

L'influence culturelle sur les objectifs des entrepreneurs et leur conception de la performance: une étude comparative de dirigeants canadiens et marocains¹

Josée ST-PIERRE, Jalal EL FADIL et Kristina PILAEVÀ

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Résumé

La littérature en entrepreneuriat montre une certaine consistance en ce qui concerne les objectifs visés par les dirigeants de PME et leur conception de la performance, celle-ci étant diverse et multiforme. La performance privilégiée peut être liée à des motivations personnelles, économiques, sociales, environnementales et/ou financières. Or, la plupart de ces études a été réalisée dans des pays développés (Australie, Canada, États-Unis, Angleterre) où l'entrepreneuriat est soutenu par des infrastructures connues et organisées. Par ailleurs, on sait que les objectifs que poursuivent les dirigeants de PME ont une influence directe sur l'organisation de leur entreprise et son rythme de développement. Les dirigeants valorisant davantage une performance financière acceptent une plus forte croissance que les autres, sont plus innovants et souvent plus engagés dans des activités internationales. Mais qu'en est-il dans un pays en développement où la culture peut jouer un rôle significatif sur les motivations et les objectifs des dirigeants de PME, où les infrastructures sont moins développées, où l'économie informelle est omniprésente? Notre recherche vise en partie à éclairer cette question en comparant les objectifs privilégiés par des dirigeants de PME du Maroc et du Canada, tel que mesurés dans une enquête récente. Ils montrent des écarts significatifs dans les objectifs formulés par les dirigeants de PME ainsi que dans leur conception de la performance, les dirigeants marocains privilégiant plus les notions économiques contrairement aux dirigeants canadiens qui sont plus axés sur des dimensions sociales et environnementales.

Mots clés : *Entrepreneuriat, motivations, performance, culture*

1. INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, les petites et moyennes entreprises (PME) sont reconnues pour leur contribution significative à l'économie de la plupart des pays industrialisés, émergents ou en voie de développement, par leur nombre (elles représentent plus de 90% des entreprises) mais aussi

1- Une version préliminaire de cette étude a été présentée au colloque Business and Entrepreneurship in Africa, Université Laval, Québec, 2012.

par leur rôle sur la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et le dynamisme de différentes régions (St-Pierre, Julien et Morin, 2010). Ceci explique les efforts des gouvernements à soutenir leur développement et à stimuler leur croissance en leur offrant des aides spécifiques selon leurs besoins. Or, plusieurs programmes de soutien aux PME sont peu utilisés et différentes interventions des gouvernements visant leur croissance donnent des résultats très mitigés. C'est le cas notamment des interventions de l'État visant à accroître l'internationalisation des PME, où l'on constate le faible empressement des PME à utiliser des ressources mises à leur disposition (voir Leonidou et al., 2007; Niosi et Zhegu, 2011; St-Pierre et al., 2011). Qu'est-ce qui peut expliquer que ces entreprises aux ressources limitées ne profitent pas pleinement de l'aide gouvernementale qui leur est proposée ?

L'une des prémisses à ces aides est une certaine homogénéité des PME et de leurs comportements notamment face à la croissance et à la performance. Or, de nombreux travaux qui se sont penchés sur la performance et la croissance des PME ont constaté que celles-ci dépendent en grande partie de certains facteurs liés au propriétaire-dirigeant tels que ses traits de personnalité, son niveau d'éducation, son expérience, son environnement familial et ses compétences et habiletés managériales (Fernández-Ortiz et Lombardo, 2009), ainsi que ses motivations personnelles, économiques, sociales, environnementales et/ou financières (St-Pierre et Cadieux, 2011). Cependant, la plupart de ces études a été réalisée dans des pays développés (Australie, Canada, États-Unis, Angleterre) où l'entrepreneuriat est soutenu par des infrastructures connues, organisées et qui travaillent dans une certaine synergie. Mais qu'en est-il dans un pays en développement où la culture peut jouer un rôle significatif sur les motivations et les objectifs des dirigeants de PME, où les infrastructures sont moins développées, où l'économie informelle est omniprésente ?

Notre recherche vise en partie à éclairer cette question en comparant les objectifs privilégiés par les propriétaires-dirigeants de PME de deux pays distincts tant sur le plan économique que culturel, soit le Canada et le Maroc, à partir des résultats d'une enquête menée auprès de dirigeants

de PME sur la conception qu'ils se font de la performance de leur entreprise ainsi que sur les objectifs qu'ils poursuivent actuellement et qu'ils avaient lors de sa création. Dans les paragraphes qui suivent nous présenterons d'abord notre cadre théorique, suivi de nos hypothèses et de notre cadre méthodologique et de la présentation de nos résultats. Nous détaillerons nos conclusions et en dernier lieu, nous discuterons des limites de notre étude et de quelques pistes de recherche future.

2. CADRE THÉORIQUE

2.1 L'entrepreneur et ses motivations

L'entrepreneuriat est défini par Hisrich et Brush (1985) comme la création et la gestion d'une structure au sein de laquelle le dirigeant assume les risques financiers, psychiques et sociaux et fournit le temps et les efforts nécessaires en espérant une récompense d'ordre financier et en termes de satisfaction personnelle (Legohérel et al., 2003). De manière générale, l'entrepreneur se caractérise par son goût d'indépendance et de réussite, sa créativité, son besoin élevé d'accomplissement et de contrôle, sa forte capacité de résolution de problèmes et ses aptitudes cognitives et sociales (Gherib, Spence et Biwolé, 2009; Ong, Ismail et Goh, 2010).

Pendant plusieurs décennies, la théorie économique classique a présumé que les actions des entrepreneurs étaient conditionnées par la « maximisation » des profits. Toutefois, Simon (1956) a remis en question cette vision et a ouvert la porte à d'autres conceptualisations en introduisant les notions de « rationalité limitée » des agents économiques et leur comportement de « satisfaction ». Depuis, plusieurs travaux se sont penchés sur les motivations des entrepreneurs et ont constaté que la richesse monétaire n'est pas prioritaire pour tous (Rindova, Barry et Ketchen, 2009). À titre d'exemple, Porras, Emery et Thompson (2007) ont exploré la définition du succès chez des leaders incluant plusieurs entrepreneurs et ont observé qu'il y a peu de relation entre celle-ci et la richesse. Aussi, Kauanui et al., (2010) dans leur recherche sur la définition du succès ont constaté que les entrepreneurs peuvent être classifiés en deux groupes : ceux qui s'intéressent à la richesse (cash is king) et ceux pour qui la satisfaction personnelle est prépondérante

(make me whole). Selon ces auteurs, le profit est la source de satisfaction pour certains entrepreneurs alors que la richesse est la mesure de leur développement; tandis que pour d'autres, leur satisfaction est davantage liée au fait de mener des actions créatives et productives, relever des défis et se dépasser. En appui à cette affirmation, nombre d'individus ont choisi de quitter des emplois très rémunérateurs sur le plan financier dans le but de créer des entreprises qui contribuent positivement à la société de différentes manières (Rindova, Barry et Ketchen, 2009).

Cette diversité de motivations des entrepreneurs est un sujet qui doit être mieux saisi par les chercheurs, puisque ces motivations influencent directement l'organisation de l'entreprise ainsi que sa trajectoire et sa vitesse de développement (Legohérel et al., 2003). En plus des stratégies de développement, Jaouen (2010) ajoute que les caractéristiques et les motivations de l'entrepreneur à la tête d'une TPE, se reflètent aussi sur ses critères de performance. Elle constate d'ailleurs que certains d'entre eux privilégient la satisfaction, l'épanouissement et l'amélioration de la qualité de vie plus que la croissance et la rentabilité.

Bien que le propriétaire dirigeant de la PME soit responsable du processus décisionnel et de la conduite de l'entreprise et que ses motivations et sa personnalité en influencent son organisation et sa destinée, l'environnement dans lequel il exerce son métier peut aussi agir sur son comportement (Robichaud et McGraw, 2008). En effet, selon Blawatt (1995), mis à part les caractéristiques de l'entrepreneur, incluant sa personnalité, ses valeurs et ses liens familiaux, quatre autres concepts clés déterminent la performance de l'entreprise notamment, la motivation du dirigeant, ses compétences, les conditions structurelles et les ressources disponibles de l'organisation qu'il crée ainsi que le contexte environnemental, incluant la culture, les valeurs et le système de croyance régional et national.

2.2 Les fondements culturels des motivations

Les aspects culturels de l'entrepreneuriat font l'objet d'intérêt des chercheurs depuis plusieurs décennies. Crozier affirmait déjà en 1977 que tout phénomène organisationnel constitue un processus d'intégration

de conduites humaines. De son côté, Ferhane (2008) suggère que l'entrepreneuriat dépend fortement de la culture de l'individu et de son entourage proche incluant la famille et les amis, alors qu'il est lié à la conscience, aux aspirations personnelles et à l'épanouissement de l'entrepreneur.

La culture est définie par Hofstede (2003) comme une programmation collective de l'esprit, invisible de l'extérieur et qui distingue un groupe humain d'un autre. Elle fournit, selon Irbane (2000), un ensemble de codes d'interprétation au moyen desquels prend sens le comportement de chaque individu. Pour Loth (1999), elle représente une totalité singulière, unique et spécifique dans la société communautaire ainsi que dans une organisation particulière. De leur côté, Kombou et Roger (2007) soulignent que la culture comporte des valeurs morales et des formules sociales qui entraînent de multiples contraintes sur les comportements humains. La nature de ces valeurs et l'importance qu'on leur donne sont influencées de manière significative par le contexte écologique et sociopolitique actuel et historique (Dong et Liu, 2010).

Les éléments culturels affectent aussi les valeurs, les comportements et les pratiques d'affaires (Hofstede, 2003) ainsi que les prises de décisions (Dong et Liu, 2010). Par exemple, d'après Trice et Beyer (1993), les membres d'une organisation font face à l'incertitude et l'ambiguïté de manière individuelle et collective basé sur des attitudes et des stratégies influencées par leur culture. D'un autre côté, selon Begley et Tan (2001), les valeurs socioculturelles sont des aspects déterminants de l'environnement entrepreneurial. En effet, la structure sociétale fournit des règles morales de conduite et de position par rapport auxquelles est réalisée l'évaluation personnelle de chaque individu, y compris les entrepreneurs. Le positionnement par rapport à ces règles, établi par un système de jugements internes et externes, détermine le statu social, l'accomplissement et le succès (Early, 1997). Ainsi, la satisfaction et la fierté peuvent découler du succès dans la conduite des affaires et la création d'une entreprise alors qu'une honte importante peut résulter de l'échec d'une initiative entrepreneuriale. L'intensité de cette honte diffère d'une culture à l'autre. Par exemple, le désir de l'éviter est une

motivation importante chez les entrepreneurs des sociétés asiatiques (Carroll et Cannon, 1997) et peut aller jusqu'à freiner certains individus à créer des entreprises (Begley et Tan, 2001). Signalons que dans la culture occidentale, en cas d'échec, les personnes sentent davantage une culpabilité qu'une honte. Cela veut dire que les occidentaux, au contraire des asiatiques qui expriment dans ce cas des sentiments en réponse à des sanctions extérieurs (société), expriment des sentiments en réponse à des sanctions intérieures à leur personne et associées à leurs convictions du bien et du mal (Begley et Tan, 2001).

Marcotte (2004) rappelle, pour sa part, que le besoin d'accomplissement, comme motivation entrepreneuriale, diffère d'un pays à l'autre et dépend du développement économique des nations. D'après lui, il est important de prendre en considération dans la définition de l'entrepreneuriat la dimension internationale et les facteurs culturels, incluant les traits de personnalité. De leur côté, Urban (2006) et Foley (2008) rapportent que les influences culturelles se font sentir sur les activités entrepreneuriales à l'intérieur des pays, ainsi que sur la diversité des modes d'entrepreneuriat entre les pays. Les cultures sont définies par des coutumes qui établissent les structurations de comportements guidant l'action des individus seuls ou en société, incluant les entrepreneurs. Elles s'appliquent à des dynamiques socioéconomiques différenciées tel que l'entrepreneuriat (Julien, Mashado et Marchesnay, 2010).

Hofstede (1980) définit quatre dimensions caractérisant une culture et qui permettent de « mesurer » et « comparer » les valeurs culturelles entre les pays, notamment l'aversion à l'incertitude (uncertainty avoidance), qui mesure le comportement d'une société envers l'incertitude et l'ambiguïté ; l'individualisme (individualism) qui décrit la relation entre l'individualisme et le collectivisme au sein d'une culture ; la distance hiérarchique (power distance) qui concerne le pouvoir interpersonnel et l'influence d'un manager sur ses subordonnés ; et la masculinité (masculinity) qui mesure le degré de compétitivité et le besoin d'accomplissement des individus d'une culture (Kreiser et al., 2010). Ces dimensions expliquent plusieurs phénomènes économiques comme, par exemple, l'innovation ou le type de production.

À titre d'exemple (voir Pudelko et Mendenhall, 2009), dans les pays avec une forte aversion à l'incertitude, tel le Japon, les entreprises privilégient l'innovation incrémentale. Elles tendent à éviter le risque et par conséquent se contentent d'améliorations graduelles de façon à contrôler l'ambiguïté au maximum. La distance hiérarchique *power distance* pour sa part, détermine la volonté des entrepreneurs à défier les structures existantes. Pour ce qui est de l'individualisme, les pays où son degré est élevé, comme aux États-Unis, mettent l'accent sur les idées et réalisations individuelles alors que les cultures collectivistes préconisent le travail et les résultats d'équipe. À l'opposé, dans le cadre des économies informelles africaines caractérisées par un fort degré de collectivisme, plusieurs PME se démarquent par leur aspect communautaire et des activités de production liées à la cellule familiale, de sorte que l'activité économique se fonde dans l'activité sociale (Torres, 2001).

Cependant, pour Torres (2001), il existe des différences entre les entrepreneurs dans le monde non seulement selon les pays de résidence, mais aussi selon leur localisation qui produit des déterminants géographiques marquant les formes d'entrepreneuriat. Mis à part l'entrepreneur informel africain, cet auteur donne des exemples de différence entre l'entrepreneur sous-traitant japonais, l'entrepreneur-exploitant viticole du bordelais français et l'entrepreneur-façonnier italien. Il ajoute que les comportements d'un entrepreneur sont façonnés par la culture régionale, les besoins et les habitudes d'un territoire, mais aussi par les relations industrielles et les structures sociopolitiques qui y existent. En d'autres termes, les conditions socio-économiques et culturelles du territoire influencent de manière significative les caractéristiques de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur.

2.3 Les influences institutionnelles

Busenitz, Gomez et Spencer (2000) mentionnent qu'il serait plus approprié de ne pas se limiter aux dimensions culturelles pour expliquer les différences existant dans les caractéristiques de l'entrepreneuriat entre les pays. Freytag et Turick (2007) vont dans le même sens et rappellent que ces différences sont associées aux écarts en termes de développement économique et des caractéristiques institutionnelles (Wenneckers, 2006).

À titre d'exemple, dans les pays en voie de développement, les institutions facilitant l'internationalisation n'existent pas ou sont moins efficaces que dans les pays développés, ce qui influence le degré d'internationalisation des entreprises (Busenitz et al., 2000).

La théorie entrepreneuriale, selon Julien et al. (2010), doit ainsi tenir compte des dynamiques et caractéristiques territoriales. En effet, les territoires sont caractérisés par différentes ressources, institutions et structures industrielles, offrent différents marchés et sont marqués par des composantes culturelles qui leur sont spécifiques. Bartholomew (1997), pour sa part, explique comment ces caractéristiques institutionnelles, telles que l'accès aux institutions éducationnelles et de recherche, l'accès aux sources de financement et la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée définissent la manière dont l'innovation émerge dans celui-ci. De son côté, Casson (1990) avance qu'une infrastructure qui augmente la coopération entre les entrepreneurs d'un pays peut faciliter les activités de résolution de problème et accroître les activités entrepreneuriales.

Dans la même veine, Kotsova (1997) propose trois dimensions constituant le profil institutionnel d'un pays qui peuvent affecter les activités d'affaires, à savoir : la dimension réglementaire qui inclut les lois, les règlements et les politiques gouvernementales qui facilitent la création d'entreprise et l'accès aux ressources pour les entrepreneurs; la dimension cognitive qui décrit les connaissances partagées au niveau social, fait référence aux connaissances et capacités détenues par les habitants d'un pays pour créer et gérer une entreprise; ainsi que la dimension normative qui est liée au système de valeurs et concerne le degré avec lequel les résidents d'un pays apprécient les activités entrepreneuriales et valorisent les pensées créatives et innovatrices. Ces dimensions peuvent être utilisées, selon Busenitz et al. (2000), pour expliquer les différences dans les comportements entrepreneuriaux entre les pays.

En résumé, l'entrepreneuriat comme tel et plus particulièrement les motivations de l'entrepreneur dépendent d'une multitude de facteurs personnels, culturels et institutionnels. Il est donc légitime de penser

que les motivations à la création et à l'exploitation d'une entreprise varieront entre les pays et spécifiquement entre ceux dont la distance culturelle et économique est importante. Ce faisant, nous nous attendons aussi à ce que la conception de la performance se distingue selon le pays, étant donné des possibilités et des objectifs de développement propres à chacun d'eux.

3. HYPOTHÈSES ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1 Hypothèses de recherche

La recension de la littérature, nous a permis de mettre de l'avant le rôle de la culture d'un pays de même que les caractéristiques territoriales de ce dernier, dans la définition des perceptions, des objectifs, des choix, des orientations stratégiques et du comportement des entrepreneurs (Julien et al., 2010; Ferhane, 2008; Busenitz et al., 2000; Urban, 2006; Marcotte, 2004; Torres, 2001; Kotsova, 1997). Sachant que notre attention se portera principalement sur les objectifs des entrepreneurs et leur conception de la performance sur deux pays différents, à savoir le Maroc et le Canada, il nous paraît pertinent de poser la question de recherche suivante :

Est-ce que les objectifs des entrepreneurs canadiens et marocains, leurs orientations ainsi que leur conception de la performance sont différents?

Le Canada étant développé et de culture occidentale et nord américaine et le Maroc étant en voie de développement ou émergent et de culture arabo-musulmane, nous croyons que cela mènera à des distinctions marquées tant sur le plan des motivations à la création de l'entreprise, que sur celui de la conception de la performance. Le tableau 1 présente quelques données qui permettent de distinguer les deux pays sur les plans sociaux et économiques.

Tableau 1 : Quelques caractéristiques sociales et économiques du Maroc et du Canada

	Maroc	Canada
Niveau de revenu (2011)	Faible-moyen	Élevé
PIB (2011)	159 milliard US\$	1,391 milliard US\$
Pauvreté (2007)	9%	Nil
PIB par habitant (2011)	4940 US\$	40457 US\$
Chômage (2011)	9-15% (sondages indépendants)	7,4%

Source : Fonds Monétaire International et Banque Mondiale

On constate que le Canada est un pays nettement plus riche que le Maroc en plus d'être plus développé sur le plan économique en affichant un taux de chômage plus faible.

Ces différences pourraient laisser supposer des distinctions dans les intentions entrepreneuriales, les motivations et les comportements des citoyens de chaque pays. Nous devons toutefois mieux connaître les particularités de ces pays, notamment sur les plans culturels et institutionnels tel que soulevé plus haut.

Dans le but d'illustrer les cultures générales du Canada et du Maroc et les différences potentielles entre eux, nous présentons ci-dessous un tableau tiré de Avery, Baradwaj et Singer (2008) utilisant les indices des quatre dimensions de Hofstede (1980). Les données pour le Maroc n'étant pas disponibles, celles de l'Égypte seront utilisées pour nous en fournir une image satisfaisante, considérant qu'il s'agit aussi d'un pays arabo-musulman dont la culture s'approche de celle du Maroc. Aussi, nous incluons les données relatives au Brésil et au Chili, car leurs caractéristiques institutionnelles et territoriales peuvent se rapprocher de celles du Maroc, et ce, étant donné leur statut de pays émergents avec des taux de chômage élevés et des revenus moyens. Les données américaines permettent de montrer la proximité existante entre ce pays et le Canada.

Selon les données du tableau 2, le Canada se démarque par un degré d'individualisme relativement élevé, par une faible distance hiérarchique et par des niveaux de masculinité et d'aversion à l'incertitude moyens. Ces résultats pourraient laisser penser que les entrepreneurs canadiens valorisent davantage les accomplissements individuels, sont ouverts à

la communication verticale et transversale dans leur organisation, ont un besoin raisonnable d'accomplissement et sont moins réfractaires à travailler dans des conditions de forte incertitude.

À l'opposé, la culture arabo-musulmane égyptienne montre un fort degré de distance hiérarchique, un esprit élevé de collégialité et une plus forte aversion à l'incertitude. Si on accepte des ressemblances entre les pays arabo-musulmans, on peut supposer, à partir de ce tableau, qu'il devrait y avoir des différences significatives entre le Canada et le Maroc au niveau des indices de distance hiérarchique, d'individualisme et d'aversion à l'incertitude, mais une ressemblance au niveau de l'indice de masculinité.

Tableau 2 : Les dimensions culturelles mesurées par les indices de Hofstede (minimum = 1 ; maximum = 100)

Dimensions culturelles	Indice de distance hiérarchique	Indice d'individualisme	Indice de masculinité	Indice d'aversion à l'incertitude
Canada	34	80	48	43
États-Unis	35	88	59	41
Égypte	75	32	47	62
Brésil	64	32	45	72
Chili	59	29	32	80

Source : Avery, Baradwaj et Singer (2008)

Les différences entre les indices de distance hiérarchique et d'individualisme sembleraient compréhensibles étant donné que les cultures arabo-musulmanes sont moins individualistes que les cultures nord-américaines. La religion musulmane et la culture arabe encouragent davantage une vie sociale harmonieuse où les individus doivent penser aux autres et au groupe et se montrer coopératifs au travail (Mamdouh, 2007). Elles incitent aussi au respect des parents, des aînés et des chefs de groupes, ce qui expliquerait la différence au niveau de l'indice de distance hiérarchique. Par ailleurs, étant donné l'importance d'assurer un revenu adéquat pour les dirigeants marocains (Ferhane, 2008), on pourrait s'attendre à ce que leurs préoccupations pour des objectifs environnementaux soient plus faibles que pour les dirigeants canadiens qui eux sont soumis en plus à une forte pression sociale pour respecter des normes environnementales et de développement durable. Dans cet ordre d'idées, deux hypothèses peuvent être formulées :

H1a : Les objectifs sociaux des entrepreneurs marocains seraient plus importants que ceux des entrepreneurs canadiens.

H1b : Les objectifs environnementaux des entrepreneurs marocains seraient moins importants que ceux des entrepreneurs canadiens.

Comme mentionné auparavant, l'importance des données économiques et des indices culturels se trouve dans leur influence possible sur les motivations et le comportement des entrepreneurs. Étant donné que l'économie du Maroc est moins développée que celle du Canada et qu'il y existe plus de pauvreté et de chômage (voir tableau 1), les entrepreneurs dans ce pays pourraient vouloir privilégier des objectifs personnels visant à assurer un revenu adéquat pour faire vivre correctement leur famille (Ferhane, 2008), plutôt que de valoriser la qualité de vie et la réalisation d'un accomplissement personnel (Marcotte, 2004). Par conséquent, il nous paraît raisonnable d'avancer les hypothèses suivantes :

H2a: Les objectifs personnels (nécessité) des dirigeants marocains seraient plus importants que ceux des dirigeants canadiens.

H2b: Les objectifs personnels (opportunité) des dirigeants marocains seraient moins importants que ceux des dirigeants canadiens.

Par ailleurs, lorsqu'on combine la perspective de survie propre à l'entrepreneuriat de nécessité au Maroc mentionnée par Ferhane (2008) à celle de prise en charge et de responsabilité du groupe (famille, communauté, etc.) propre aux cultures arabo-musulmanes évoquée par Mamdouh (2007), on peut s'attendre à ce que les entrepreneurs marocains visent des objectifs financiers élevés puisqu'ils doivent subvenir aux besoins d'un nombre plus élevé d'individus. Il est donc possible de supposer que :

H3: Les objectifs économiques des dirigeants marocains sont plus importants que ceux des dirigeants canadiens.

Parmi les indices de Hofstede, on trouve une différence marquée en ce qui concerne l'aversion à l'incertitude. Cet indice peut avoir une relation avec certains phénomènes à portée économique comme, par exemple, les

orientations à l'innovation, puisqu'innover est un risque que doit prendre l'entrepreneur. À ce propos, Pudelko et Mendenhall (2009) ont conclu que les entrepreneurs des pays à forte aversion à l'incertitude, comme le Japon, ont tendance à opter pour des innovations moins risquées comparés à ceux des pays à faible aversion à l'incertitude, comme les États-Unis, qui s'aventurent dans des innovations plus radicales caractérisées par une forte ambiguïté. L'aversion à l'incertitude devrait aussi se refléter à notre avis sur les stratégies de développement de produits et de marchés puisque les comportements prospectifs impliquent par définition plus d'incertitude, alors que les comportements défensifs sont plus axés sur la meilleure maîtrise des aspects connus. Nous pouvons donc supposer que :

H4: Les entrepreneurs marocains adoptent en plus faible proportion que les entrepreneurs canadiens des comportements d'affaires basés sur l'innovation.

Comme mentionné par Busenitz et al. (2000), les différences dans les institutions nationales peuvent aussi influencer le degré d'internationalisation des entreprises. Au Canada, au contraire du Maroc, il existe plusieurs organismes publics efficaces qui travaillent avec les PME pour les aider à mener à bien leurs projets d'internationalisation. Ces organismes favorisent aussi, avec les informations qu'ils fournissent aux entrepreneurs, la diminution des risques perçus associés à ces projets. Nous pouvons dès lors supposer que :

H5 : Les entrepreneurs marocains privilégient moins les objectifs liés à l'internationalisation que les entrepreneurs canadiens.

Les effets culturels et institutionnels ne se limitent pas uniquement aux objectifs des dirigeants. Étant donné l'influence du profil de l'entrepreneur sur la conception de la performance, comme ont conclu St-Pierre et Cadieux (2011), et la relation étroite de la personnalité de celui-ci et la culture de son entreprise avec celle de son pays (Kombou et Roger, 2007), on pourrait croire que les entrepreneurs canadiens ont une conception différente de la performance de leurs homologues marocains. Si l'on se fie au concept de « face » de Early (1997), des différences significatives peuvent être attendues. La « face » représente une évaluation

de soi qui dépend à la fois de facteurs internes et externes liés à l'adhésion à un système de règles morales et à la position de l'individu à l'intérieur d'une structure sociale. Les deux types de « face » identifiés par Early notamment, « *lian*, which 'involves moral character, social obligations, and ethicality,' and *mianzi*, which 'involves prestige, status, and social recognition' » (Early, 1997, p. 80, cité dans Zammuto, 2000, p. 117), sont particulièrement pertinents dans la perspective qui nous intéresse. Selon ce qui est rapporté par Zammuto (2000), le *lian* serait prédominant dans les cultures collectivistes alors que le *mianzi* serait prépondérant dans les cultures à grande distance hiérarchique. Le Maroc étant à la fois une culture collectiviste et à grande distance hiérarchique, il est fort probable de trouver des particularités liées aux obligations morales comme un sentiment de responsabilité envers la famille et la communauté en même temps que d'autres liés au prestige associé à la gestion d'une entreprise prospère. À l'opposé, le Canada étant une culture occidentale à faible distance hiérarchique et à fort degré d'individualisme (Avery et al., 2008), il y a de fortes chances que les aspects liés au bien-être individuel occupent une place importante dans la conception de la performance des entrepreneurs. Les hypothèses suivantes nous paraissent dès lors plausibles :

H6a: Les entrepreneurs marocains accordent plus d'importance aux dimensions sociales de la performance que les canadiens.

H6b: Les entrepreneurs marocains accordent plus d'importance aux dimensions économiques de la performance que les canadiens.

H6c: Les entrepreneurs marocains accordent moins d'importance aux dimensions personnelles de la performance que les canadiens.

Bref, nous nous attendons à une pondération différente des diverses dimensions de la conception de la performance identifiées par St-Pierre et Cadieux (2011).

3.2 Cadre méthodologique

Les données pour cette étude proviennent d'une enquête menée au Canada (Québec) et au Maroc auprès de dirigeants de PME dans le but de

mieux comprendre la conception qu'ils se font de la performance de leur entreprise, ainsi que les objectifs visés par la création. La collecte a été réalisée au Québec par une firme de sondage via un questionnaire web et téléphonique en 2008-2009, alors que les données marocaines ont été recueillies par téléphone par un centre universitaire² à partir d'un réseau de contacts de gens d'affaires, en 2011. On pourra dès lors soupçonner un biais d'échantillonnage pour le Maroc, les entreprises sélectionnées ne pouvant pas être jugées représentatives de la population. De façon à nous assurer de la comparabilité des deux échantillons pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons sélectionné, dans l'échantillon canadien, les firmes ayant une taille relativement équivalente à celle des entreprises marocaines.

Les données du tableau 3 confirment un biais d'échantillonnage des firmes marocaines, celles-ci ayant une taille relativement élevée pour un pays en voie de développement. Par contre, les écarts entre les valeurs moyennes et médianes laissent supposer des distributions fortement asymétriques. Elles ont aussi à leur tête un chef d'entreprise plus souvent très fortement scolarisé, et relativement expérimenté. Ces caractéristiques permettront de mettre un peu plus de l'avant l'influence institutionnelle sur les objectifs et la conception de la performance, puisque la taille des entreprises montre qu'elles ont franchi plusieurs étapes de développement critiques chez les PME. D'un autre côté, le plus jeune âge des entreprises marocaines reflète le fait que ce pays n'a pas une longue histoire entrepreneuriale, ce qui pourrait peut-être se transposer sur les comportements et les objectifs de leurs propriétaires dirigeants.

2- Nous tenons à remercier le directeur de l'École Polytechnique de Agadir, le professeur Ilias Majdouline ainsi que son adjointe, Mad. Yasmina Nabil, qui ont assuré la collecte de données auprès d'entreprises membres de leur réseau.

Tableau 3 : Présentation des deux sous-échantillons

	Canada (N = 249)		Maroc (N = 73)	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Âge du propriétaire dirigeant	49.37	49	45.54	43
Pourcentage détenant un diplôme universitaire		47.70		84.40
Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise	17.15	16	14.89	12
Pourcentage d'entreprises dirigées par une femme		12.90		6.80
Nombre d'employés	97.18	45	74.43	16
Âge moyen de l'entreprise	31.97	26	18.25	12

Le questionnaire a été construit à partir d'une importante recension de la littérature sur les motivations à la création et l'exploitation d'une entreprise et la conception que les dirigeants ont de la performance, celle-ci pouvant être multiforme. Le questionnaire a permis de collecter des données sur l'entreprise (taille, âge, innovation, exportation, croissance), sur les caractéristiques du dirigeant (âge, scolarité, sexe, expertise, expérience), sur ses objectifs en lien avec son activité entrepreneuriale à la création de son entreprise et actuellement, et sur sa conception de ce qu'est une entreprise performante. Les questions utilisées sont fermées, à choix de réponses oui/non ou sur une échelle de 1 à 5. Ces choix méthodologiques, bien que limitant jusqu'à un certain point l'étendue des réponses possibles, réduisent le temps de réponse dans le but de respecter les disponibilités réduites des dirigeants et augmenter, par conséquent, le taux de réponse à l'enquête.

3.3 Définition et mesure des variables

Dans la foulée des travaux de Kotey et Meredith (1997), Sadler-Smith et al. (2003), Paradas (2007) et St-Pierre et Cadieux (2011), nous avons défini quelques types d'objectifs liés au profil entrepreneurial des chefs de PME et déterminant leur comportement stratégique ainsi que celui de leur entreprise. Plus précisément, nous avons défini les catégories suivantes regroupant des objectifs mesurés sur une échelle d'importance de 1 (pas du tout important) à 5 (très important) : objectifs personnels (nécessité), objectifs personnels (opportunité), objectifs économiques, objectifs sociaux et objectifs environnementaux. Ces groupements diffèrent de ceux employés par St-Pierre et Cadieux (2011) d'abord par la séparation des objectifs personnels en fonction du type d'entrepreneuriat

visé, notamment de nécessité, motivations de type « push » ou d'opportunité, motivations « pull » (Apergis et Pekka-Economou, 2010) et ensuite par la désagrégation des objectifs socio-environnementaux. Ces ajustements nous paraissent nécessaires à la lumière des travaux portant sur l'entrepreneuriat en tant que moyen d'assurer sa survie et celle de sa famille dans des conditions économiques difficiles des pays en développement, particulièrement en Afrique, ou en transition (voir Akinboade, 2005; Aidis, Welter, Smallbone et Isakova, 2007; Afrin, Islam et Ahmed, 2010). Ainsi, les catégories et les mesures utilisées sont les suivantes :

- Objectifs personnels (nécessité) : capacité de faire vivre sa famille; conservation du patrimoine familial;
- Objectifs personnels (opportunité) : être son propre patron et avoir une grande autonomie; avoir une qualité de vie;
- Objectifs économiques : réalisation de profits; croissance de l'entreprise;
- Objectifs sociaux : implication sociale; implication financière dans la communauté;
- Objectifs environnementaux : protection de l'environnement; choix des fournisseurs selon leurs bonnes pratiques environnementales.

Quant aux différentes dimensions de la conception de la performance, elles ont aussi été mesurées sur une échelle (de 1 « totalement en désaccord » à 5 « totalement en accord ») et sont regroupées ainsi:

- Performance sociale : une entreprise qui investit dans la société; une entreprise qui conserve ses employés; une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel;
- Performance économique : une entreprise qui réalise plus de profits que d'autres; une entreprise qui croît;
- Performance personnelle : une entreprise qui assure la qualité de vie de son propriétaire dirigeant; une entreprise qui garantit un

patrimoine familial à son dirigeant; une entreprise qui permet à son dirigeant d'obtenir une reconnaissance dans sa communauté.

Finalement, les capacités à faire face à l'incertitude, sont mesurées par différentes variables relatant les activités d'innovation et d'internationalisation des entreprises.

4. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Considérant la formulation des hypothèses de recherche, des tests univariés de différence entre les groupes sont privilégiés, soit des tests de Student pour les variables à échelle et des tests Chi-carré pour les variables dichotomiques. Les résultats des tests pour les trois premières hypothèses sont présentés au tableau 4.

L'hypothèse H1 suppose un engagement social plus important pour les dirigeants marocains, justifié par une culture moins individualiste que ce qui prévaut au Canada. Or, les résultats présentés au tableau 4 mènent au rejet de cette hypothèse, où l'on constate que ce sont les dirigeants canadiens qui valorisent plus que leurs homologues marocains les objectifs sociaux que nous avons identifiés. Aussi, les entrepreneurs au Maroc portent moins d'attention que les canadiens aux conditions de travail de leurs employés, ce qui peut s'expliquer à la fois par des facteurs culturels, des facteurs démographiques ou des facteurs économiques. Le Canada étant un pays où la démographie a une influence majeure sur la disponibilité de main d'œuvre, on peut comprendre que les employeurs seraient plus soucieux des bonnes façons de faire pour retenir leurs employés, alors que le taux de chômage élevé au Maroc assure une certaine indépendance des employeurs face à la main d'œuvre. Pour ce qui est de la préoccupation de l'emploi local, les différences entre le Canada et le Maroc sont aussi prononcées, mais moins prioritaires. Les mêmes explications prévalent à notre avis.

Ces objectifs sociaux sont aussi des composantes du concept de responsabilité sociale des entreprises où seraient favorisées des actions visant à protéger des emplois localement (Székely et Knirsch, 2006). Les objectifs sociaux seraient alors fortement associés à des contraintes entrepreneuriales vécues différemment entre les deux pays.

Tableau 4 : Importance accordée aux différents objectifs des dirigeants de PME (valeur moyenne ; min = 1, max = 5)

	Canada	Maroc	Test de différence (p)
H1a : Objectifs sociaux			
<i>Offrir un environnement et des conditions de travail intéressantes et concurrentielles à mes employés</i>	4.52	4.06	.000
<i>Assurer des emplois dans ma région</i>	4.17	3.57	.000
<i>M'impliquer socialement dans ma communauté</i>	3.47	3.47	.989
H1b : Objectifs environnementaux			
<i>Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes</i>	4.05	3.60	.004
<i>Choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales</i>	3.40	3.35	.747
H2a : Objectifs personnels (nécessité)			
<i>Assurer un revenu adéquat pour faire vivre correctement ma famille</i>	4.44	4.51	.580
<i>Conserver le patrimoine familial accumulé grâce à mon entreprise</i>	3.85	3.90	.702
H2b : Objectifs personnels (opportunité)			
<i>Être mon propre patron et avoir une grande autonomie dans mon travail</i>	4.39	4.15	.117
<i>Avoir une qualité de vie</i>	4.20	3.97	.062
H3 : Objectifs économiques			
<i>Réaliser les meilleures marges de profit possibles</i>	4.14	4.38	.055
<i>Augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de mon entreprise</i>	3.84	4.46	.000
<i>Faire beaucoup d'argent</i>	3.37	3.72	.015

L'hypothèse H1b suppose que les dirigeants marocains sont moins préoccupés par des considérations environnementales que les dirigeants canadiens. Cette hypothèse est retenue par le premier résultat présenté au tableau 4. Tel que suggéré plus haut, les pressions sociales pour protéger l'environnement et accentuer le déploiement de bonnes pratiques d'affaires liées au développement durable peuvent expliquer que les dirigeants canadiens soient plus conscients que les dirigeants marocains de ces enjeux. Gherib et al. (2009) ont discuté du faible niveau d'engagement des PME des pays émergents et en voie de développement dans les programmes et les pratiques en matière de développement durable, ce niveau étant dépendant du degré de développement de ces pays. Ils ont lié celui-ci à la perception qu'a l'entrepreneur de deux dimensions : le «devoir-faire» et le «vouloir-faire». On peut comprendre de cela que les dirigeants des pays développés considèrent le respect de l'environnement comme un devoir comparé à leurs homologues des pays en voie de développement. Cependant, la priorisation d'objectifs

environnementaux est exercée par les activités internes à l'entreprise et ne s'étend pas aux choix de ses partenaires d'affaires dont les fournisseurs. À cet égard, les dirigeants canadiens et marocains adoptent des points de vue similaires.

De façon étonnante, les résultats de l'enquête ne permettent pas de confirmer de distinctions entre les objectifs personnels privilégiés par les dirigeants canadiens et marocains, comme le suggèrent les hypothèses H2a et H2b, à l'exception de la qualité de vie. Les trois premiers énoncés ne montrent aucune différence sur le plan des objectifs personnels ce que nous pourrions peut-être associer à la taille relativement élevée des entreprises, permettant de supposer que les objectifs de nécessité prévalent moins chez les dirigeants consultés, ceux-ci ayant désormais d'autres préoccupations. Pour ce qui est de la qualité de vie, cet objectif, plus important pour les dirigeants canadiens, soutient les discussions de Marcotte (2004).

Finalement, la troisième hypothèse est confirmée par les résultats, alors que les dirigeants marocains accordent plus d'importance aux objectifs économiques que les canadiens comme le suggèrent Ferhane (2008) et Mamdouh (2007). D'ailleurs, à l'exception de l'objectif universellement reconnu d'assurer un soutien à sa famille et la faire vivre correctement, les objectifs associés à la richesse sont les plus importants de tous les objectifs des dirigeants marocains. Il est difficile d'établir une causalité directe entre ceux-ci et le soutien à leur famille, ce qui demanderait une investigation supplémentaire que ne permettent pas les données recueillies. Toutefois, l'importance donnée par les entrepreneurs marocains à la richesse peut être expliquée par le fait que celle-ci peut procurer du prestige, un statut social élevé et une reconnaissance au sein de la société marocaine, ce qui correspond au *mianzi* évoqué par Early (1997). Ainsi, la richesse est synonyme de pouvoir et d'influence au sein de la communauté dans des pays en voie de développement ou en transition comme le Maroc.

Les résultats du tableau 5 réfèrent aux hypothèses 4 et 5 liées à l'aversion à l'incertitude. La quatrième hypothèse est appuyée par ces

résultats où l'on constate que les dirigeants marocains sont nettement moins engagés que les dirigeants canadiens dans des stratégies d'innovation, lesquelles obligent de faire face à l'incertitude.

Tableau 5: Valorisation des stratégies de développement liées à l'incertitude

	Canada	Maroc	Test de différence (p)
H4 : Stratégie axée sur l'innovation			
% de dirigeants ayant réalisé des activités de développement de nouveaux produits/services	80.2	64.4	.033
% de dirigeants ayant réalisé des activités d'amélioration de nouveaux produits/services	92.0	74.0	.000
% de dirigeants ayant procédé à des innovations de procédés	82.7	60.3	.001
% de dirigeants ayant procédé à des innovations organisationnelles	31.3	52.1	.353
% de dirigeants ayant procédé à des innovations commerciales	66.3	64.4	.694
H5 : Objectifs internationaux (minimum = 1 ; maximum = 5)			
Avoir des activités internationales	2.76	3.29	.005

Pourtant, les dirigeants marocains valorisent davantage l'internationalisation des activités de leur entreprise, ce qui est contraire à notre cinquième hypothèse. Nous noterons toutefois que cet objectif, bien que supérieur pour les marocains, est relativement peu important et ne sera donc pas commenté davantage.

Notre dernière hypothèse s'attarde davantage à la conception de la performance de la part des dirigeants d'entreprise. Ces résultats sont présentés au tableau 6.

Dans un premier temps, les résultats présentés au tableau 6 ne permettent pas de confirmer H6a, sauf pour l'énoncé concernant la société dans son ensemble. Les résultats sont cohérents avec les objectifs présentés au tableau 4 où il était démontré le souci des dirigeants pour leurs employés. L'hypothèse H6b est confirmée alors que les dirigeants marocains considèrent plus importantes les dimensions économiques de la performance que leurs homologues canadiens. Finalement, l'hypothèse H6c est aussi en partie confirmée, selon la mesure utilisée pour les dimensions personnelles de la performance. Le dernier énoncé

relatif à la reconnaissance sociale du rôle du dirigeant est plus important pour les entrepreneurs marocains, ce qui est conforme aux suggestions de Early (1997, cité dans Zammuto, 2000). Ce résultat permet de discerner les composantes de la performance personnelle, alors que ce qui est lié à la notoriété de l'individu et à sa position sociale est plus important que ce qui assure sa qualité de vie ou son patrimoine familial. On retrouve ainsi une confirmation du concept de «face» de Early pour les dirigeants marocains relatif à l'importance de leur position à l'intérieur de la structure sociale, mais pas pour les dirigeants canadiens, supportant ainsi l'influence culturelle sur la signification de la performance.

Tableau 6 : Importance accordée à chacune des différentes conceptions de la performance des propriétaires dirigeants (valeur moyenne ; min = 1, max = 5)

	Canada	Maroc	Test de différence (p)
Performance sociale			
<i>Une entreprise qui peut conserver ses employés</i>	4.49	3.96	.000
<i>Une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel</i>	4.39	4.07	.002
<i>Une entreprise qui investit dans la société</i>	3.54	4.09	.000
Indice moyen de l'importance de la performance sociale	4.32	4.05	.006
Performance économique			
<i>Une entreprise qui croît (chiffres d'affaires et taille)</i>	3.80	4.27	.000
<i>Une entreprise qui réalise plus de profits que d'autres</i>	3.84	4.01	.204
Indice moyen de l'importance de la performance économique	3.82	4.15	.001
Performance personnelle			
<i>Une entreprise qui assure la qualité de vie à laquelle aspire le propriétaire dirigeant</i>	4.06	3.62	.004
<i>Une entreprise qui garantit un patrimoine familial intéressant au propriétaire dirigeant</i>	3.75	3.39	.120
<i>Une entreprise qui permet à son dirigeant d'obtenir une reconnaissance dans sa communauté</i>	3.07	3.62	.001
Indice moyen de l'importance de la performance personnelle	3.79	3.57	.061

L'ensemble des résultats confirme aussi notre hypothèse générale à l'effet que les différentes dimensions de la performance n'ont pas la même importance pour les dirigeants de PME des deux pays. Pour les dirigeants canadiens, les dimensions sociales dominant, suivies presque à égalité des dimensions économiques et personnelles. Pour les dirigeants marocains, ce sont les dimensions économiques qui suscitent

le plus d'intérêt, suivi des dimensions sociales et personnelles. Or, il est important de se rappeler que la satisfaction personnelle est liée aussi à la performance économique de l'entreprise et au succès de l'entrepreneur, celui-ci se mesurant notamment par la taille de l'entreprise, sa rentabilité et sa capacité à être visible notamment sur les marchés internationaux. Pour ce qui est de la responsabilité sociale, on pourrait présumer que ce qui est sous-entendu dans ce concept n'a peut-être pas la même signification pour les dirigeants marocains, opérant dans une culture moins individualiste que les dirigeants canadiens. Cependant, nos conclusions sont très sensibles aux indicateurs de performance utilisés, comme le montrent les dimensions sociales.

5. CONCLUSIONS

L'importance de reconnaître la diversité des objectifs que poursuivent les dirigeants de PME à la création de leur entreprise est de plus en plus acceptée afin de mieux comprendre les trajectoires de développement, les stratégies mises en place et les modes d'organisation de ces entreprises. Les résultats présentés dans cette recherche visant à mettre de l'avant l'influence de la culture sur les comportements entrepreneuriaux, ouvrent certaines pistes de réflexion. Par exemple, l'importance réduite de certains objectifs sociaux pourrait ne pas être exclusive au contexte d'un pays en développement où la main d'œuvre est disponible et abondante. On pourrait s'attendre aux mêmes comportements de la part de dirigeants des pays développés vivant dans des régions isolées où leur entreprise est la seule alternative pour l'emploi local voire régional. L'influence de la richesse du milieu et ce que peut offrir le territoire pour permettre aux dirigeants de réaliser leur projet entrepreneurial peut certainement influencer ces résultats, de sorte que l'étude des objectifs serait enrichie si elle était couplée à une caractérisation du milieu économique et social.

Aussi, considérant l'importance croissante des enjeux du développement durable notamment des actions portées sur l'environnement, il paraît essentiel de se pencher sur les déterminants des comportements des dirigeants de PME dont les priorités seraient davantage d'ordre économique et peut-être au détriment des

considérations environnementales et de responsabilité sociale. Ces priorités peuvent être tout à fait légitimes dans la mesure où elles sont associées au support que les dirigeants doivent assurer à la «famille élargie» en plus de leur procurer une certaine notoriété qui les satisfait. Cependant, si les dirigeants d'entreprise de tous les pays ne sont pas conscients de l'urgence d'utiliser d'une façon responsable les ressources que la nature met à leur disposition, ce sera alors le rôle des institutions, dont l'État, de les sensibiliser.

Bien que les résultats de la présente recherche nous éclairent sur l'influence culturelle sur les objectifs et les notions de performance des PME, il convient toutefois de mentionner certaines limites à la portée de nos conclusions. D'abord, l'outil de collecte de données ayant été développé à partir d'une vision occidentale de la performance et des objectifs privilégiés par les dirigeants de PME, tel qu'on les retrouve dans la littérature, pourrait, à ce titre, ne pas mesurer «adéquatement» la présence de certaines réalités propres aux pays en développement. Cette lecture «commune» de la réalité peut ainsi constituer un prisme déformant ce qui se passe réellement dans chaque culture, ou même donner plus de poids à des dimensions mesurées pour lesquelles il pourrait exister des incompréhensions sémantiques. Des expressions telles que «qualité de vie», «reconnaissance communautaire», «revenu adéquat» pourraient ne pas avoir la même signification dans des contextes de culture différente. Des entrevues «ouvertes» réalisées auprès de dirigeants des deux pays seraient grandement éclairantes sur les limites de notre outil de collecte de données. Une autre limite concerne l'échantillon des entreprises marocaines qui n'est peut-être pas représentatif, comme évoqué plus haut, de l'ensemble des PME de ce pays, à la vue de la taille moyenne élevée et du fort degré de scolarité du chef d'entreprise.

Néanmoins, ces résultats exploratoires nous invitent à poursuivre nos travaux en améliorant nos outils de collecte notamment en introduisant davantage de questions ouvertes pour permettre la formulation d'énoncés qui seraient spécifiques au contexte et à la culture des pays concernés. Elles nous incitent aussi à approfondir les caractéristiques territoriales propres au Maroc et au Canada, afin de mesurer avec plus d'acuité le rôle des institutions dans les deux pays et son influence sur la dynamique entrepreneuriale.

Références bibliographiques

- Afrin, S., Islam, N. et Ahmed, S.U.** (2010). Microcredit and rural women entrepreneurship development in Bangladesh: A multivariate model, *Journal of Business and Management*, 16(1): 9-36.
- Aidis, R., Welter, F., Smallbone, D. et Isakova, N.** (2007). Female entrepreneurship In transition economies: The case of Lithuania and Ukraine, *Feminist Economics*, 13(2): 157-183.
- Akinboade, O.A.** (2005). Les femmes, la pauvreté et le commerce informel en Afrique orientale et australe, *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 184: 277-300.
- Apergis, N. et Pekka-Economou, V.** (2010). Incentives and female entrepreneurial activity: Evidence from panel firm level data, *International Advances in Economic Research*, 16:371-387.
- Avery E. A., Baradwaj, B. G. et Singer, D. D.** (2008). An examination of Hofstede's Cultural Factors in explanation of Differences in Citibank International Retail Banking Web Sites. *Journal of Business & Economics Studies*, 14(2): 73 – 84.
- Bartholomew, S.** (1997). National systems of biotechnology innovation: Complex interdependence in the global system. *Journal of International Business Studies*, 16(1): 74 – 94.
- Begley, T. M. et Tan, W. L.** (2001). The socio-cultural environment for entrepreneurship : A comparison between East Asian and Anglo-Saxon. *Journal of International Business Studies*, 32(3); 537-554.
- Blawatt, K.** (1995). Defining the entrepreneur : A conceptual model of entrepreneuriat. *Proceeding CCSBE-CCPME*, 13-17.
- Busenitz, L.W., Gomez, C. et Spencer, J.W.** (2000). Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena, *Academy of Management Journal*, 43(5): 994-1003.
- Carroll et Canon** (1997)
- Casson, M.** (1990). *Enterprise and competitiveness*. New York : Oxford University Press.

- Crozier, M.** (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Édition Seuil.
- Dong et Liu** (2010)
- Early, P. C.** (1997). *Face, harmony and social structure : An analysis of organizational behavior across cultures*. New York : Oxford University Press.
- Ferhane, D.** (2008). Les types et les formes d'entrepreneuriat au Maroc: les facteurs favorables ou défavorables au développement de la culture entrepreneuriale, dans *L'Entrepreneuriat francophone : Évolution et perspectives*, Ed. **Y. Gasse**, L'Harmattan.
- Fernández- Ortiz, R. et Lombardo, G.F.** (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(2): 131-154.
- Foley, D.** (2008). Does culture and social capital impact on the networking attributes of indigenous. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2(3): 204 – 224.
- Freytag, A. et Thurik, R.** (2007). Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting. *Journal of Evolutionary Economics*, 17, 117 – 131.
- Gherib J. B., Spence M. et Bowolé V. O.** (2009). Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(3): 355-376.
- Hisrich, R.D. et Brush C.G.** (1985). *The Woman Entrepreneur: Characteristics and Prescriptions for success*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Hofstede, G.** (2003). La dimension de masculinité/féminité et ses implications sur les organisations dans une perspective cross-nationale. *Revue Économique et Sociale*, 1, 11-24.
- Hofstede, G.** (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Irbane, P.** (2000). Management et cultures politiques. *Revue Française de Gestion*, 128, 70-75.

- Jaouen, A.** (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3): 133-152.
- Julien, P.-A., Machado, H.V. et M. Marchesnay** (2010). Pour une théorie entrepreneuriale tenant compte des différences culturelles, Actes du 10ème CIFEPM, Bordeaux, France.
- Kauanui, S. K., Thomas, K. D., Rubens, A. et Sherman, C. L.** (2010). Entrepreneurship and spirituality : A comparative analysis of entrepreneurs' motivation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(4): 621- 635.
- Kombou, L. et Roger, J.F.** (2007). Les déterminants de la rentabilité : Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 42(5): 228-240.
- Kotey, B. et Meredith, G.G.** (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance, *Journal of Small Business Management*, 35(2): 37-61.
- Kotsova, T.** (1997). Country institutional profiles : Concept and measurement : Academy of Management Best Paper Proceedings : 180–189.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P. et K.M. Weaver** (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, (September): 959-984.
- Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K. et Peters, M.** (2003). Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risqué. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 199(1): 51- 73.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D. et Spyropoulou, S.** (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6) : 735-770.
- Loth, D.** (1999). Itinéraire du concept de culture : de l'anthropologie aux sciences de gestion. Cahier de recherche, GREGOR.

- Mamdouh, F.** (2007). The relevance of transition to free market, attitude towards money, locus of control and attitude towards risk to entrepreneurs: a cross-cultural empirical comparison. *International Journal of Entrepreneurship*, 11, 75 – 91.
- Marcotte, C.** (2004). Quel paradigme pour l'entrepreneuriat international? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1) : 97-107.
- Niosi, J., et Zhegu, M.,** (2011) Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises. Rapport de recherche, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC), 46 pages.
- Ong J. W., Bin Ismail, H. et Goh, G. G. G.** (2010). The competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): The role of entrepreneurship and luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3) : 373-391.
- Paradas. A.** (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE, *Revue Internationale PME*, 20(3-4) : 43-67.
- Porras, J., Emery, S. et Thompson M.** (2007). *Success Built to Last : Creating a Life that Matters*. Plume : New York.
- Pudelko, M. et Mendenhall, M.** (2009). The contingent nature of best practices in national competitiveness: the case of American and Japanese innovation process, *European Management Journal*, 27(6): 456 – 466.
- Robichaud Y. et McGraw E.** (2008). Les motivations entrepreneuriales comme facteur explicatif de la taille des entreprises. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(1): 59-74.
- Rindova, V., Barry, D. et Ketchen D. Jr.** (2009). Entrepreneurship as emancipation. *The Academy of Management Review*, 34(3): 477- 491.
- Sadler-Smith, E. Hampson, Y., Chaston, I. et Badger, B.** (2003), Managerial behaviour, entrepreneurial style, and small firm performance, *Journal of Small Business Management*, 41(1): 47-67
- Simon, H.A.** (1956). Rational choice and the structure of environment, *Psychological Review*, 63(2): 129-138.

- 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.
- St-Pierre, J., Julien, P. A. et Morin M.** (2010). L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(2): 287-306.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laruin, F. et Uwizeyemungu, S.** (2011). Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME québécoises, Rapport de recherche présenté à CIRANO, décembre, 49 pages.
- Székely, F. et Knirsch, M.** (2006), Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance, *European Management Journal*, 23(6): 628-647.
- Torres, O.** (2001). Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde. *Management International*. 6(1): 1 – 17.
- Trice et Breyer** (1993)
- Urban, B.** (2006). Entrepreneurship in the rainbow nation : effect of cultural values and ese on intentions. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 11(3): 171 - 187
- Wennekers, A.R.M.** (2006). Entrepreneurship at country level : economic and non-economic determinant, Ph.D. Thesis, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- Zammuto, R.F.** (2000). Book review: Face, harmony, and social structure: An analysis of organizational behavior across cultures. P. Christopher Earley, New York, Oxford University Press, 1997, 244 pages, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 113-121.

