

Profils et compétences entrepreneuriales dans la réussite des PME en Afrique Centrale : cas du Cameroun

Profiles and entrepreneurial skills in the success of SMEs in Central Africa: case of Cameroon

Aloys NDZIE NDZIE

Doctorat/Ph. D en Sciences de Gestion

Université de Douala-Cameroun

Equipe de Recherche en Management et Organisation

E.R.E.M.O.

Date de soumission : 12/01/2019

Date d'acceptation : 22/02/2019

Pour citer cet article :

NDZIE N. A. (2019) « Profils et compétences entrepreneuriales dans la réussite des PME en Afrique Centrale : cas du Cameroun » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 61- 87

Résumé

Les recherches sur l'entrepreneuriat sont devenues de plus en plus intenses et les traits caractéristiques de l'entrepreneur ont suscité beaucoup d'attention de la part des chercheurs. Cet article explore les notions de profil de l'entrepreneur, de traits d'entreprise, de performance et de cadre de croissance économique des PME, renforçant ou diminuant la relation entre les facteurs individuels et le succès de l'entreprise. L'article a étudié de manière empirique la relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et le succès de son entreprise en s'appuyant sur des recherches qualitatives et quantitatives menée auprès de 115 PME à travers le pays en utilisant une approche fondée sur la modélisation par équation structurelle (SEM) à partir d'échantillons valides du Cameroun. Nos résultats révèlent que les motivations, les orientations et les perceptions sont toutes associées au succès de l'entreprise. Les apports de cet article sont à la fois conceptuels (ont indiqué des axes de recherche possibles sur la théorie de l'entrepreneuriat) et pratiques (liés à la conception de politiques visant à promouvoir les activités entrepreneuriales).

Mots-clés : Profils – Compétences - entrepreneuriales- Succès des PME – Afrique Centrale

Summary

Research on entrepreneurship has become increasingly intense, and the entrepreneurial traits have attracted a lot of attention from researchers. This article explores the notions of entrepreneur profile, business traits, performance, and SME growth framework, strengthening or weakening the relationship between individual factors and business success. The article empirically investigated the relationship between entrepreneurial characteristics and business success based on qualitative and quantitative research conducted with 115 SMEs across the country using a modeling approach. by structural equation (SEM) from valid samples from Cameroon. Our results reveal that motivations, orientations and perceptions are all associated with the success of the company. The contributions of this article are both conceptual (indicated possible lines of research on the theory of entrepreneurship) and practical (related to the design of policies to promote entrepreneurial activities).

Keywords: Profiles - Skills - Entrepreneurial - Successful SMEs - Central Africa

Introduction

Depuis plusieurs décennies, divers travaux montrent que l'entreprise en tant que première plateforme d'appréciation de l'entrepreneuriat, est reconnue comme un moteur très important du développement économique et social à travers le monde (Audretsch, et al., 2007). Sans manquer de remarquer que sa prolifération permet d'améliorer la compétitivité des économies des pays industrialisés ou en voie de développement (Audretsch, 2002 ; Conway et coll., 2005). Par ailleurs, les entreprises favorisent le développement local et partant, la modernisation de plusieurs pays (Audretsch, 2002 ; Julien, 2005) ; elles contribuent aussi au renouvellement des économies. Toutefois, le taux d'entreprises qui perpétuent leurs activités dans la durée reste une préoccupation majeure. Cette situation peut être illustrée par le cas du Cameroun et à travers des enquêtes.

D'abord l'enquête sur le recensement général des entreprises de l'INS en 2009, à l'issue de laquelle les résultats donnent l'image d'un tissu d'entreprises très jeunes avec près de la moitié des unités de production créées pendant les trois dernières années. Ainsi, les entreprises installées il y a moins de dix (10) ans représentent 81% du total, contre 0,5% pour les entreprises créées avant 1960 (RGE, 2009). Cette situation indique ainsi que l'espérance de vie de la plupart des entreprises, surtout parmi les PME, est courte et le taux de renouvellement des unités de production dans la même catégorie est très élevé.

Ensuite, l'enquête GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de 2014 révèle que le Cameroun est un géant dans l'entrepreneuriat émergent, mais un nain quant au développement d'un entrepreneuriat ambitieux. En effet, le taux d'activités entrepreneuriales (entrepreneurs naissants et dirigeants propriétaires des nouvelles entreprises) pour le Cameroun en 2014 était de 37%, faisant ainsi du Cameroun le premier pays en entrepreneuriat émergent parmi les 62 pays ayant participé à l'enquête APS (Adult Population Survey) du GEM. A l'opposé, le taux d'entrepreneuriat établi (entreprises ayant 3,5 ans maximum) était établi à 11,50%, un score inférieur au score moyen des pays tirés par les facteurs (12,71%). La faible capacité d'innovation, le manque d'ambitions internationales et le faible niveau de création d'emplois étaient les indicateurs qui empêchaient le développement d'un entrepreneuriat ambitieux chez les créateurs d'entreprises au Cameroun (Fouda Ongodo. et al., 2016).

Actuellement, l'idée que l'activité entrepreneuriale est un élément vital pour les pays de l'Afrique Centrale et un facteur clé pour imprégner les économies dynamiques en permettant de s'adapter aux changements continus dans l'environnement (Reynolds et al., 2005) est indéniable. Dans cette logique d'entrepreneuriat, il est évident que l'entrepreneuriat soit



l'élément essentiel (Casson, 1982, 1990) et l'entrepreneur la clé maîtresse de cette aventure (Hamilton & Harper, 1994). Dès lors, l'entrepreneur suscite un intérêt quant à son influence sur la croissance économique et sociale de la PME (Baron & Markman, 2000), ainsi que ses facteurs de survie.

L'objectif visé à travers cet article est de mettre en lumière les différents traits caractéristiques de l'entrepreneur qui parvient à assurer la croissance de sa PME et à la maintenir en vie, nonobstant les difficultés de son environnement multiforme. En s'appuyant sur les résultats de notre recherche s'est centré sur la notion de certaines prédispositions de profils des entrepreneurs comme facteur explicatif du succès de l'entreprise. Pour répondre à cette problématique, nous devons trouver les réponses à la question de recherche : **Au Cameroun, quels sont les profils et compétences entrepreneuriales prédisposés à la réussite et à la survie des PME ?**

Le premier point de cet article nous permettra d'exposer les bases théoriques inspirées de la revue de la littérature. Nous essaierons de dégager les concepts clés de l'entrepreneuriat et de restituer la place du dirigeant dans l'entreprise. Deuxième point la position méthodologique de la recherche, suivie de la conception des hypothèses de recherche et les techniques de modélisation par la méthode des équations structurelles. Notons pour finir la présentation des résultats de la recherche.

1. Revue de la littérature

1.1. Cadre théorique et conceptuel de l'entrepreneuriat

Au cours des dernières années, la création d'entreprises est une force essentielle du dynamisme économique des pays de l'Afrique Centrale et même de toute économie (OCDE, 1998, 2007; Commission européenne, 2003). Elle est, à la suite des travaux de (David Birch, 1979) sur les sources de l'emploi aux États-Unis, un moteur très important du développement économique et social à travers le monde (Carree & Thurik, 2005; Audretsch, Grilo & Thurik, 2007). Ainsi, les nouvelles entreprises participent d'une part à l'amélioration de la compétitivité des économies des pays en développement, et de ce fait à une meilleure adaptation de ces dernières aux changements économiques et aux mutations structurelles (Audretsch, 2002; Conway & coll., 2005). D'autre part, elles favorisent aussi le développement local, la restructuration de plusieurs régions (Audretsch, 2002) et le renouvellement des économies, selon l'idée de destruction créatrice avancée par (Joseph Schumpeter, 1934).



En effet, l'entrepreneuriat et les PME sont devenus un domaine d'intérêts très prisé pour les chercheurs, les enseignants, les dirigeants d'entreprises, les consultants et les hommes politiques (Fayolle, 2004; Welter & Lasch, 2008). D'où la multiplication des revues scientifiques sur l'entrepreneuriat et les PME comme l'internationale Gewerbearchiv.

Selon (Landström, 2008), l'évolution de la recherche sur le thème de l'entrepreneuriat a pris de l'ampleur depuis 1990, année marquant l'avènement de la mondialisation. Dès lors, les réflexions sont davantage orientées vers l'importance de l'entrepreneuriat et ses liens avec le développement socio-économique. Toutefois, le concept présente plusieurs limites. (Van Praag & Versloot, 2007). En effet, non seulement aucune définition de l'entrepreneuriat ne fait l'unanimité au sein de la communauté scientifique, mais aussi le concept apparaît de façon imprécise (Ivensen & coll, 2007). Cette divergence s'expliquerait par les différentes disciplines auxquelles appartiennent les chercheurs en entrepreneuriat, lesquels abordent la problématique à partir de leurs perspectives respectives. Certains chercheurs tenteront de comprendre qui est l'entrepreneur et ce qui le caractérise (psychologie), tandis que d'autres s'intéresseront à l'impact de l'entrepreneuriat sur le système économique (économie ou sciences sociales). En ce sens, (Audrescht, 2002); (Luke, Verreyne & Kearins, 2007) pensent que l'entrepreneuriat inclut plusieurs niveaux d'analyse imbriqués, et qu'une approche de nature plus systémique est nécessaire pour en comprendre l'ampleur.

Pour d'autres chercheurs, les PME représentent un champ de recherche à part entière, et leurs différentes dimensions permettent de maintenir le dynamisme entrepreneurial (Fayolle, 2004). Parmi les sujets liés à ce champ, mentionnons les typologies qui distinguent les PME entre elles et permettent de comprendre les différents profils des propriétaires dirigeants de PME (Julien & Marchesnay, 1996; Julien, 2005). Pour certains, comme (McMahon, 2001) ou (Aragon-Sanchez & Sanchez Martin, 2005), les typologies font référence à l'orientation ou aux compétences «entrepreneuriales» de l'entreprise, ce qui fait bien partie du champ de recherche en entrepreneuriat.

La diversité et la multidisciplinarité des sujets de recherche en entrepreneuriat confirment l'intérêt porté au domaine en tant que champ d'étude spécifique. Et favorise l'émergence de plusieurs approches plutôt que d'une vision générale (Welter & Lasch, 2008). A ce niveau et à partir des analyses du champ de l'entrepreneuriat, (Fayolle, 2002) synthétise trois approches principales :



- ✓ Le regard des économistes (approche fonctionnelle: fonction et activités de l'entrepreneur, importance dans le développement économique, prise de risque). On reconnaît là que le point de vue des économistes est important car il donne une base historique et les assises au champ de l'entrepreneuriat. En effet, il apparaît deux figures d'entrepreneurs et quatre rôles entrepreneuriaux. Les figures sont celles de l'entrepreneur-organisateur d'activités économiques et de l'entrepreneur-innovateur (Baumol, 1993). A l'égard du système économique, l'entrepreneur joue quatre rôles fondamentaux (Landström, 1998).
- ✓ Les approches descriptives centrées sur les individus ou indicatives. Elles visent à produire les connaissances sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs, leurs traits de personnalité, leurs motivations, leurs comportements, leurs origines et trajectoires sociales et cherchent à mieux comprendre les causes de ce comportement, autrement dit, les caractéristiques fondamentales internes et externes du sujet. Elles considèrent que l'entrepreneur dispose de qualités et compétences requises pour exercer réellement ces fonctions. A partir des travaux empiriques, (McClelland, 1961) propose une théorie du besoin de réalisation (nAch : need for achievement). Ainsi, Pour expliquer le phénomène, les psychologues, sociologues et autres spécialistes du comportement ont réalisés de nombreuses recherches sur les entrepreneurs et identifié toute une série de caractéristiques qui les décrivent. Elles cherchent peut-être aussi un profil type d'entrepreneur qu'il serait possible d'identifier par une caractéristique principale ou un ensemble de caractéristiques pour tenter d'expliquer la création d'entreprise ou son succès. Les approches typologiques viennent compléter les approches par les traits et différentes typologies d'entrepreneurs sont proposées, mais la littérature entrepreneuriale ne parvient pas à distinguer un profil idéal ou scientifique d'entrepreneur ;
- ✓ Les approches centrées sur les processus : Les partisans de ce nouveau courant considèrent que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe et multidimensionnel (Gartner, 1985 ; Bruyat & Julien, 2001). Sous cet aspect le processus entrepreneurial est défini ainsi qu'il suit « Le processus entrepreneurial implique toutes les fonctions, activités et actions associées à la perception d'opportunités et aux créations d'organisations pour les exploiter » (Bygrave & Hofer, 1991). Les auteurs de cette approche suggèrent de concentrer les recherches sur l'étude du processus entrepreneurial (Gartner, 1985 ; Stevenson & Jarillo, 1990; Bygrave & Hofer, 1991 ;



Van de Ven, 1992 ; Bruyat, 1993 ; Bouchikhi, 1993 ; Gartner, 1993 ; Bruyat, 1994 ; Fayolle, 1996 ; Hernandez, 1999 ; Bruyat & Julien, 2001). La plupart d'entre eux partagent l'idée que le comportement entrepreneurial est la résultante d'un processus de type interactionniste entre des éléments qui appartiennent à l'environnement et d'autres reliés à l'individu. On mentionne que dans cette approche deux courants s'opposent sur la conception de l'entrepreneuriat en tant que domaine de recherche. Le premier initié par (Gartner, 1988, 1990) et soutenu par d'autres auteurs (Sharma & Chrisman, 1999 ; Hernandez, 2001), soutenant l'idée que l'entrepreneuriat est la création de nouvelles organisations et se lie au phénomène d'émergence organisationnelle. La deuxième conception, basée sur la notion d'opportunité entrepreneuriale, est celle de (Shane & Venkataraman, 2000). Dans ces conditions, les processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités représentent des objets d'étude et de recherche essentiels. Tous ces travaux sur les processus contribuent à positionner des connaissances relatives à la notion d'organisation émergente et/ou à la notion de création de valeur nouvelle.

Lorsqu'on examine les différents points de vue sur l'entrepreneuriat et en rejoignant le constat de (Fayolle, 2002), on distingue entre ceux qui insistent sur l'importance des traits ou qualités entrepreneuriales et ceux qui sont axés sur leur comportement ou leurs actions. Dans la première perspective, l'esprit d'entreprise est considéré comme un ensemble de caractéristiques de la personnalité, alors que dans la deuxième, la distinction entre les entrepreneurs est basée sur le comportement plutôt que les traits.

1.2. L'entrepreneur par les traits

Certes, l'approche dite « par les traits », issue des courants de structuration en sociologie, s'est avérée une impasse théorique (Brockhaus & Horowitz, 1986 ; Low & MacMillan, 1988). L'approche par les traits ou fondamentalisme propose d'intéressantes conclusions sur la psychologie, la personnalité, l'orientation entrepreneuriale des individus. Elle a généré de nombreuses taxonomies, mais a échoué à identifier des traits distinctifs qui permettraient de prédire quel profil d'entrepreneur réussira, ce qui aurait permis d'orienter les politiques d'aide et d'accompagnement.

Pour (Schumpeter, 1943), « L'entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations ». L'entrepreneur, ne doit pas être confondu avec le chef d'entreprise, simple



administrateur gestionnaire ou le rentier-capitaliste, simple propriétaire des moyens de production. Il est un véritable aventurier qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus, pour innover et entraîner les autres hommes à faire autre chose que ce que la raison, la crainte ou l'habitude leur dictent de faire. Le profit est la juste rémunération des risques personnels qu'il prend dans cette œuvre de « destruction créatrice ».

Selon (Cole, 1959), il y a quatre types d'entrepreneurs : l'innovateur, l'inventeur qui calcule, le promoteur très optimiste et le constructeur d'organisations. Pour (McClelland, 1961), l'entrepreneur est avant tout motivé par un besoin débordant de réalisations. Il est mu par « la nécessité de construire ». (Collins & Moore, 1970) ont fait des études sur plusieurs entrepreneurs. Leurs travaux ont montré qu'ils étaient durs, pragmatiques et conduits par le besoin d'indépendance et de réalisation. Ils sont peu enclins à se plier à l'autorité. Pour Robert (Reich, 1987), les qualités essentielles de l'entrepreneur sont ses capacités en termes de management, de gestion des équipes et de « leadership ». (Bird, 1992) voit les entrepreneurs comme imprévisibles, sujets à des intuitions, à des activités cérébrales intenses, et à des déceptions ; ils sont ingénieux, plein de ressources, malins, opportunistes, créatifs, et sentimentaux. (Busenitz & Barney, 1997) défendent le fait que les entrepreneurs sont susceptibles d'être trop confiants en eux-mêmes et en l'environnement.

(Marchesnay, 1992) parle d'entrepreneurs « Pic » ou « Cap ». Le « Pic » cherche en priorité à Pérenniser son affaire (P), à être Indépendant (I) dans la gestion de son patrimoine et à privilégier la Croissance (C), uniquement si elle permet la réalisation de ses objectifs patrimoniaux. Ce sont des entrepreneurs ayant une forte aversion au risque, qui privilégient des activités existantes, plutôt que de se lancer dans des opérations nouvelles et déstabilisantes. L'expertise et le métier reposent largement sur l'expérience et la connaissance directe du milieu. A cette première catégorie s'opposent les entrepreneurs de type « Cap ». Il s'agit de ceux qualifiés « d'opportunistes » qui sont des personnages recherchant surtout des occasions de profit offertes sur les marchés en pleine expansion, instables, favorisant l'innovation. Ainsi l'entrepreneur « Cap » recherche des marchés en Croissance (C). Il souhaite une Autonomie dans la prise de décision (A). Enfin il ne fait pas de la Pérennité (P) de son affaire, ni une fin en soi, mais il la perçoit plutôt comme un moyen de développement et d'accroissement de ses revenus à travers un surcroît de notoriété et d'intégration dans l'environnement. L'entrepreneur « Pic », à la différence de l'entrepreneur « Cap », s'appuie surtout sur des discontinuités personnelles et familiales.



Les définitions de l'entrepreneur sont donc loin d'être cohérentes, même si on peut considérer qu'elles se complètent en se focalisant sur des critères différents et cependant indispensables à l'édification de l'entrepreneur: confiance en soi, forte implication et volonté d'épanouissement dans sa vie professionnelle, capacités relationnelles, goût du risque, volonté d'indépendance, capacité à prendre des décisions, à percevoir et exploiter des opportunités du marché, désir de « créer ». Ainsi, dans les études qui comparent statistiquement les entrepreneurs au reste de la population, de même que les entrepreneurs aux managers, on trouve des traits de personnalité communs aux entrepreneurs : extraversion, intuition et perception (Carl Jung, 1962), lieu de contrôle interne, besoin d'accomplissement élevé (échelle de McClelland, 1961), propension à prendre des risques élevés, ouverture psychologique élevée (Goldberg, 1990), endurance psychologique et physique élevée. Par exemple, le degré d'autonomie a été particulièrement étudié sur la base des conclusions et des tests développés par (Witkin, 1948), lesquels permettent de mesurer les « styles cognitifs » : ce sont des ensembles de caractéristiques individuelles qui concernent autant le domaine cognitif (ou de conduite) que le domaine conatif (personnalité, émotions, affectif). Il définit les notions d'indépendance (préférence pour les informations internes) ou de dépendance (préférence pour les informations externes) et parle de styles cognitifs différents. En particulier, il différencie les individus selon leur facilité à percevoir des éléments séparés de leur contexte, à distinguer l'information pertinente de la non pertinente, à organiser un champ qui ne l'est pas au départ. Voilà autant de facultés très utiles qui, appuyée par des compétences précises, favoriseraient une belle œuvre entrepreneuriale.

1.3. Les compétences entrepreneuriales

Plusieurs chercheurs comme (Bird, 1995 ; Kiggundu, 2002) ont plaidé vigoureusement en faveur des tests rigoureux des études qualitatives et quantitatives. Seules quelques études de ce type ont été entreprises (Georgellis, Joyce, & Woods, 2000) pour comprendre les différences de compétences managériales. Il a également été constaté dans les PME (par exemple, les PME indépendantes et des établissements multi-nécessités) des compétences plus universelles, en particulier celles liées aux domaines fonctionnels (par exemple, la gestion des personnes, des finances et de production). Plus précisément, une analyse factorielle a identifié deux compétences importantes: les compétences personnelles et les compétences techniques et de gestion. Compétences personnelles comprenaient les qualités personnelles du promoteur comme une personnalité extravertie, l'honnêteté, la confiance, le

goût du risque, la créativité, prêchant par l'exemple, ayant une préoccupation pour les normes de rendement, avoir de l'ambition pour soi-même. Les Compétences managériales et techniques incluent expérience de la gestion et connaissance de l'industrie. (Georgellis et al., 2000) ont examiné comment le comportement entrepreneurial à travers les compétences, la capacité de planifier à l'avance et la capacité d'innover influent sur la performance des entreprises.

L'approche par les compétences entrepreneuriales ainsi présentée, a longtemps été mobilisée par la communauté scientifique pour apporter des solutions aux individus désireux de créer une activité, ou aux entrepreneurs désireux d'inscrire leurs activités dans la durée. Toutefois, l'impossibilité d'établir un stéréotype d'entrepreneurs, capables de mener à bien la création des activités et la survie de celles-ci, a suscité l'émergence d'un nouveau courant de pensée qui prône l'étude des actions que pose l'entrepreneur pour le distinguer des autres individus de la société.

1.4. La prédiction du succès entrepreneurial

Certaines études ont analysé et comparé l'influence potentielle de certains facteurs sur la réussite ou l'échec des entreprises. L'échec de l'entreprise a été décrit par plusieurs termes. On peut citer la faillite, l'insolvabilité, la liquidation, la radiation, l'abandon, la cessation de commerce. Des statistiques indiquent même que le taux d'échec des Petites et Moyennes Entreprises dans leurs cinq premières années est supérieur à 30% (Reiss, 2006). Selon les études à notre disposition, il semble qu'il y ait peu de différences entre les entreprises ayant réussi et échoué (Lussier & Corman, 1995). (Hambrick & D'Aveni, 1988) ont étudié des défaillances des sociétés, et ils décrivent le déclin comme une spirale descendante dont les caractéristiques importantes sont les faiblesses de démarrage, les performances, les actions stratégiques et le brutal déclin de l'environnement favorable ; les échecs sont des processus de longue durée, l'échec ou la faillite ultime se passe quand une entreprise est liquidée ou vendue. Cependant, une distinction doit être faite entre deux types de situations. Celle où il n'y a plus d'options, la cessation est imminente ou une entreprise peut être définie comme en échec. Dans l'autre cas, l'entreprise peut être étiquetée comme en difficultés, capable d'être reprise ou suivre une trajectoire dans sa vie.

Indépendamment de leur situation et en dépit de diverses formes d'assistance offertes par les gouvernements, le taux d'échec des PME reste élevé, ce qui a des répercussions dramatiques pour l'individu, la communauté et l'ensemble de l'économie (Ahmad, 2007). Au niveau



macroéconomique, la défaillance des PME a des effets importants sur les taux d'emploi et le revenu national. (Ripsas, 1998), affirme que malgré leur potentiel à créer des emplois plus rapidement que les grandes entreprises, les petites entreprises éliminent aussi très facilement ces emplois en raison de leur taux d'échec élevé. Au niveau de l'entreprise, l'échec de celle-ci peut nuire à l'entrepreneur suite à l'obtention d'une aide financière. Au niveau individuel, la faillite peut être maléfique pour la santé psychologique et physique des entrepreneurs.

Les études sur la réussite des entreprises dans les PME ont suivi deux tendances. La première met en évidence le rôle des facteurs externes qui déterminent le succès, tandis que la seconde met l'accent sur les aspects internes des PME en particulier, qui se penchent essentiellement sur les caractéristiques de l'entrepreneur. La conclusion de ces études est que le principal obstacle à la réussite des PME camerounaises est le manque de diverses formes de soutien, comme le soutien financier et la formation (Ahmad, 2007). En raison de la faiblesse des capacités financières et de gestion des PME, les gouvernements, à travers le monde entier, ont formulé des politiques visant à réduire la vulnérabilité des PME sur le marché.

Cependant, (Hamilton, 2000), a découvert que certaines PME qui initialement avaient de l'expérience et ont réussi se sont retrouvés en difficulté, ont mal survécu ou même par la suite ont échoué lorsque la concurrence s'accrue et lorsque le secteur et l'environnement dans lequel ils ont commencé a changé.

1.5. La mesure de la réussite des entrepreneurs

La revue de littérature montre clairement qu'il y a toujours un manque de consensus sur ce qui constitue le meilleur gage de succès. Un groupe de chercheurs préconise l'utilisation stricte des indicateurs financiers : la rentabilité, chiffre d'affaires, et le retour sur investissement (Brüderl & Preisendorfer, 1998). En revanche, un autre groupe de chercheurs met l'accent sur la pertinence des indicateurs non financiers de succès (Frese et al., 2002 ; O'Regan & Ghobadian, 2004). Ils justifient que le meilleur gage de succès pour les PME est la réalisation d'objectifs personnels tels que la satisfaction, l'autonomie et l'équilibre. La réalisation des objectifs personnels de l'entrepreneur est perçue comme importante et une mesure pertinente de succès non financière (Walker & Brown, 2004). L'on constate que peu d'études élaborées en profondeur ont été réalisées concernant la réussite penchée sur des paramètres non financiers (Ramana et al., 2008 ; Markman & Baron, 2003). Néanmoins, l'évaluation subjective de la performance de la PME pourra bien donner certains avantages par rapport à

l'utilisation d'indicateurs financiers de performance (Robinson & Pearce, 1988), surtout dans les analyses transversales où les indicateurs financiers ne sont pas comparables en raison des différents degrés de l'intensité capitalistique.

(Wiklund, 1999), suggère que les mesures financières et non financières se complètent mutuellement et fournissent une description plus riche de la performance réelle. Etant donné que les mesures financières ne parviennent pas à exploiter les aspects subjectifs des attentes d'un entrepreneur (J. Low & Siesfeld, 1998), il nous semble important d'utiliser plusieurs indicateurs de succès pour améliorer le pouvoir explicatif des facteurs prédictifs de succès de l'entreprise (Murphy et al., 1996).

Suite aux débats menés sur les mesures financières et non financières de succès, un autre groupe de chercheurs a attiré l'attention sur la valeur d'une distinction entre les mesures subjectives par rapport à l'objectif de réussir. (Naman & Slevin, 1993) soutiennent que les performances de l'entreprise peuvent être mesurées de façon à la fois objective et subjective.

Cependant, examiner le succès de façon objective dans le contexte des PME est assez délicat, car les données sur la performance réelle des PME ne sont généralement pas bien renseignées.

À cet égard, (Wang & Ang, 2004) établissent trois principales raisons pour lesquelles les mesures subjectives sont couramment utilisées dans notre domaine plutôt que des mesures objectives. Tout d'abord, la plupart des Petites et Moyennes Entreprises sont incapables ou refusent de fournir des informations objectives sur l'entreprise. Deuxièmement, les données comptables de ces sociétés sont difficiles à interpréter. Enfin, ces données peuvent être influencées par le secteur spécifique d'activité des entreprises

Par ailleurs, si le succès financier détermine la capacité d'une entreprise à maintenir et à poursuivre ses activités, ainsi que sa capacité à croître, la croissance des entreprises a été opérationnalisée en donnant lieu à différentes mesures utilisées. La revue de la littérature a montré que la technique la plus employée utilise la croissance des ventes, et partant, la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise (Weinzimmer et al., 1998; Hoy et al., 1992).

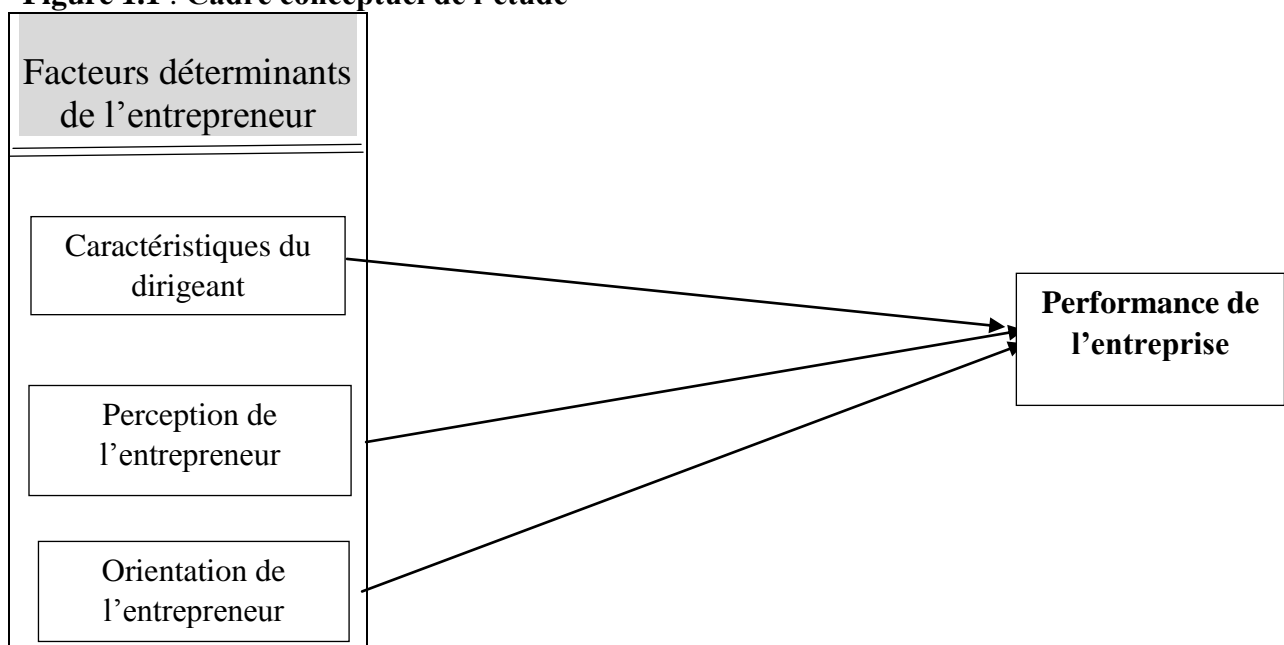
2. Conception et Hypothèses de Recherche

Cet article présente une combinaison très efficace de méthodes quantitatives et qualitatives, comme le suggèrent Rudestam, K. E., & Newton, (2001). Il propose une conceptualisation de l'influence des caractéristiques entrepreneuriales sur le succès et la performance des entreprises. Le modèle conceptuel s'inspire des références et des recherches associant le

succès propriétaires / gérants aux types de valeurs personnelles dénommées entrepreneuriales (Cunningham & Lischeron, 1991).

Notre objectif est de vérifier si la réalité peut être considérée comme une partie de notre modèle de recherche. Pour ces raisons, nous construisons un modèle de recherche quantitative pour mesurer la dimension du succès et vérifier la relation entre l'orientation, la perception et les motivations du dirigeant. Nos hypothèses ainsi que la construction du modèle de recherche visent à vérifier l'impact de l'attitude, de la perception et des motivations sur la réussite. De manière schématique, notre modèle théorique d'analyse est le suivant :

Figure 1.1 : Cadre conceptuel de l'étude



Source : littérature

Notre objectif est de vérifier si la réalité peut être considéré comme une partie de notre modèle de recherche. Pour ces raisons, nous construisons un modèle de recherche quantitative pour mesurer la dimension du succès et vérifier la relation entre l'orientation, la perception et motivations du dirigeant et la pérennité de son entreprise. Nos hypothèses ainsi que la construction du modèle de recherche visent à vérifier l'impact de l'attitude, la perception et motivations sur la réussite.

La récapitulation précédente et la revue des littératures des recherches de (Ayala Calvo & Manzano García, 2010); (Hisrich & Peters, 2002 & Shane, 2003) ; (Kotey & Meredith, 1997) nous ont permis, donc, de penser à énoncer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2.1. Les caractéristiques du dirigeant, en termes de motivation, perceptions et orientation, auraient un rôle majeur dans le succès de la PME.

L'hypothèse de la motivation, la perception et l'orientation comme des atouts de l'entrepreneur sont des facteurs en mutuelle influence dans la personnalité des entrepreneurs comme soutenu par (Ács, Márkus, and Szerb, 2010) ; (Raymond et al., 2011) et (Ahmad, 2007) ce qui nous pousse à de formuler l'hypothèse des relations entre ses différentes caractéristiques du dirigeant :

Hypothèse 2.2. La perception de l'entrepreneur exerce une influence sur le succès de la PME;

Hypothèse 3. L'orientation de l'entrepreneur exerce une influence sur le succès de la PME.

Pour vérifier que la perception et orientation de l'entrepreneur sont des facteurs de son succès, nous présenterons ces caractéristiques du dirigeant quant à leurs effets individuels et conjugués, ainsi que leur impact sur la survie de la PME.

3. Méthodologie de la recherche

La démarche adoptée est bien marquée entre la revue de littérature et le recueil de données. Au cours de cette étude, nous avons adopté une façon de faire qui s'inspire de la démarche hypothético déductive, plus couramment utilisée par les chercheurs de la science moderne. Cette démarche, bien adaptée au regard de la complexité du réel, s'accompagne d'une démarche inductive pour la conceptualisation. Ensuite elle est testée afin de confronter de manière déductive le cadre théorique à la réalité (Bureau, 2007). Ceci a impliqué une enquête de terrain, puis un travail de conceptualisation. L'écueil est d'avoir une démarche trop ouverte qui conduit à recueillir des données très hétérogènes et en trop grand nombre. Ainsi, nous avons puisé dans nos réflexions sur les différentes opportunités de terrain qui se sont offertes à nous afin d'enrichir les résultats. Et partant, dans l'objectif d'expliquer la réalité. Nous avons donc décidé de choisir la perspective positiviste pour expliquer la relation entre les compétences, les motivations et les caractéristiques capables d'influer le succès des entrepreneurs.

Afin de réaliser une étude empirique indispensable pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté d'une part, de procéder à une revue de la littérature. A ce titre et au fil de notre article, nous avons consulté plusieurs méthodes et plusieurs sources de données vu que nous avons rencontré une difficulté majeure dans la collecte des données concernant les unités d'analyses. Notre enquête à faire ressortir les profils et compétences entrepreneuriales à la réussite des PME au Cameroun, les caractéristiques de leur entreprise,

les motivations de ceux-ci pour le domaine de l'entrepreneuriat, les facteurs de succès des entrepreneurs ...

✓ La taille de l'échantillon

Pour établir une représentation plus proche de la réalité, il aurait été souhaitable d'utiliser la méthode des quotas qui consiste à respecter la proportionnalité des éléments constitutifs de l'échantillon. Comme nous ne pouvons pas assurer la représentativité équivalente des différents secteurs, nous avons choisi un échantillon selon la technique probabiliste, il est de type « échantillon aléatoire simple ». Ce choix s'explique essentiellement par le fait que l'échantillon a été constitué de façon à éviter les non réponses, réduit les coûts de l'enquête ainsi que ses délais. Notre choix de la dimension de cet échantillon s'appuie sur les critères suivants :

- La disponibilité des entrepreneurs à répondre à notre questionnaire ;
- La représentativité des secteurs d'activité existant dans le pays.

Notre échantillon se décompose de 125 entrepreneurs sur une population de 160 individus. Nous avons pu récupérer 125 questionnaires sur les 160 constatés, seulement 115 sont exploitables ce qui représente un taux de réponse de 92%. Le reste (soit 10 questionnaires) ont fait l'objet de non réponses ou mal remplis, chose qui nous a obligé à les éliminer de notre étude vue le manque de leur crédibilité (non exploitable).

4. Modèle de Mesure et différents Résultats

Comme nous l'avons initié dans la démarche, la construction du modèle de mesure est fondamentale dans le traitement des modèles d'équations structurelles à variables latentes. Dans le cadre de l'approche Lisrel, il est donc nécessaire d'utiliser une stratégie de construction efficace et compréhensible. Il s'agit ici d'associer des variables observées de façon à ce qu'elles forment des groupes unidimensionnels et cohérents. Nous mentionnons que plusieurs procédés sont disponibles pour l'aide à la construction des arbres relationnels, tels que les méthodes algorithmiques basées sur les réseaux bayésiens (Kullback & Leibler, 1951).

En suivant les recommandations de (Jarvis, Mackenzie, & Podsakoff, 2003) ainsi que (Pearl, 2000), puisqu'on opère sur un modèle en facteurs principaux, les relations de notre modèle de mesure seront établies en mode réflectif. Comme indiqué par (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001), en passant par la vérification des critères de fiabilité et de validité standards



applicables aux construits réflectifs, il n'est nécessaire de vérifier la présence de Multicolinéarité entre les indicateurs de chaque construits comme c'est le cas qui s'applique aux construits formatifs (Hoyos-Ruperto et al., 2011). En plus le schéma réflectif de relations entre les variables manifestes et les variables latentes est généralement préféré car il permet un traitement direct par l'approche Lisrel dans les problèmes liés à la conceptualisation de modèles de personnalité. (Fornell & Bookstein, 1982) argumentent en ces termes : " des constructions telles que 'personnalité' [...]".

L'utilisation de l'approche Lisrel par méthode d'estimation ML (maximum de vraisemblance) inspirée par (Tenenhaus, & Guinot, 2006) a constitué une alternative intéressante puisqu'elle ne dépend pas de la distribution des données, similaires au cas de l'ULS, mais des indices de qualité obtenus. A ce titre, les indices de qualité d'ajustement utilisés sont ceux reportés en Output par AMOS. On avise là, que nous avons utilisé la procédure du maximum de vraisemblances. L'AFC révèle des indices d'ajustement en deçà de ce qui convient pour valider le modèle. Nos justifications de qualité d'un bon ajustement (si la structure du modèle arrive à comptabiliser toutes les corrélations inhérentes à l'ensemble de données) seront donc évaluées par les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie : test du χ^2 (χ^2/dl) ; NFI ; CFI; RMSEA; CMIN/df ; GFI ; AGFI et RMR. Nous tenterons de soutenir les tests de validation et d'acceptation du modèle par les arguments:

- le modèle étudié est exact si : $\chi^2 = CMIN = (n-1) FMIN \approx \chi^2 (dl)$
(dl= Nb de covariances – Nb de paramètres du modèle)
- p-value ≥ 0.05 ou bien si $\chi^2/dl \leq 2$ à 5
- si RMSEA ≤ 0.05 ; toléré jusqu'à 0.08
- Le modèle est accepté si CFI ≥ 0.9 et si accepté si : NNFI ≤ 0.9 ou même 0.95
- FMIN ≈ 0 , Ecart dû à l'approximation de la réalité par le modèle.

Dans le cas de la construction de cet article, la performance et le succès de la PME, la motivation et l'orientation telle que conçue par le propriétaire-dirigeant, sont opérationnalisés sur des mesures à travers la combinaison de plusieurs indicateurs (Raymond et al., 2011) qui capturent leurs différents aspects. On devra s'inquiéter sur les problèmes de mauvaise évaluation et spécification des modèles (Mackenzie, Podsakoff, and Jarvis, 2005), à la lumière de leur nature composite et pluridimensionnelle. Il s'avère donc important de confirmer et d'aborder individuellement le jeu de modules qui composent notre modèle externe. Ces modules sont : la dimension succès, motivation, orientation et aspiration.

4.1. L'Echelle du succès et résultat :

L'échelle de mesure du succès perçu s'inspire de celle développée par certains chercheurs (Walker & Brown, 2004); (Chenhall & Langfield-Smith, 1998 ; Gupta & Bisbe et al., 2006) pour leurs études des facteurs de réussite des propriétaires de Petites et Moyennes Entreprises. Sans manquer de mentionner les travaux qui ont été réalisées sur la réussite penchée sur des mesures des paramètres non financiers par (Ramana et al., 2008 & Markman et Baron, 2003). L'exploration d'adapté à notre échantillon, lors de la première phase, nous a fournis, finalement, 4 items qui capturent l'importance du succès de l'entreprise en termes d'indicateurs objectives par rapport à d'autres alternatives de mesures subjectives et qui étaient les réponses aux différentes questions.

Figure 1.2. Modèle de mesure du construit 'Succès'

Résultats des analyses réalisées sur l'échelle Succès
-Analyse confirmatoire réalisée sous AMOS. $\chi^2 = 2,339$; $df=2$; $p=0,310$ $RMR = 0,063$ $GFI = 0,994$ $AGFI = 0,97$ $CFI = 0,997$ $NFI=0,926$ $FMIN=0,025$ $RMSEA = 0,03$ $CMIN/df= 1,170$

Malgré la mauvaise représentativité du χ^2 , les indices relatifs sont très bons et témoignent de la faiblesse écart entre le modèle observé et la structure postulée semble bien confirmé. En somme le modèle est donc accepté.

4.1.1. L'Echelle Motivation et résultat :

L'échelle mesurant la motivation a été engendrée par trois (03) variables manifestes en accord avec les suggestions des chercheurs (Reynolds et al., 2005) ; (Shah, Butt, & Saeed, 2011); (Yaghoob & Shamsodin, 2011) ; (Yahya et al., 2011) ; (Ács, Márkus, & Szerb, 2010) ; (Ge, Wang, & Dong, 2009) ; (Hoyos-Ruperto et al., 2011) et (Justo et al., 2006) dont l'analyse exploratoire a justifié qu'elles présentent une structure factorielle cohérente des variables liées aux questions :

Figure 1.3. Modèle de mesure du construit 'motivation'

Résultats des analyses réalisées sur l'échelle Motivation
-Analyse confirmatoire réalisée sous AMOS. $\chi^2 = 0,000$; $df=0$ $RMR = 0,000$ $GFI = 1,000$ $AGFI = 0,936$ $CFI = 1,000$ $NFI=0,926$ $FMIN=0,000$ $RMSEA = 0,600$

4.1.2. L'Echelle Orientation et résultat :

Cette échelle a été aussi présentée sur une structure factorielle de trois (09) items dont les justifications sont aussi faites par les travaux de (Zbierowski, 2005) ; (Liñán, Santos, & Fernández, 2011) et (Justo et al., 2006). Les items essayaient de répondre aux questions :

Figure 1.4. Modèle de mesure du construit 'Orientation'

Résultats des analyses réalisées sur l'échelle Orientation
-Analyse confirmatoire réalisée sous AMOS. $\chi^2 = 0,000$; $df = 0$; $RMR = 0,000$ $GFI = 1,000$ $GFI = 0,936$ $CFI = 1,000$ $FMIN = ,000$ $RMSEA = 0,446$ $CMIN/df = 0,000$

Encore une fois, l'ensemble des facteurs offre de bons indicateurs d'ajustement et une bonne représentation de l'échelle et est donc considéré comme adéquate à l'échelle qui reproduit l'orientation.

4.1.3. L'Echelle Perception et résultat :

Comme arbitrée par les chercheurs (Justo et al., 2006) ; (Liñán, Santos, & Fernández, 2011) ; (Shinnar, Giacomini, & Janssen, 2012) la perception a été conçue par les trois (03) items :

Figure 1.5 : Modèle de mesure du construit 'Perception'

Résultats des analyses réalisées sur l'échelle Perception
-Analyse confirmatoire réalisée sous AMOS. $\chi^2 = 0,00$; $df = 0$ $RMR = 0,000$ $GFI = 1,000$ $CFI = 1,000$ $RMSEA = 0,311$ $CMIN/df = 0,000$

L'approche confirmatoire menée sur l'échelle souligne que les indicateurs plaident en faveur d'un bon ajustement de l'échelle de perception.

5. Discussion des résultats finaux

Les résultats de l'analyse confirmatoire sont meilleurs par rapport au modèle de base et suggèrent des qualités d'ajustement acceptables seulement comme la faible signification du test de χ^2 . En plus, les indices relatifs RMSEA, GFI et AGFI indiquent globalement un bon ajustement pour pouvoir engager une interprétation des résultats. Il est de règle que l'ajustement du modèle n'est pas un objectif en soi, mais on est contraint de prouver que le modèle ajusté est adéquat et qu'il est prometteur de reconnaître et identifier nos hypothèses pour expliquer le phénomène étudié dans le cadre de cet article.



Ainsi, les croyances envers la croissance et le succès, répercutés par la motivation, la perception et l'orientation apparaissent donc comme une réalité et confirment l'influence, de différentes façons, des qualités et caractéristiques personnelles des entrepreneurs sur leur conscience de réussite et leur succès. La signifiante statistique de la plupart de nos coefficients de régression (sauf pour la variable Motv. où $p=0,476$) confirme du moins notre hypothèse principale Hypothèse 1.

Les trois composantes de la personnalité des entrepreneurs notamment la motivation, la perception et l'orientation qu'on a qualifiée de facteurs exogènes du phénomène étudié sont en mutuelle influence, formant un complexe à interactions multiforme dont les composantes inter-réagissent. Ainsi, l'analyse des facteurs communs des propriétaires-dirigeants mesurée par la conservation de la variance qui est partagée entre les construits fait apparaître des influences réciproques, ce qui vient soutenir avec certitude notre Hypothèse 2. Celle-ci affirmant que la motivation, la perception et l'orientation sont des facteurs en mutuelle influence dans la personnalité des entrepreneurs. Respectivement, nous pouvons avancer que les perceptions sont les plus présentes dans la perception de réussite des entrepreneurs mais de façons négative. Ceci infirme notre Hypothèse 3 et nous remet au constat que les idées et perception des entrepreneurs peuvent influencer négativement sur leur perception de la réussite. Ceci s'explique logiquement par l'idée de peur de l'échec qui angoisse l'entrepreneur camerounais, de la même manière, mais de façon moins prononcée et peut-être sous le même effet que se considère l'influence de la motivation sur la réussite qui rejette donc notre Hypothèse 3. Nous ne pouvons pas dire que l'entrepreneur camerounais perçoit son devenir de réussite de façon « démoralisée », mais on dirait qu'il se fait cette raison pour avoir plus de combativité pour l'existence de son affaire. Ce constat se confirme sur notre modèle qui fait apparaître que l'orientation de l'entrepreneur marque une influence positive à sa perception de la réussite ; il s'agit de mettre en avant une vision optimiste soulageant l'entrepreneur camerounais malgré ses émotions de peur d'échec qui pèsent beaucoup plus sur sa perception de la réussite et qui le rendent peut être plus combatif.

Conclusion

L'analyse des différents aspects de cet article focalisé sur l'entrepreneuriat nous a permis de mieux apprécier les principaux facteurs expliquant la réussite entrepreneuriale. En effet, comprendre ce phénomène au Cameroun, nous a poussé à étudier plusieurs aspects formant le contexte entrepreneurial: le comportement de l'entrepreneur, les aspects de sa réussite et enfin le cadre économique de la PME. Nous avons puisé d'une enquête élaborée sur un référentiel international qui nous a permis de construire un modèle explicatif de la réalité de l'entrepreneur et a facilité notre compréhension des atouts à la réussite, grâce aux techniques d'équations structurelles à variables latentes utilisées en management et GRH.

Les résultats de l'analyse sont meilleurs par rapport au modèle de base et suggèrent des qualités d'ajustement acceptables. Ils indiquent globalement un bon ajustement pour pouvoir engager une interprétation des résultats. Il est de règle que l'ajustement d'un modèle n'est pas un objectif en soi, mais on a été contraint de prouver que le modèle ajusté est adéquat et qu'il est prometteur quant à la reconnaissance et l'identification de nos hypothèses pour expliquer le phénomène à étudier dans cet article. Ce travail vient consolider nos croyances envers la croissance et le succès, répercutés par la motivation, la perception et l'orientation de l'entrepreneur. Autrement dit, toutes ces caractéristiques de l'entrepreneur influencent, déterminent la réussite entrepreneuriale.

Sous ses artifices, l'entrepreneur camerounais doit avoir une vision optimiste malgré ses émotions et particulièrement sa peur de l'échec qui pèsent sur sa perception de la réussite. Nous rejoignons donc le consensus des chercheurs qui s'entendent sur la nécessité de fournir une vue des aspects traits et personnalité de l'entrepreneur pour autant souligner que l'entrepreneur ne peut pas être séparé de l'environnement. Il y puise sa dynamique et ses qualités personnelles qui ont une forte influence sur ses compétences à conduire son entreprise au succès.

Nous ne pouvons pas dire que l'entrepreneur camerounais perçoit son éventuelle réussite de façon « démoralisée », mais il donne l'impression de faire de cette crainte de l'échec la raison même de sa combativité pour l'existence de son affaire.

Références

Ács, Z. J., Márkus, G., & Szerb, L. (2010), Measuring the entrepreneurial behavior of the established business: An individual and a country-level investigation. In *4th GEM Research Conference, London Imperial College Measuring*.

Ahmad, Noor Hazlina. (2007), A Cross Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in SMEs in Australia and Malaysia. Doctoral thesis, University of Adelaide, Australia.

Aragon-Sanchez, A. & Sanchez-Martin, G. (2005), Strategic orientation, Management characteristics, and performance: A study of Spanish firms, *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.

Audretsch D.B., (2007), "Does self-employment reduce un employment?», *Journal of Business*.

Audretsch, D. B. (2002), Does self-employment reduce un employment? *Journal of Business Venturing*, 23, (6), 673-686 aux XXI^{ème} conférences de l'AIMS.

Ayala Calvo, J. C., & Manzano García, G. (2010), Established Business Owners' Success: Influencing Factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(03), 263.

Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003), Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.

Baumol W.J. (1993), *Entrepreneurship and a century of growth*. *Journal of business venturing*, 1(2), 141-145.

Bird, B. (1992), The Roman God Mercury: An Entrepreneurial Archetype, *Journal of Management Enquiry*, 1, (3).

Bouchikhi H., & Audet M. (1993), Structuration du social et modernité avancée, Autour des travaux d'Anthony Giddens. Université de Laval.

Brockhaus, R. H., & Horwitz, P.S. (1986),.The psychology of the entrepreneur. In: Sexton, D.L. et Smilor, R.W. (éd.), *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger, 456 p.

Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998), Network support and the success of newly founded business. *Small business economics*, 10(3), 213-225.

Bruyat, C. (1993), Création d'entreprises : Contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Bruyat, C. (1994), Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.

Bruyat, C. & Julien, P.A. (2001), Defining the Field of Research in Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.

Bureau, S. (2007), La diffusion des technologies : une approche par la professionnalisation. Le cas des technologies web. . Docteur en sciences de gestion, Ecole polytechnique.



Busenitz, L.W., & Barney, J.B. (1997), Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12, (1), 9-30.

Bygrave, W. & Hofer, C. (1991), Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.

Bygrave, W. & Hofer, C. (1999), Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), 13-32.

Carl Jung, C.G. (1962), *Erinnerungen, Träume, Gedanken* (a cura di A. Jaffé), Rascher, Zurigo, ed. It. *Ricordi, sogni riflessioni di C.G. Jung* (traduzione di Guido Russo), BUR Rizzoli, Milano 2010.

Carree, M.A. & A.R. Thurik (2000), 'Market structure dynamics and economic growth', in G. Galli and J. Pelkmans (eds), *Regulatory Reform and Competitiveness in Europe No. 1: Horizontal Issues*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, pp. 430–60.

Casson, M. (1982), *The entrepreneur: an economic theory*. Oxford: Roberson.

Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992), The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing* 7, 223– 236.

Chandler, G., & Hanks, S. (1994), Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance. *Journal of Small Business Management* 12(1), 27-35.

Chattopadhyay, P., Glick, W., Miller, C. C., & Huber, G.(1999), Determinants of executive beliefs: comparing functional conditioning and social influence. *Strategic Management Journal*, 20(8), 763–789.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998), The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 243-264.

Chin, W. W. (2002), Exploring some FAQs regarding PLS including to report results. *Workshop on Partial Least Squares Methodology. Seville, Spain: University of Seville. 2002.*

Cole, A. (1959), *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press, Boston.

Collins, O. F., & Moore, D. (1970), *The Organization Markets. A Behavioural Study of Independent Entrepreneurs*. New York: Meredith.

Commission European. (2003), Rural development policy 2007-2013. Retrieved from http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index_en.htm.

Conway, M.A., & Coll.(2005), The construction of autobiographical memories in the self-memory system. *Psychological Review*, 107, 261-288.

Cooper, A. C. (1998), Findings on Predictors of Performance from a Large –Scale Research Program. *Small Enterprise Research, The Journal of SEAAZ*, 247.

Covin, S. G. (1991), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001), *Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development*. *JMR, Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.

Doktorgrades, E., & Unger, J. M. (2006), *Entrepreneurial Success: The Role of Human Capital and Learning*.

Fayolle A. (1996), Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon.

Fayolle, A., (2002), Research and researchers at the heart of entrepreneurial situations. In E. Elgar (Ed.), *New Movements* (Edward Elg.). ESBRI.

Fayolle, A. (2004), A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine, *Revue internationale PME*, 17, (1), 103-121.

Fayolle, A., & Vestreat T., (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de Française de Gestion*.

Fornell, C., & Bookstein, F. (1982), *Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory*. *J. Marketing Research*.19, 440–452.

Fouda, O. M., Mougou S.P., & Etoundi J. H. (2016), L'effet de l'écosystème entrepreneurial sur le développement des activités entrepreneuriales au Cameroun, *13^{ème} Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME. Française de Gestion*.

Friis, C., Paulsson, T. & Karlsson, C. (2002), Entrepreneurship and Economic Growth, A critical review of Empirical and Theoretical Research: Institutet för Tillväxtpolitiska Studier (ITPS), Östersund.

Gartner, W.B. (1985), conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 1985, 10/4, 696-706.

Gartner, W.B. (1993), Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary, *Journal of Business Venturing*, 8(3), 231-239.

Ge, B., Wang, K., & Dong, B. (2009), An Empirical Study on the Relationship between Entrepreneur's Traits and Entrepreneurial Success. In *2009 IITA International Conference on Control, Automation and Systems Engineering (case 2009)* (pp. 261–265).

GEM. (2014).

Georgellis, Y., Joyce, P. Y & Woods, A. (2000), Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7 Issue: (1), 7-17.

Goldberg, L. R. (1995), An alternative description of personality: the big five factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, (59), 1216-1229.

Goldberg L. R. (1990), An alternative description of personality: the big five factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, (59), 1216-1229.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984), Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 24-41.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004), A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297.

Hambrick, Donald C. & D'Aveni, Richard A. (1988), Large corporate failures as downward spirals, *Administrative Science Quarterly*, 33 (March): 1-23.

Hamilton, C. (2000), Continuity and discontinuity of attachment from infancy through adolescence. *Child Development*, 71, 690-694.

Hernandez E. M.(1999), Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, Harmattan.

Hernandez, M. (2001), L'entrepreneuriat : *approche théorique*, Paris: Editions l'harmattan.

Herron, L., & Robinson, R. B. (1993), A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002), *Entrepreneurship. Mc. Graw-Hill, New York.*

Hoy, W. K. & Woolfelle, A. E. (1992), Teachers' sense of efficacy and the organizational health' of Schools. *The Elementary School Journal*, 93 356-372.

Hoyos-Ruperto, M. De, Romaguera, J. M., Carlsson, B., & Lytinen, K. (2011), Systemic, Individual, and Firm Factors: Catalyst for Entrepreneurial Success (pp. 1-38).

INS Cameroun (2009), Institut National des Statistiques du Cameroun.

Iversen, Torben, & Soskice, David. (2007), *Distribution and redistribution: The shadow of thenineteenth century*. Unpublished manuscript, Harvard University, Cambridge MA.

Julien, P. A. & Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris : Editions Economica/gestion poche.

Julien, P.-A., & Cadieux, L. (2010), *Rapport d'étude: La mesure de L'entrepreneuriat*. Retrieved from www.stat.gouv.qc.ca.

Kiggundu, M. N. (2002), *Managing Globalization in Developing Countries and Transition Economies: Bulding Capacities for a Changing World*. Praeger.

Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997), Relationships among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, N 2, 1997, P. 37-64.

Kullback, S., & Leibler, R. A. (1951), On information and sufficiency. *Annals of Mathematical Statistics*, 22(1), 79-86.

Landstrom, H. (2008), The Roots of Entrepreneurship Research, Conference proceedings, Lyon, France, November 26-27.

Leitão, J., & Franco, M. (2008), Individual Entrepreneurship Capacity and Performance of SMEs. *Social Science Electronic Publishing*. Retrieved June 14, 2011.



Liñán, F., Santos, F. J., & Fernández, J. (2011), The influence of perceptions on potential entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(3), 373–390.

Low, M. B., & MacMillan I. C. (1988), Entrepreneurship: Past research and future challenges, *Journal of Management*, 14, (2), 139-161.

Luke, B, Verreynne, M.-L. & Kearins, K. (2007), Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis, *Journal of Management & Organization*, n° 13, p. 312-330.

Lussier, R. N., & Corman, J. (1995), A business success versus failure prediction model for.

Maharati, Y., & Nazemi, S. (2011), The Relationship Between Personal Qualities of Entrepreneurs and Their Success in Small Industries: An Empirical Study in Iranian Culture., *China-USA Business Review*, ISSN 1537-514 July 2011, Vol. 10, No. 7, 551-572.

Marchesnay, M. (1992), La PME : une gestion spécifique ?, *Problèmes économiques*, 2276 *marketing*. (Dunod, Ed.) (3^{ème} édit.).

Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003), Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301.

McClelland, D. (1961), *The Achieving Society* Princeton, D. et Van Nostand, New York Free Press.

McMahon, R.G.P. (2001), Deriving an Empirical Development Taxonomy for Manufacturing SMEs using Data from Australia’s Business longitudinal survey’ *Small Business Economics*, 17, 197-212.

Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R.C. (1996), Mearusing performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36: 15-23.

Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993), Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical test. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153.

OCDE. (1998), Stimuler l’esprit d’entreprise, Edition OCDE, Paris (première édition: 1906).

OCDE. (2007), Encourager les jeunes à entreprendre : les défis politiques, Edition OCDE, Paris.

Pérez, E. H., & Canino, R. M. B. (2009), "The Importance of the Entrepreneur’s Perception of Success". *Review of International Comparative Management*, 10(5).

Ramana, C. V., Aryasri, A. R., & Nagayya, D. (2008), "Entrepreneurial Success in SMEs Based on Financial and Non-Financial Parameters". *Journal of Entrepreneurship*, V(2), 32–48.

Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011), "ReConceptualising small business performance from the owner-manager perspective". In S. of B. and M. S. et I. U.-P. U. F. W. Ma, Jun (Ed.), *Entrepreneurship and family business entrepreneuriat et affaires familiales*, the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, Entrepreneurship and Family Business Division, Volume 32, No. 24, (Vol. 32, pp. 1–234). Montréal, Québec.

Reiss, S. (2004), Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of General Psychology*, 8, 179-193.

RGE. (2009), Recensement Général des Entreprises.

Ripsas, S. (1998), Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship, *Small Business Economics*, 10(2), pp. 103-15.

Robert Reich. (1987), The personality and motivations of technological entrepreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 6/1, 5-23.

Robinson, R.B. & Pearce, J. A. (1988), Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance, *Strategic Management Journal*, 9 : 1, 43-60.

Rudestam, K. E., & Newton, R. R. (2001), *Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process*. Thousand Oaks; London; NewDelhi: Sage Publications Inc.

Schumpeter, J. A. (1943), *Capitalism, Socialism and Democracy*, London: Allen and Unwin (originally published in the USA in 1942; reprinted by Routledge, London in 1994).

Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 267.

Shah, S. Z. A., Butt, S. A., & Saeed, M. M. (2011), Ownership structure and performance of firms: Empirical evidence from an emerging market. *African Journal of Business Management Vol.*, 5(2), 515–523. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

Shane, S. (1993), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of study. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999), ‘Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship’. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, 11-27.

Shinnar, R. S., Giacomini, O., & Janssen, F.(2012), Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 465–493.

Stevenson, H. H., et Jarillo, J. C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11 (summer), 17-27.

Stevenson, L. (2010), Private Sector and Enterprise Development, Fostering Growth in the Middle East and North Africa. (E. Elgar & C. International Development Research Centre, Ottawa, Eds.) (p. 361). Edward Elgar Publishing, Inc. Cheltenham, UK.

Tenenhaus, M., Mauger, E., & Guinot, C. (2006), *Use of ULS-SEM and PLS-SEM to measure a group effect in a regression model relating two blocks of binary variables* (pp. 1–16). Jouyen-Josas, France.

Thompson, Roy H. (2012), *Exploring Determinants of Entrepreneurial Performance Example of Dairy Entrepreneurs in Malawi*. Ph.D. thesis, University of Derby.

Van de Ven H. (1992), The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 8(3), 211-230.

Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007), What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 29(4), 351-382.

Walker, E., & Brown, A. (2004), What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-595.

Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004), Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 347-363.

Weinzimmer, L.G., P.C. Nystron, S.J., Freeman (1998), "Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines", *Journal of Management*, 24 (2), 235- 262.

Welman, J. C., & Kruger, S. J.(1999), *Research methodology for the business and administrative sciences*. Cape Town: Oxford University Press.

Welter, Friederike, & F. Lasch. (2008), "Entrepreneurship Research in Europe: Taking Stock and Looking Forward." *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (2): 241-248.

Wiklund, J., (1999), "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, (1), 37- 48.

Yaghoob, M., & Shamsodin, N. (2011), The Relationship Between Personal Qualities of Entrepreneurs and Their Success in Small Industries: An Empirical Study in Iranian Culture. *China-USA Business Review*, 10(7), 551-572.

Yahya, A. Z., Fatt, C. K., Othman, A. S., & Abdul, I. (2011), Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector. *Journal of Business*, 5(26), 10410-10418.