement novateur du propriétaire-dirigeant et le succès des PME tunisiennes. Un certain nombre d'entre elles traitent ce lien (Heunks et Roos ; 1992 ; Cefis et Marsili, 2006 ; Thornhill, 2006). Pour Thornhill(2006), le comportement novateur du dirigeant constitue le facteur clé du développement et du succès de l'entreprise. Pour Heunks(1998), l'innovation est considérée comme un besoin pour assurer la survie et le succès des petites et moyennes entreprises.

De ce fait, malgré l'intérêt que suscite la thématique de comportement novateur au niveau des PME, elle reste encore un phénomène peu abordé dans la littérature et l'accent a été mis sur les facteurs qui influencent ces comportements. Le comportement du propriétaire-dirigeant est mesuré par le critère d'innovation puisque la volonté de l'entrepreneur d'amplifier la croissance est aussi reliée positivement avec l'innovation forte en contexte de PME (St-Pierre et Mathieu, 2003). Pour le succès, il va être mesuré en terme de profit mensuel moyen comme la mesuré Honig(1998).

1.2. Les effets médiateurs (indirects) du comportement novateurs du propriétaire dirigeant sur le succès des PME

Nous allons nous interroger ici sur le lien entre le comportement novateur et le succès des PME. La question à laquelle nous allons tenter d'apporter une réponse à la fin de cette partie est : **Dans quelle mesure le capital humain exerce t-il un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation du d'innovation ?**

1.2.1. Présentation de l'effet médiateur

Pour identifier les effets indirects d'innovation, on va recourir à la démarche proposée par Baron et Kenney(1986).

Selon Baron et Kenney(1986), « Un modérateur est une variable qualitative (ex : sexe, CSP ...) ou quantitative (âge) qui affecte la direction / et ou la force de la relation entre une variable indépendante ou prédictive et une variable dépendante ». Un modérateur est une troisième variable qui va affecter le lien entre les deux variables initiales. Les effets médiateurs du comportement novateur du propriétaire dirigeant sur le succès.

La littérature en management et entrepreneuriat indique bien la relation entre le capital humain du propriétaire-dirigeant, représenté par les variables comportementaux, les variables socio-démographiques et les variables démographiques, et le comportement entrepreneurial du propriétaire-dirigeant, représenté par l'innovation. Le capital humain du dirigeant peut être considéré comme facilitateur dans la construction des comportement du dirigeant (Koskinen et Vanharanta 2002 ; Thornhill ; 2006 ; Lee et al., 2010 Hausman, 2005). Le comportement novateur du dirigeant peut lui-même influencer positivement le succès de l'entreprise (Coad et Raw , 2008 ; Mansury et Love, 2008).

A la lumière de la discussions précédente, on peut conclure que le capital humain du dirigeant peut favoriser l'innovation et, par la suite favoriser le succès des entreprises. De ce fait, nous constatons que le comportement novateur du propriétaire-dirigeant peut jouer le rôle du médiateur entre le capital humain et le succès des entreprises, c'est-à-dire que le capital humain peut influencer indirectement le succès des entreprises. Il faut noter que jusqu'à maintenant il n'y a un nombre limité d'études qui a analysé le rôle du comportement novateur du dirigeant comme variable médiatrice entre le capital humain et le succès des PME tunisiennes. En effet, les arguments présentés ci-dessus vérifient théoriquement les conditions de son existence. Dans cet article, nous essayerons de le vérifier empiriquement.

Selon la littérature, quatre étapes sont nécessaires pour identifier l'effet médiateur d'une variable « M » (comportement novateur) dans la manière

par lequel la variable indépendante X (Capital humain) influence la variable dépendante Y (succès des PME).

❖ Etape 1 : le coefficient (C) doit être significatif et il y a un effet significatif entre X et Y.

❖ La variable X a un effet significatif sur la variable médiatrice M (le coefficient « a » doit être significatif).

❖ La variable médiatrice M a un effet significatif sur Y (le coefficient « b » doit être significatif et le coefficient « c » doit être inférieur au coefficient de la variable sans médiation.

❖ Pour une médiation complète par M, l'influence significative de X doit disparaître lorsque l'effet de M sur Y est statistiquement significatif.

Cette discussion suggère que le capital humain influence positivement le comportement novateur du propriétaire-dirigeant, qui à son tour peut influencer la variable dépendante : le succès des PME. L'hypothèse que nous testerons à cet égard est la suivante :

Le capital humain a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation

Les sous hypothèses que nous testerons à cet égard sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 1: Hypothèses et sous hypothèses

HYPOTHÈSE	Hypothèse 1 : le capital humain a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation
-----------	---

SOUS HYPOTHÈSE	H1a : L'expérience a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation
	H1b : l'esprit d'équipe a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation
	H 1 c : La motivation du dirigeant a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation
	H 1d : La culture du dirigeant de PME a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation
	H1e : L'âge a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation
	H 1 f : Le niveau de formation a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation
	H1g : Le niveau d'étude a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation

Source : conception personnelle

2. Méthodologie de recherche

Il est nécessaire à ce niveau de notre travail d'explicitier notre démarche étant donné qu'il existe plusieurs modèles conceptuels expliquant la relation entre les capital humain et le succès des PME. Ainsi, nous allons analyser la relation qui existe entre l'innovation et le succès des petites et moyennes entreprises en Tunisie. L'échantillon de cette étude a été effectuer compte tenu compte tenu des contraintes auxquelles nous sommes soumis (temps, moyens financiers et matériels limités) et des objectifs que nous nous sommes fixés aussi. A cet effet, nous avons choisi de limiter la taille de notre échantillon à deux cent soixante quinze (275) PME.

Nous considérons le modèle suivant :

$$\text{SUCCPME} = a_0 + b_1 \text{NIETD} + b_2 \text{NIVFOR} + b_3 \text{AGE} + b_4 \text{EXPER} + b_5 \text{ESPEQUIP} + b_6 \text{MOTIV} + b_7 \text{CULT} + b_8 \text{COMPRNOVT} + \epsilon_i$$

Ce modèle sert à mesurer l'effet indirect du capital humain sur le succès des PME à travers la médiation du comportement novateur du propriétaire-

dirigeant. Ce modèle traite la médiation du comportement novateur du propriétaire-dirigeant entre le capital humain et la variable dépendante qui est le succès des PME.

Avec :

- SUCCPME : désigne le succès des petites et moyennes entreprises.
- COMPRNOVT : désigne le comportement novateur du propriétaire dirigeant.
- NIETD : désigne le niveau d'étude poursuivi par le propriétaire dirigeant
- NIVFOR : désigne la formation poursuivie par le propriétaire dirigeant
- AGE : désigne l'âge du propriétaire dirigeant
- EXPER : désigne l'expérience du propriétaire dirigeant
- ESP.EQUIP : désigne l'esprit d'équipes
- MOTIV : désigne la motivation du propriétaire dirigeant
- CULT : désigne la culture du propriétaire dirigeant

2.1. Variable dépendante

Nous avons étudié comme variable dépendante le succès des PME. Nous avons utilisé le profit comme un critère de mesure du succès des PME.

2.2. Variables indépendantes

On retient sept variables indépendantes auxquelles on ajoute la variable médiatrice (comportement novateur) et on va mesurer leurs impacts sur la variable dépendante (succès des PME).

NIETD : les répondants ont été répartis en fonction de leur niveau d'étude : Cette variable binaire prend la valeur « 1 » si le niveau est supérieur ou secondaire et « 0 » s'il est primaire ou sans niveau.

NIVFOR : au niveau de cette variable, nous nous interrogeons sur le suivi ou non d'une formation. Cette variable prend la valeur « 1 » si le répondant a une formation et « 0 » si le répondant ne possède pas une formation (Skuras et al., 2005)

AGE : les répondants ont été répartis en fonction de leur âge : (1) ceux qui sont âgés de moins de 30 ans, (2) ceux qui sont âgés de 30 à 39, (3) ceux qui ont âgés de 40 à 49, (4) ceux qui sont âgés de 50 et plus.

EXPER : nous nous interrogeons sur la détention ou non d'une expérience antérieure dans le secteur d'activité. Cette variable dummy prend la valeur

« 1 » si le répondant à une expérience antérieure dans le secteur d'activité et « 0 » si le répondant n'a pas une expérience antérieure dans le secteur d'activité.

ESP.EQUIP : nous nous interrogeons sur l'esprit d'équipe. Pour mesurer ce concept, nous avons utilisé 4 items issus des travaux de Baard, Deci et Ryan (2004). Ces items sont mesurés par une échelle de Likert en cinq points allant de «1= Pas du tout d'accord » à «5= Tout à fait d'accord». Il s'agit de : j'aime me sentir libre ; j'aime sentir indépendant ; je n'aime pas recevoir des ordres ; j'aime vivre selon mon propre mode de vie.

MOTIV : nous nous interrogeons sur la détention ou non d'une motivation.

CULT : nous nous interrogeons sur la culture du propriétaire dirigeant. Pour mesurer cette variable, nous avons utilisé un indice composite calculé sur la base de plusieurs items et à chaque item nous avons attribué soit la valeur « 1 » en cas où le propriétaire- dirigeant coche la case « oui » et « 0 » si le propriétaire- dirigeant coche la case « non ».

COMPRNOVT : Pour mesurer cette variable, nous avons utilisé un indice d'innovation qui représente un indice composite calculé sur la base de plusieurs items et à chaque item nous avons attribué soit la valeur « 1 » en cas où le propriétaire- dirigeant coche la case « oui » et « 0 » si le propriétaire- dirigeant coche la case « non ». D'autre part, nous avons utilisé la méthode de pondération pour calculer le score d'innovation.

3. Analyses et résultats de l'effet indirect du comportement novateur du propriétaire dirigeant sur le succès des PME

Nous devons rappeler que l'hypothèse de ce chapitre stipule que « *Le dynamique entrepreneurial représenté par le capital humain du dirigeant a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation* ». Pour pouvoir vérifier cette hypothèse, nous suivons la procédure établie par Baron et Kenny (1986). Selon ces auteurs, un médiateur M est une variable qui permet d'expliquer le processus par lequel une variable X influence une variable Y, X étant la variable indépendante, Y la variable dépendante et M la variable médiatrice. Les résultats des régressions se présentent comme suit :

Innovation : Comme prévu, la formation, la motivation et l'expérience influencent positivement le comportement novateur du propriétaire-dirigeant ($B=0.342$ $P<0.05$; $B=0.379$ $P<0.05$; $B=0.470$ $P<0.05$). Cela implique, plus le niveau de formation, l'expérience et la motivation sont élevés au sein des PME plus le niveau d'innovation et de la créativité des

dirigeants sont élevés aussi. A partir des résultats de la régression, nous avons obtenu un coefficient égal à 0.153 pour la variable explicative «culture» avec une probabilité inférieure au seuil de 5%. Cela veut dire que cette valeur est statiquement et significativement différente de zéro. Ce qui n'est pas prévu, cependant, est l'absence de significativité entre l'esprit d'équipe, l'âge et le comportement du propriétaire dirigeant.

Le succès des PME : Les résultats de régression concernant la deuxième variable à expliquer (succès des PME) sont représentés dans le tableau(4). Comme prévu, la formation, l'expérience et la motivation affectent positivement le succès ($B=0.224$ $P<0.05$; $B=0.283$ $P<0.05$; $B=0.334$ $P<0.05$). Cela implique que plus ces variables sont élevées, plus le taux de succès de PME est important. A partir des résultats de la régression, nous avons obtenu un coefficient égal à 0.097 pour la variable explicative «culture» avec une probabilité inférieure au seuil de 5%. Cela veut dire que la valeur est statiquement et significativement différente de zéro. Ce qui n'est pas prévu, cependant, est l'absence d'effet des variables âge, l'esprit d'équipe sur le succès des PME.

Effet de médiation : Les résultats sont présentés dans le tableau (4).Le modèle (chemin c) montre, tout d'abords, que le niveau d'innovation influence positivement le succès des PME ($B=0.518$ $P<0.05$). Ensuite, l'effet de la formation a été complètement disparu une fois la variable innovation est introduite ($B=0.098$), alors que les effets de la motivation, expérience et culture des dirigeants ont été baissés (respectivement $B=0.035$; $B=0.202$; $B=0.078$). Ces résultats impliquent que la motivation, l'expérience et la culture du propriétaire-dirigeant ont un effet indirect sur le succès des PME. Cela confirme bien l'hypothèse.

Pour résumer, l'innovation joue un rôle primordial dans la médiation de l'effet du capital humain sur le succès des PME. En effet, innover, c'est créer de nouveaux produits, développer des produits existants, mais aussi, optimiser son système de production, adopter les dernières technologies issues de la recherche fondamentale comme de son département de recherche et développement. L'innovation est reconnue de longue date comme un facteur de bénéfices organisationnels, économiques et sociaux (Foray et Mairesse, 1999). Les entreprises sont incitées à innover afin de garantir leur compétitivité.

Tableau 3: Résultats des régressions des trois étapes de la médiation

VARIABLE DEPENDANTE	SUCCE S PME	SIG*	COMPNOVAT	SIG	SUCCE S PME	SIG
VARIABLE indépendante	Capital humain (chemin c)		Capital humain (chemin a)		Capital humain (chemin b, c')	
Capital humain						
SEX	0.470	0.000	0.334	0.000	0.202	0.000
ESP.EQUIP	0.129	0.033	0.089	0.142	0.082	0.089
MOT	0.379	0.000	0.283	0.000	0.113	0.035
CULT	0.153	0.000	0.097	0.000	0.078	0.000
AGE	-0.080	0.188	-0.025	0.668	-0.051	0.288
FORM	0.342	0.000	0.224	0.000	0.098	0.051
NIVETU	0.243	0.000	0.125	0.000	0.054	0.000
VARIABLE MEDIATRICE						
INNOVT					0.518	0.000
N**	275		275		275	

Source : conception personnelle, enquête empirique

*Significativité (5%, 1%)

** Nombre d'observation

Dans la discussion, nous examinerons plus de détail les résultats trouvés de médiation. Ces résultats sont mis en contexte avec la littérature existante afin d'illustrer ce qu'ils signifient pour les chercheurs et les praticiens.

4. Discussion des résultats

L'objectif de cet article est non seulement d'expliquer le succès des PME tunisiennes, mais également de vérifier l'ensemble des hypothèses proposées qui mettent en évidence l'impact direct et indirect du capital humain sur le succès des PME. Nous allons successivement présenter les résultats de la validation des échelles de mesure des variables étudiées sur lesquels reposent les hypothèses de notre modélisation. En premier lieu, nous avons testé les hypothèses selon lesquelles le capital humain exerce un effet positif sur le succès des PME. Les résultats de la recherche indiquent que le niveau de formation, la motivation, l'expérience et la culture du

dirigeant sont positivement liés au succès des PME. Cela confirme bien les résultats trouvés par Baumol(2004) et Thornhill(2006).

En second lieu, nous avons testé l'hypothèse selon laquelle l'innovation exerce un effet médiateur sur la relation entre le capital humain et le succès des PME tunisiennes en appuyant sur les travaux de Baron et Kenney (1986). Les variables retenus sont pris d'une façon individuelle dans une première étape et puis, dans une deuxième étape, les variables les plus significatives sont intégrées dans un modèle unique. Les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS.

En effet, l'examen des résultats de l'effet médiateur montre que le lien entre la formation et le succès des PME n'est pas significatif alors qu'il était lors de premier étapes des procédures de Baron et Kenney(1986). On pourrait postuler que la médiation par l'innovation est donc complète entre le niveau de formation et le succès des PME.

De plus, le résultat tiré du modèle de médiation indique les effets de la motivation, expérience et culture des dirigeants ont été baissés. Ces résultats impliquent que la motivation, l'expérience et la culture du propriétaire-dirigeant ont un effet indirect sur le succès des PME. Ainsi, nous pouvons déduire l'existence d'une médiation partielle de ces variables sur le succès des PME.

À la lumière de des études empiriques et analytiques faites tout au long de ce travail et compte tenu des hypothèses de base que nous nous sommes fixées, nous pouvons de façon certaine arriver à ces quelques affirmations :

Résultat 1 :l'expérience professionnelle a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation

Le capital humain du dirigeant est non seulement le résultat de l'éducation et de formation, mais comprend aussi les expériences antérieurs (Davidson et Honig, 2003). Comme le montrent les résultats de la régression présentés dans le tableau (25), la variable explicative «expérience du propriétaire-dirigeant » a un coefficient égal à 0.47. Cela veut dire que cette valeur est statistiquement et significativement différente de zéro au seuil de 5%. Ce résultat va dans le même sens avec les observations de Sambo (2006), Mbemba(1989) et Monchatre(2003) qui ont trouvé que l'accumulation de l'expérience se fait donc à travers le nombre d'années passées en entreprise et permet au dirigeant d'acquérir des compétences en gestion ce qui favorise le succès des entreprises. De même, Koskinen et Vanharanta(2002) concluent que l'expérience du dirigeant joue un rôle capital dans l'activité

d'innovation des petites et moyennes entreprises. Selon les données empiriques, la connaissance du secteur peut avoir un effet remarquable sur la réussite d'une entreprise, tant sur le plan de la survie que sur celui de la croissance (Perren, 2000, Cooper et coll., 1994, Bruderl et coll., 1992, Bosworth et Jacobs, 1989, Hofer et Charan, 1984). Reynolds (1993), dans une étude sur les jeunes entreprises florissantes, conclut que celles-ci ont généralement été mises sur pied par un fondateur ayant de l'expérience dans le secteur.

Le résultat montre aussi, que l'effet des expériences a baissé une fois la variable innovation est introduite dans le modèle ($B=0.202$). Ce résultat montre que l'expérience du propriétaire-dirigeant a un effet indirect sur le succès des petites et moyennes entreprises. Il en découle que la médiation par l'innovation est donc partielle entre l'expérience et le succès des PME, c'est-à-dire que le médiateur(innovation) explique la relation entre l'expérience et le succès des PME tunisiennes. On pourrait postuler que l'expérience a un impact sur le succès des PME en partie parce qu'elle agit par ses actions sur le niveau d'innovation.

De ce fait, l'expérience constitue un facteur favorisant l'aptitude des propriétaires-dirigeant et par conséquent le succès des entreprises grâce à une bonne connaissance du marché, des technologies requises et des facteurs de risque pouvant nuire au développement de l'entreprise (Woywode et Lessat, 2001).

Résultat 2 : l'esprit d'équipe n'a pas un effet indirect sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation

L'esprit d'équipe est indépendant du succès des petites et moyennes entreprises et par la suite l'hypothèse selon laquelle le succès des PME est positivement influencé par l'esprit d'équipe n'est pas valide. Ce résultat n'est pas totalement en désaccord avec les résultats obtenus par Le Roy (2006) qui a montré que l'esprit d'équipe améliore la performance globale des entreprises.). Les entreprises sont incitées à travailler en équipe afin de garantir leur compétitivité (Deltour et Lethiais, 2014).

Par la suite, l'effet du variable « esprit d'équipe » sur le succès des petites et moyennes entreprises est non significative lors de l'introduction de la variable innovation ($B = 0.082$; $p > 0.05$). Ce résultat indique que l'esprit d'équipe n'a pas un effet indirect sur le succès des petites et moyennes entreprises.

Résultat 3 : la motivation a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation.

Il s'agit de mesurer l'effet de la variable « motivation du propriétaire-dirigeant » sur le succès des petites et moyenne entreprise à travers le « l'innovation ». Le test de régression linéaire multiple montre que la motivation a une influence positive sur le succès des PME avec un coefficient $B=0.379$. Ce résultat va dans le même sens avec les observations de Vallerand et Thill (1993) qui ont trouvé une relation positive entre la motivation et la réussite des entreprises. Le dirigeant doit mobiliser l'ensemble de l'organisation vers les objectifs visés, traduire aux acteurs de l'organisation les valeurs à atteindre. Cette caractéristique peut être reliée à la capacité à donner forme aux valeurs de l'entreprise soulignée par Ciulla (1999). Elle est proche également de la capacité du dirigeant à clarifier et expliquer les valeurs de l'entreprise.

Par la suite, cet effet a baissé lors de l'introduction du variable « innovation » avec un coefficient $B=0.113$. Il en découle que la médiation par l'innovation est donc partielle entre la motivation et le succès des PME, c'est-à-dire que le médiateur(innovation) explique la relation entre la motivation et le succès des PME tunisiennes. Cela signifie que la motivation a un effet indirect sur le succès des petites et moyennes entreprises. De ce fait, un dirigeant motivé est un dirigeant qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts. Les dirigeants agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer, ainsi on pourrait dire que les dirigeants sont toujours motivés c'est-à-dire leur comportement est orienté vers un but qui est le succès. On pourrait postuler que la motivation a un impact sur le succès des PME en partie, parce qu'elle agit par ses actions sur le niveau d'innovation.

Résultat 4 : la culture a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation.

Les résultats obtenus à l'issue de la régression montrent qu'il ya une relation significative entre la culture et le succès des petites et moyennes entreprises ($B=0.153$). Plusieurs auteurs dans le domaine du comportement organisationnel ont témoigné l'intérêt de l'étude de la culture d'entreprise (Barney, 1986 ; Hofstede, 1986 ; Hofstede et al., 1990 ; Jelinek, Smircich et Hirsch, 1983; Ouchi, 1980; Rohrbaugh, 1981 ; Quinn et Rohrbaugh, 1981, 1983 ; Schein, 1985; Trice et Beyer, 1984; Wilkins et Ouchi, 1983). Ils ont accordé beaucoup d'importance à ce concept, en le décrivant comme un

facteur clé et souvent déterminant pour le résultat de l'entreprise. Dans ce cas, la culture d'innovation contribue à motiver les employés et attirer les meilleurs talents en leur donnant l'occasion de se réaliser. Cette culture dynamise alors la capacité innovatrice et par conséquent contribue au succès des entreprises. Il est intéressant de noter que la culture est un déterminant essentiel des préférences en matière de carrière, la culture contribue à façonner les attitudes vis-à-vis de la prise de risques et de la récompense. Comme le montrent de récents travaux de la Commission européenne, le comportement des entrepreneurs peut varier considérablement d'un pays à l'autre, et l'on sait que les caractéristiques culturelles influencent sur l'activité entrepreneuriale. Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer, par le biais du système éducatif, pour favoriser l'esprit d'entreprise et le comportement des entrepreneurs ce qui va influencer positivement le succès des entreprises. Ainsi, la culture d'entreprise influe sur les comportements en les incitant à des améliorations et des innovations. Simultanément, la culture d'innovation influe sur l'entreprise en créant de nouvelles opportunités et motive les individus à engager des actions nouvelles et changer d'attitude, notamment la tentation d'innover. En effet, la culture d'entreprise peut favoriser l'inspiration d'une nouvelle pensée et certaines valeurs. L'innovation se manifeste par l'adoption de nouveaux comportements couplés avec de nouvelles valeurs qui vont se substituer à la culture quotidienne et créer une nouvelle culture : une culture d'innovation. Cette culture favorise la croissance et le développement de PME (Anderson et Clarck, 1990 ; Brown et Eisenhardt, 1995).

Par la suite, l'effet de la culture sur le succès des petites entreprises a baissé lors de l'introduction de la variable innovation ($B=0.078$). Il en découle que la médiation par le comportement novateur du propriétaire dirigeant est donc partielle entre la culture et le succès des PME, c'est-à-dire que le médiateur(innovation) explique la relation entre l'expérience et le succès des PME tunisiennes. Ce résultat signifie que la variable « culture » a un impact sur le succès des PME parce qu'elle agit par ses actions sur le niveau d'innovation.

Résultat 5 : l'âge n'a pas un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation

L'âge du propriétaire-dirigeant n'a pas d'influence sur le succès des petites entreprises et par la suite l'hypothèse selon laquelle le succès de

l'entreprise est positivement influencé par l'âge du propriétaire-dirigeant n'est pas valide. Ce résultat n'est pas totalement en désaccord avec les résultats obtenus par selon Robidoux et Gamier (1973), qui montrent que les entrepreneurs d'âge moyen (35-55ans) ont plus de succès. Le jeune propriétaire-dirigeant est plus susceptible de réaliser le succès de PME que celui qui est plus âgé, l'âge étant généralement associé à un comportement plus conservateur (Hambrick et Mason, 1984). Un dirigeant plus âgé est en principe moins enclin à adopter un comportement novateur ou à adhérer à une idée nouvelle. Plusieurs études observent effectivement un impact négatif de l'âge du dirigeant ou de l'âge moyen de l'équipe de dirigeants sur le succès des entreprises (Woywode et Lessat, 2001; Delmar, 1997). Par la suite, l'effet de la variable « l'âge du propriétaire-dirigeant » sur le succès des petites et moyennes entreprises est non significative lors de l'introduction de la variable innovation ($B = -0.051$; $p > 0.05$). Ce résultat indique que le l'âge du propriétaire-dirigeant n'a pas un effet indirect sur le succès des petites et moyennes entreprises.

Résultat 6 : la formation a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation innovation

Le résultat obtenu est d'une grande importance, il témoigne une fois de l'importance de la formation du propriétaire-dirigeant. Certes, ce résultat était un peu attendu dans la mesure où plusieurs chercheurs l'ont relevé. Les résultats obtenus à l'issue de la régression montrent qu'il y a une relation significative entre le niveau de formation et le succès des petites et moyennes entreprises ($B = 0.342$). Nous pouvons avancer que nos résultats convergent quand même avec ceux qui existent dans la littérature. Mayer et Goldstein (1961) montrent que le taux de succès des entreprises était associé aux niveaux de formation plus élevés chez leurs dirigeants. De même Thornhill (2006) a démontré sur la base de 845 firmes canadiennes dans le secteur industriel qu'il y a une relation positive entre la formation entrepreneuriale et le niveau d'innovation. Ainsi, le niveau de formation est essentiel pour améliorer la productivité. De même, la productivité est un important facteur d'amélioration du résultat des PME. Ainsi, Scott et Bruce (1987)² et O'Farrell et Hitchens (1988)³ ont montré que certaines habiletés

²Scott, M. et R. Bruce (1987), « Five stages of growth in small business », Long Range Planning, vol. 20, no 3, p. 45-52.

des dirigeants reliés à la formation et l'expérience favorisent le développement de son entreprise. D'ailleurs, on constate à partir de la littérature sur la faillite, que les principales raisons menant les entreprises à leur disparition sont liées au manque de compétences, d'expertise et de connaissances de leur dirigeant principal, le manque de compétences étant dominant (Baldwin et coll., 1997).

Par la suite, l'effet de la variable « formation » sur le succès des petites et moyennes entreprises a totalement disparu lors de l'introduction de la variable innovation ($B = 0.098$; $p > 0.05$). Il en découle que la médiation par l'innovation est donc complète entre le niveau de formation et le succès des PME. On pourrait postuler que le niveau de formation a un impact sur le succès des PME en partie parce qu'elle agit par ses actions sur le niveau d'innovation.

Résultat 7 : le niveau d'études a un effet indirect positif sur le succès des PME à travers la médiation d'innovation

Le niveau d'étude du propriétaire-dirigeant est en relation significative avec le succès des petites et moyennes entreprises et par la suite l'hypothèse selon laquelle le succès des PME est positivement influencé par le niveau d'étude du propriétaire-dirigeant est valide. Ce résultat est totalement d'accord avec les résultats obtenus par Robidoux et Gamier (1973) qui montrent également que plus le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant est élevé, plus le taux de croissance de l'entreprise est élevé. En ce sens, au regard de ces résultats, nous avons constaté que l'éducation influence positivement le succès de l'entreprise. Par ailleurs, comme les résultats l'ont montré, il semble qu'un propriétaire dirigeant disposant d'un niveau de scolarité supérieur aura plus de chances de réussir son activité. Ce résultat va dans le sens des travaux de Evald et al., (2011), pour qui le niveau de scolarité soit un déterminant de succès. Hambrick et Mason (1984) relèvent dans leur revue de littérature qu'un niveau élevé d'éducation du dirigeant est positivement relié à sa capacité à adopter et stimuler l'innovation dans l'entreprise. L'influence du niveau d'études a été amplement étudiée. Plusieurs recherches constatent que le niveau d'études du dirigeant a un impact positif sur le succès (Hall, 1995 ; Weasthead, 1995 ; Storey et coll., 1989 ; Dunkelberg et Cooper, 1982). Le fait que le

³ O'Farrell, P.N. et D.W.N. Hitchens (1988), « Alternative theories of small-firm growth: a critical review », *Environment and Planning* 20, p. 1365-1382.

dirigeant soit détenteur d'un diplôme d'études supérieures, voire de diplômes complémentaires, semble stimuler la croissance de la firme (Janssen, 2002). Papadaki et Chami (2002) vont aussi dans le même sens en affirmant que les études supérieures permettent au dirigeant de mieux faire face aux problèmes et de saisir les occasions dont dépend la croissance de la firme.

Par la suite, l'effet de la variable « niveau d'étude » sur le succès des petites et moyennes entreprises est significative lors de l'introduction de la variable comportement novateur ($B = 0.000$; $p < 0.05$). Il en découle que la médiation par l'innovation est donc complète entre le niveau d'étude et le succès des PME., c'est-à-dire que le médiateur (innovation) explique entièrement la relation entre le niveau d'étude et le succès des PME tunisiennes. Ce résultat signifie que le niveau d'étude a un impact sur le succès des PME en partie parce qu'elle agit par ses actions sur le niveau d'innovation.

En dépit de ces résultats, notre étude présente des implications aussi bien pour la théorie que pour la pratique. En premier lieu, notre étude enrichit les connaissances actuelles en proposant un modèle qui mesure l'impact du capital humain représenté par des facteurs démographiques, des facteurs psychologiques et des facteurs comportementaux. La modélisation par la variable médiatrice dans le cadre du courant de recherche en entrepreneuriat n'est pas beaucoup développée. En second lieu, ce chapitre apporte une nouvelle contribution à la littérature en entrepreneuriat car, jusqu'à maintenant, aucune étude n'a examiné l'impact du profil du dirigeant sur le succès des petites et moyennes entreprises tunisiennes à travers la médiation par le comportement novateur. L'innovation joue un rôle important dans la médiation du capital humain sur le succès des petites et moyennes entreprises tunisiennes. Par ailleurs, il serait intéressant de poursuivre cette recherche en effectuant un travail à grande échelle portant sur les pays du monde arabe pour identifier des nouvelles visions sur le comportement du propriétaire-dirigeant.

Conclusion

L'objectif principal de cet article est de mettre en évidence l'impact du dynamique entrepreneurial représenté par le capital humain sur le succès des PME tunisiennes à travers la médiation d'innovation. Nous avons essayé d'établir un lien entre les facteurs du capital humain, le succès des PME et le choix du comportement du dirigeant représenté par le degré

d'innovation. Nous avons effectué une régression sur les variables influençant le capital humain et le comportement novateur du dirigeant. Ensuite, nous avons utilisé les différents tests d'associations pour examiner la relation indirecte entre chacune des variables choisies et le succès des PME. Les propriétaires-dirigeants de notre échantillon, issus d'un seul et même pays qui est la Tunisie.

A la lumière de des études empiriques et analytiques faites tout au long de ce chapitre et compte tenu des hypothèses de base que nous nous sommes fixées, nous pouvons de façons certaines arriver à ces quelques affirmations :

- ❖ La formation, la motivation, l'expérience et la culture du dirigeant sont positivement liés au succès des PME. Cela confirme bien les résultats trouvés par Baumol(2004) et Thornhill(2006).
- ❖ Le lien entre le niveau de formation et le succès des PME ne sont plus significatif alors qu'il était lors de premier étapes des procédures de Baron et Kenney(1986). Il en découle que la médiation par le l'innovation est donc complète entre le niveau de formation et le succès des PME.
- ❖ La motivation, l'expérience et la culture du propriétaire-dirigeant ont un effet indirect sur le succès des PME. Il en découle que la médiation par l'innovation est donc partielle entre ces variables et le succès des PME.
- ❖ La forte relation entre l'innovation et le succès des PME provient des rôles des facteurs du capital humain dans le développement de l'innovation.

Bibliographies

- Adler, P.S. et Kwon. S. (2002).** Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, Vol. 27. pp.17-40.
- Aghion P. et Howitt P., (1992),** "A Model of Growth through Creative Destruction", Econometrica 60 (2), pp. 323-351.
- Akrich M., Callon M., Latour B., (1988).** « À quoi tient le succès des innovations ? : L'art de l'intéressement », Gérer et comprendre, Annales des Mines, 11, pp. 4-17.
- Anderson, A., Miller, C. (2003).** "Class matters": human and social capital in the entrepreneurial process. The Journal of Socio-Economics. Vol. 32, pp. 17-36.

Anderson, M.H. (2008). Social networks and the cognitive motivation: a study of manager information gathering behaviours. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29, pp. 51-78.

Anderson, A. R., Dodd, S. D. et Jack, S. (2010). Network practices and entrepreneurial growth, *Scandinavian Journal of management*, article in press.

Anis Omri Maha Ayadi Frikha Mohamed Amine Bouraoui, (2015),"An empirical investigation of factors affecting small business success", *Journal of Management Development*, Vol. 34 pp. 1073 – 1093

Baron, R. et Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, 1173-1182.

Baumol. W. J. (2004): Entrepreneurial cultures and countercultures. *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 3, pp. 316-326.

Becker, et B. Gerhart (1996), " L'Impact de Gestion de la Ressource Humaine sur la Performance d'organisation : Progrès et Perspectives ", *Académie de Gestion, Journal*, vol. 39, n 4, p. 779-801.

Boyer R., Didier M., (1998). Innovation et croissance. *La Documentation Française*.

Brannback, M. et Carsrud, A. (2009).Cognitive Maps in Entrepreneurship: Researching Sense Making and Action. *International Studies in Entrepreneurship*, Vol. 24, p. 75-96.

Bruyat C. et Julien P.A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*.vol. 16, pp. 165- 180.

Burt, R. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition, *Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, USA*.

Cefis, E. et Marsili, (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research. Policy*, Vol.35, pp. 676-641.

Cooper. A. Gimeno-Gascon. Li. et Woo, C.Y. (1994). Initial human capital and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing* Vol. 9. pp. 371-395.

Damanpour F. et Aravid D. (2011). "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, 2011, p. 1-47.

Damanpour F. et Evan W. "Organizational innovation and performance: the Problem of "organizational lag", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, 1984, p. 392-409.

- Danjou I., Dubois-Grivon B., (1999).** « Les jeunes entreprises innovantes ; Profil des créateurs et comportements stratégiques », Cahier de Recherche, ESC, Lille.
- Davidson, P. et Honig, B. (2003).** The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. Journal of Business Venturing. Vol. 8, pp. 310-331.
- Drucker, P. (1985).** Innovation and entrepreneurship, practice and principles. Harper and Row, New York.
- Dunkelberg, W.C. et Cooper, A.C. (1982).** Entrepreneurial Typologies. In K. H. Vesper. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, Mass: Babson Center for Entrepreneurial Studies.
- Fayolle, A. (2002)** .Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche. 6thme Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montréal.
- Fayolle, A. (2004b).** « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : Vers une nouvelle vision du domaine ». Revue Internationale PME, vol.17, n°1, pp.101-121.
- Filion, L.J. (1997).** Le champ de Entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue Internationale PALE, Vol. 10, pp.129-172.
- Foray D., Mairesse J. (eds) (1999)** Innovations et performances - approches pluridisciplinaires, Editions de l'EHESS, 470 pages.
- Hall, G. (1995),** Surviving and Prospering in the Small Business Sector, Londres, Routledge.
- HAMBRICK D.C. et MASON P. (1984).** Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, vol 9, n° 2, p. 193-206.
- Hamel G.** "The why, what and how of management innovation", Harvard Business Review, 2006, p.74-84.
- Heunks, F. J. et Roos. H. (1992).** Entrepreneurs in a Changing Cultural Context, in J. J. J. Van Dijk and A. A. L. G. Wentink (eds.), Transnational Business in Europe, Economic and Social Perspectives, Tilburg: Tilburg University Press, pp. 4-13.
- Heunks, F.J. (1998).** Innovation, Creativity and Success, Small Business Economics, Vol.10, pp.263-272.
- Hofstede, G.B., Neuijen, D. Ohavy and Sanders, G.(1990).** "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases». Administrative Science Quarterly 35: 286-316.
- Hofstede, G. (1986).** "The Usefulness of the Organizational Culture Concept". Journal of Management Studies 23 (3): 253-258.

- Hofer, C.W. et W.R. Sandberg (1987).** « Improving new venture performance: Some guide lines for success », American Journal of Small Business, vol. 12, n° 1, p. 11-25.
- Janssen, F. (2002),** Les déterminants de la croissance des PME : analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges, Thèse de Doctorat, Université Jean-Moulin Lyon.
- Koskinen, K. U. et Vanharanta, H. (2002).** The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies. International Journal of Production Economics. Vol. 80, pp. 57-64.
- Lorrain, J., A. Belley et C. Remangalahi (1994).** « Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise », Revue Internationale PME, vol. 7, n° 1, p. 9-34.
- Lee, S., Park. U., Yoon, B. et Park, J. (2010).** Open innovation in SMEs- An intermediated network model, Research Policy, Vol.39, pp. 290-300.
- Lee S. H., Wong P. K., (2004).** "An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective", Journal of Business Venturing, 19, pp. 4-28.
- Le Roy C. (2006).** « Améliorer ses performances avec le travail collaboratif », L'Usine Nouvelle, n°3017.
- Mansury, M. A. et Love, J. II. (2008).** Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis Technovation, Vol. 28, pp. 52-62.
- Marchesnay, M. (1998).** Confiances et logiques entrepreneuriales. Economic et Société. Sciences de Gestion, n° 8-9, p. 99-117.
- Messeghem K. et Torrès O. (2014).** « Entrepreneuriat et PME : de la connaissance à la reconnaissance d'une discipline », in Messeghem K., Torrès O., Les Grands auteurs en entrepreneuriat, EMS.
- Mezghani, L. et Mzid, I. (2004).** Étude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement (URGE) 13ème Conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine 2, 3.
- MOKYR, Joel (2013).** « Human capital, useful knowledge, and long-term economic growth », in Economia politica, vol. 3.
- Mintzberg H. (2005),** « Une formation flexible nourrie de l'expérience », L'expansion Management Revue, n°117, juin, pp 44-57.
- Omri, A., & Frikha, M. (2012).** How entrepreneurs identify opportunities and access to external financing in Tunisian's micro-enterprises? African Journal of Business Management, 6, 4635-4647.

- Omri, A. and Frikha, M. (2014).** “How small business fail in Tunisia?”, International Journal of Economic and Accounting, Vol. 5, pp. 126-144.
- Sammur S. (2005),** « Entre former et accompagner, faut-il choisir ? », in Préparer les entrepreneurs de demain, l'Expansion Management Review, n°116, pp 50-53.
- Schein E. H., (1990),** “Career Anchors; Discovering your real values”, University Associates, San Diego.
- Smith. B.R., Matthews, C.H. et Schenkel, M.T. (2009).** Differences in Entrepreneurial Opportunities. The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification, Journal ("Small Business Management. Vol.47, pp. 38-57.
- Storey, D.J. et al. (1989),** « Fast growth small businesses: cases studies of 40 small firms in Northern England », Department of employment, Research paper no 69.
- ST-PIERRE, J. et CADIEUX, L. (2011).** La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME, Revue de l'Entrepreneuriat, 11(1), 7-26.
- Thornhill, S. (2006).** Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes, journal of Business Venturing, Vol. 21, pp. 687-703.
- Woywode, M. et V. Lessat (2001).** «Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne», Revue Internationale PME, 14(3-4), 17-43