

# Effet de la compétence entrepreneuriale sur la performance financière des PME ivoiriennes

**SYLLA Mamadou<sup>1</sup>, TOURE Ousmane Aboubakar<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Université Felix Houphouët Boigny, (UFHB) Abidjan, Côte d'Ivoire*

<sup>2</sup> *Université Jean Lorougnon Guédé (UJLoG),*

**Résumé :** À travers cette recherche, nous montrons l'influence des compétences entrepreneuriales sur la performance financière des PME dans le contexte ivoirien. Afin de répondre à notre objectif, la méthodologie mixte qui est la combinaison de l'étude qualitative et quantitative est utilisée. Notre enquête s'est portée sur 145 PME de divers secteurs d'activité et de forme juridique différente. Des analyses statistiques montrent que les compétences entrepreneuriales à savoir les compétences d'opportunité, relationnelles, stratégiques et d'engagement ont une influence positive et significative sur la performance financière des PME enquêtées.

**Mots-clés :** Compétences Entrepreneuriales, Performance Financière, PME

## 1. INTRODUCTION

L'un des piliers d'une croissance économique est la performance des entreprises. Dans les pays développés cette croissance est pour la plupart fondée sur la performance des entreprises en particulier les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Les statistiques révèlent que 90 à 98 % des entreprises sont des PME (OCDE, 2018) et constituent le levier de lutte contre la pauvreté car elles créent plus de 60% des emplois ; 50 à 60% de la valeur ajoutée des pays de l'OCDE. En Afrique subsaharienne cette catégorie d'entreprises constitue 95 à 98% de la population des entreprises du secteur privé, elles participent à la stabilité sociale, économique, à la modernisation du secteur informel et participent activement à la réduction de la pauvreté (Noumigue, 2012) des trois quarts de la population active dans le monde. Selon Nuwagaba et al (2013), les petites et moyennes entreprises emploient 90% de la population active Ougandaise et apportent une contribution vitale à l'amélioration du secteur économique et social d'un pays et stimulent le développement des compétences et technologiques, aux perspectives d'investissement (Nyarku et al, 2017).

Cependant, leur poids et leur contribution dans le développement du tissu économique dépend des différents contextes économiques. Dans le contexte africain, les PME occupent une grande place dans le tissu économique de nos Nations. Par exemple selon Ayyagari, Demirgüç-Kunt et Mksimovic, (2012), ces entités représentent plus de 95% de l'ensemble des entreprises et 60 % à 70% de l'emploi dans la plupart des pays au monde et principalement en Afrique les PME créent une grande partie des emplois nouveaux. Cette assertion est soutenue par les études de la Banque Mondiale (BM, 2017) et le Bureau International du Travail (BIT, 2013) qui soutiennent tous deux que les emplois non agricoles en Afrique Subsaharienne créés par les petites et moyennes entreprises représentent 97% et 50% à 80% du PIB de

l'économie de ces pays. Dans la plupart de nations africaines, nous assistons à une durée de vie très courte des PME. Celles-ci disparaissent à la suite soit d'une mauvaise gestion, soit d'une forte pression fiscale insupportable ou encore d'un traitement inégal vis-à-vis du financement ou du partage de marché. Les caractéristiques de l'environnement des affaires étant le cadre juridique, réglementaire et l'accès au financement extérieur (Bouazza et al, 2015 et Nyarku et al, 2017), ces auteurs ont montré qu'un environnement des affaires propices est un catalyseur important pour booster la performance financière des PME. Plusieurs travaux visant à expliquer les causes de la croissance des PME ont été développées au sein des recherches en Sciences de gestion.

Ainsi, plusieurs approches théoriques ont été développées visant à expliquer les causes de la croissance des PME : l'approche fondée sur l'essence du propriétaire-dirigeant (Moreno et al. 2007 ; Raymond et al. 2010) ; l'approche fondée sur la motivation et les attitudes du dirigeant (Delmar et al, 2008 ; Shane et al, 2003) ; l'approche fondée sur l'environnement interne encore appelée approche basée sur la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Audretsch), en plus de ces approches, il faut souligner l'approche basée sur l'environnement externe des PME (Weinzimmer, 1993 ; Mintzberg et al. 1999) et des compétences (Garnsey et Hefferman, 2005) pour qui l'orientation stratégique de l'entreprise et en particulier la performance est profondément liée à l'influence personnelle du propriétaire-dirigeant. C'est dans cette dernière approche que nous situons notre recherche. Ce choix se justifie par le fait plusieurs études ont montré que la survie des PME dépend de leur capacité à s'adapter au dynamisme de l'environnement externe plus particulièrement aux compétences entrepreneuriales du dirigeant.

Selon la littérature antérieure les compétences entrepreneuriales du dirigeant sont désignées comme les caractéristiques individuelles notamment, l'attitude, les aptitudes, le comportement et les connaissances qui permettent à l'entrepreneur de réussir ses affaires (Fairlie et Robb, 2009 ; Shoar et Zuo, 2017). L'entrepreneuriat est un processus créatif d'organisation, de gestion d'une entreprise et d'assumer les risques inhérents à l'entreprise (Aliyu et al, 2015). Ces dernières décennies, l'importance des compétences entrepreneuriales s'est amplifiée en raison du rôle stratégique joué par l'entrepreneur d'une PME. Les compétences entrepreneuriales sont les caractéristiques individuelles, y compris l'attitude et le comportement, qui permettent à l'entrepreneur d'atteindre la performance de son entreprise (Endi et al, 2013). Pour Boyatzis et al, (1982), les compétences entrepreneuriales comprennent les traits individuels, les motivations, l'image de soi, l'attitude, le comportement et les connaissances entrepreneuriales. Share et Locke (2013) de leur côté, postulent que les compétences peuvent être apprises à partir de l'entrée (antécédents de compétences), du processus (tâches ou comportement qui mènent à la compétence) ou du résultat (atteindre un niveau de compétence dans le domaine fonctionnel).

Dans le contexte économique de la Côte d'Ivoire, selon la Direction Générale des Impôts, les PME représentent 80% du tissu économique et ne contribuent seulement qu'à 18% du produit intérieur brut et 23% des emplois formels. Toutefois, la capacité des PME à créer des emplois et à contribuer au développement des pays est directement liée à leur politique de financement et à leur capacité à croître. La croissance et le développement des PME sont limités et ces entreprises sont susceptibles de disparaître deux ans après leur naissance (Ngotta et Becho, 2012).

Les compétences entrepreneuriales sont : Compétence stratégique, relationnelle, d'engagement, d'opportunité. Cependant la majorité des études portant sur cette problématique se sont déroulées dans un environnement autre que la Côte d'Ivoire. Depuis 2014, en Côte d'Ivoire, on a assisté de la part du gouvernement ivoirien une vague successive de décision pour une amélioration de l'environnement des affaires afin de permettre au secteur privé de créer plus d'investissement. La Banque Mondiale est d'avis que l'amélioration de l'environnement des affaires favorable conduit à des niveaux d'investissement plus

élevés du secteur privé, à la création de plus de richesse, d'emploi et à la réduction de la pauvreté (Adeoye, 2013). Mais toutes ces mesures gouvernementales n'ont pas freiné la disparition des PME d'où la nécessité d'orienter la recherche vers d'autre problématique telles que les compétences entrepreneuriales. Cependant, malgré cette disparition précoce des PME, d'autres parviennent à résister aux mutations environnementales. Ainsi, nous sommes en mesure de nous poser la question suivante : La performance financière des Petites et Moyennes Entreprises (PME) en Côte d'Ivoire est-elle influencée par les compétences entrepreneuriales du dirigeant ? Autrement dit, quel est l'effet des compétences entrepreneuriales du dirigeant sur la performance financière des PME en ivoiriennes ?

Pour répondre à la question principale qui guide cette recherche, l'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'effet des compétences entrepreneuriales du dirigeant sur la performance financière des PME en ivoiriennes.

Dans la première séquence, nous effectuons une revue de la littérature pour définir les concepts clés et pour analyser les différentes théories et études empiriques qui servent de soubassement à notre travail de recherche. Dans la seconde séquence, nous présentons les données et la méthodologie adoptée avant d'achever cette recherche par la discussion des résultats dans une troisième séquence.

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **2.1. Clarification des concepts**

Dans cette section, nous développons les concepts de compétence entrepreneuriale et celui de la performance financière.

#### **2.1.1. Compétence entrepreneuriale**

Dans la littérature sur la gestion, les compétences constituant un ensemble de connaissances, d'attitudes et de compétences connexes, qu'un individu acquiert et utilise un ensemble, pour produire des performances exceptionnelles dans un domaine de responsabilité donné. En fait, dans la formation basée sur les compétences, les trois facteurs, les connaissances les attitudes et les compétences doivent être traitées efficacement et enseignées de manière intégrée. C'est la seule façon d'obtenir des performances exceptionnelles. La compétence entrepreneuriale est définie comme les caractéristiques individuelles, y compris l'attitude et le comportement, qui réussissent l'entrepreneur de réussir en affaires (Sarwoko, et al 2013). Selon Man et al (2002), les compétences entrepreneuriales sont un ensemble, de caractéristiques de niveau supérieur des traits de personnalité, des compétences et des connaissances. Ils peuvent réussir comme la capacité totale de l'entrepreneur à remplir son rôle avec. De plus, Kiggundu (2012) a noté que la compétence entrepreneuriale est la somme, des attributs requis de l'entrepreneur pour un entrepreneuriat réussi et durable, compris les attitudes, les valeurs ; les croyances, les connaissances, les compétences les capacités ; la personnalité, la sagesse, l'expertise (sociale, technique, managériale) mentalité et tendances comportementales. Selon Bird (1995).

Les compétences sont considérées comme des caractéristiques comportementales et observables mais seulement en partie intrapsychiques d'un entrepreneur. Par conséquent, les compétences sont changeantes et apparentes, ce qui permet d'intervenir en termes de sélection, de formation et de développement de l'entrepreneuriat. Man et al. (2002) ont identifié six domaines principaux de compétences : les compétences d'opportunité, de relation ; conceptuelles, d'organisation, stratégiques et d'engagement. Ces compétences sont censées jouer des rôles différents en affectant la performance financière d'une PME, avec des effets directs et indirects.

Ces compétences sont censées jouer des rôles différents en affectant la performance financière d'une PME avec des effets directs et indirects. Man et al (2002) qui ont identifié six domaines principaux de

compétences entrepreneuriales comprenant les compétences d'opportunités, de relation conceptuelle, d'organisation, stratégique et d'engagement.

Conformément à Bird (2015), Inyang et Enuoh (2009) ont analysé neuf domaines de compétences entrepreneuriales et ont également défini les compétences entrepreneuriales comme les caractéristiques fondamentales, à savoir les traits, l'image de soi, les motivations, les rôles sociaux, les compétences et les connaissances qui stimulent la croissance de l'organisation.

Ceci est conforme à la définition de Kiggundu (2012) des compétences entrepreneuriales comme la somme totale des attributs des entrepreneurs tels que les attitudes, les croyances, les connaissances, les compétences, les capacités, la personnalité, l'expertise et les tendances comportementales nécessaires pour un entrepreneuriat réussi et durable. Les compétences entrepreneuriales impliquent également l'image de soi, les motivations, les caractéristiques, entrepreneuriales, le comportement, les compétences, l'attitude et les connaissances (Boyatzis (1982).

### **2.1.1. Performance financière**

Ecrire votre texte ici, La performance financière se mesure principalement par des indicateurs liés aux objectifs financiers tels les indicateurs comptables et boursiers (Trébucq, 2002). Ces indicateurs financiers permettent de vérifier si l'entreprise crée de la valeur leur connaissance permet aux décideurs et aux propriétaires de ces entreprises de mieux comprendre les fluctuations économiques et financières, ce qui leur facilitera l'élaboration des politiques et stratégies de l'entreprise. Généralement, on utilise les indicateurs suivants :

- Le taux de rentabilité financière qui se mesure par le rapport entre le résultat net et le total actif ;
- La rentabilité économique est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis ;
- L'indice Q de Tobin est un indicateur de la performance financière tout comme la croissance des ventes des produits ou services ;
- Le taux de rendement des actifs ;
- Le délai de règlement des clients et des fournisseurs ;
- Le délai de règlement des fournisseurs etc...

La performance financière des entreprises jusqu'au milieu des années 1980 reposait essentiellement sur le résultat net et le bénéfice par action. Les nombreuses critiques de ces indicateurs ont conduit à l'apparition d'une autre génération d'outils issus des états financiers et basés sur un raisonnement en termes de rentabilité. La rentabilité d'une activité est sa capacité à produire un revenu exprimé en termes financier. La mesurer consiste à apprécier la capacité de l'activité à sécréter un surplus par rapport aux capitaux investis, surplus qui alimentera le bénéfice et permettra de calculer la performance financière de l'entreprise. Les deux indicateurs les plus couramment utilisés à ce niveau sont :

#### ➤ La rentabilité économique (ROA)

La rentabilité économique est obtenue en rapportant le résultat d'exploitation à l'actif économique. Elle reflète l'efficacité du processus productif seul, indépendamment des modes de financement adoptés, c'est-à-dire qu'on ne distingue pas le financement à partir des fonds propres ou à partir des capitaux empruntés. Selon Kolsi et Ghorbel (2001), cette mesure a été utilisée par un nombre très important d'auteurs comme (Daines ,2004 ; Adams et Santos,2005 ; Eisenberg et al ,1998) pour appréhender la création de valeur par l'entreprise.

➤ **La rentabilité financière (ROE)**

La rentabilité financière est un indicateur fréquemment utilisé par les dirigeants et spécialistes de la finance pour communiquer sur la création de valeur par l'entreprise. Il mesure ce que rapporte une unité monétaire de fonds propres investis aux actionnaires sous forme de dividendes et de réserves. Il traduit donc théoriquement le taux d'enrichissement ou d'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré. Le ROE se définit de manière très simple comme le quotient du résultat net par les capitaux propres engagés. Il exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires à dégager un certain niveau de bénéfices nets. Un ROE supérieur au coût des fonds propres traduit une création de valeur pour les actionnaires.

## **2.2. La mobilisation des théories**

Dans partie de notre recherche nous mobilisons les théories qui sont en mesure d'expliquer la compétence entrepreneuriale.

➤ **La théorie de la vue basée sur les ressources**

La théorie de la vue basée sur les ressources (RBV) est un moyen de prendre le dessus sur les concurrents qui a été développée dans les années 1980 et 1990. La RBV souligne les atouts ou les ressources des organisations en tant que déterminants clés de l'avantage concurrentiel et de la performance. La théorie de la vision basée sur les ressources (RBV) propose qu'une entreprise peut se séparer ou se distinguer de ses rivaux et ne peut créer un avantage concurrentiel durable que si elle possède des ressources précieuses, rares et inimitables / uniques (Barney, 1991). Les chercheurs de RBV ont observé que les capacités d'entrepreneur sont un atout clé pour les organisations qui sont également importantes. La théorie de la Resource Based View (RBV) concurrentiel durable qu'elle possède des ressources précieuses, rares et inimitables Barney, 1991).

Les théoriciens de la RBV ont observé que les compétences des entrepreneurs sont une ressource clé des entreprises qui sont également précieuses. Le capital humain est un actif immatériel des entreprises qui leur permet d'avoir plus de succès. Les compétences, les connaissances et les capacités précieuses d'un entrepreneur peuvent conduire à un avantage concurrentiel durable de l'entreprise, car les compétences entrepreneuriales sont généralement très rares et difficiles pour les rivaux à développer toutes les compétences essentielles. Seuls les entrepreneurs compétents peuvent développer et mener des stratégies réussies vers le succès des entreprises. Par exemple, la théorie RBV de l'entreprise repose sur son processus de création de valeur à la capacité du manager à trouver ou développer des ressources (Grant, 1991 ; Barney, 1991). La RBV souligne les atouts ou les ressources des organisations en tant que déterminants clés de l'avantage concurrentiel et de la performance. La théorie de la vision basée sur les ressources (RBV) propose qu'une entreprise peut se séparer ou se distinguer de ses rivaux et ne peut créer un avantage concurrentiel durable que si elle possède des ressources précieuses, rares et inimitables uniques (Barney, 1991).

➤ **La théorie du capital humain**

La théorie du capital humain, quant à elle, se rapporte au succès entrepreneurial de la même manière que la structure de la personnalité ; des connaissances et une expérience professionnelle suffisantes dans les domaines concernés peuvent permettre aux créateurs d'entreprise de choisir des approches plus efficaces, par exemple pour organiser les processus de production, créer des stratégies financières ou analyser les marchés du nouveau produit. Le capital humain de l'entreprise est le deuxième volet de l'approche caractérialisée après la personnalité entrepreneuriale. La théorie du capital humain s'intéresse aux connaissances et aux expériences des propriétaires de petites entreprises. L'hypothèse générale est qu'en

plus du capital humain agissant comme une ressource, le capital humain du fondateur améliore également les chances de survie des petites entreprises (Brueder et al, 1992). La théorie du capital humain rend le fondateur plus efficace dans l'organisation des processus ou dans l'attraction de clients et d'investisseurs. Différentes études ont utilisé diverses opérationnalisations du capital humain. Bruederl et al. (1992) ont fait une distinction entre les années d'études en capital humain général et les années d'expérience professionnelle et le capital humain spécifique c'est-à-dire expérience spécifique à l'industrie, expérience de travail indépendant, expérience de leadership et père travailleur indépendant et en général, tendance à indiquer une petite relation positive entre le capital humain et la réussite. La théorie du capital humain a une implication importante : puisque la théorie concerne les connaissances et les capacités, la théorie du capital humain implique également des processus : le capital humain peut être formé et amélioré.

### 2.3. La revue empirique

Ecrire votre texte ici, Dans cette section de notre étude, nous tentons de faire le tour de quelques travaux en relation avec notre sujet.

Magdalena, (2011) a examiné le développement de la compétence entrepreneuriale. L'étude a suggéré que l'acquisition de la compétence entrepreneuriale, et finalement de l'expertise, est facilitée par des changements dans les croyances de contrôle de l'action ; et par le développement de l'identité entrepreneuriale. Les résultats suggèrent également que la fonction perçue du modèle change en fonction de l'orientation des objectifs de l'entrepreneur.

Ainsi, l'une des implications les plus importantes de l'étude est l'idée que les entrepreneurs doivent devenir les agents de leur propre développement. En Italie, Fabrizio et Alessandra (2011) ont évalué le rôle des compétences individuelles d'un échantillon d'entrepreneurs de petites et moyennes entreprises italiennes et leur impact sur les performances des entreprises. L'étude tente de trouver une relation avec la performance de l'entreprise en considérant un indicateur de performance multidimensionnel et certaines variables de contrôle. Les résultats ont montré que le portefeuille de compétences entrepreneuriales a un impact sur la performance organisationnelle.

En Indonésie, Endi et al. (2013) ont étudié les caractéristiques et les compétences entrepreneuriales en tant que déterminants de la performance des entreprises dans les PME. L'étude a été menée auprès de 147 propriétaires de PME dans la région de Malang à l'est de Java en Indonésie à l'aide d'un instrument d'enquête. L'analyse des données a utilisé la modélisation d'équations structurelles. Les résultats de l'étude indiquent que les caractéristiques entrepreneuriales ont une influence significative sur la performance des entreprises. L'étude a conclu que les compétences entrepreneuriales jouent un rôle de médiateur dans la relation entre les caractéristiques entrepreneuriales et la performance de l'entreprise. Cela signifie que les caractéristiques entrepreneuriales plus puissantes conduiront à une augmentation de la compétence du propriétaire de la PME, ce qui aura finalement un effet sur les performances de l'entreprise.

Akinruwa et al. (2013) ont évalué les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises (PME) dans l'État d'Ekiti. Les résultats ont montré que les fonds, les compétences en gestion, la politique gouvernementale, l'éducation et les installations étaient significativement liés à la performance à un niveau de signification de 5%. Les fonds étaient considérés comme les plus importants, suivis de l'éducation, de la politique gouvernementale, des compétences en gestion et des installations.

Nusrat et Tanin (2014) ont étudié la relation entre les caractéristiques entrepreneuriales et la performance des petites et moyennes entreprises (PME) dans le contexte de l'industrie manufacturière à Khulna. Les résultats de l'étude montrent que toutes les compétences sont requises par les entrepreneurs de l'industrie manufacturière pour améliorer la performance de leurs entreprises. Parmi eux, l'opportunité, l'organisation, les relations et les compétences stratégiques ont un impact significatif sur la performance

des entreprises. Les deux autres domaines de compétence à savoir l'engagement et les compétences conceptuelles ne sont pas significatifs pour le rendement de l'entreprise à l'heure actuelle.

Aruni et al. (2014) ont examiné la relation entre les compétences entrepreneuriales et l'orientation entrepreneuriale des entreprises de fabrication de thé au Sri Lanka, en Asie du Sud. Les compétences entrepreneuriales étaient opérationnelles en tant qu'opportunité, d'organisation, de stratégie, de relation, d'engagement et de compétences conceptuelles. Il a été constaté que les caractéristiques de base des propriétaires des gestionnaires ont un impact direct sur les compétences entrepreneuriales. De plus, cela implique que les compétences stratégiques et d'engagement des entrepreneurs ont une relation positive directe avec la performance financière des PME. Aliyu (2017) a étudié les compétences entrepreneuriales et la performance des petites et moyennes entreprises (PME) dans la zone de gouvernement local de Zaria, dans l'État de Kaduna, au Nigeria. L'objectif de l'étude est d'examiner l'impact des compétences entrepreneuriales sur les performances financières des PME dans la zone de gouvernement local de Zaria, dans l'État de Kaduna. Les résultats des conclusions révèlent que les compétences, la personnalité et les connaissances ont une influence décisive importante sur la performance financière des PME dans la zone de gouvernement local de Zaria, dans l'État de Kaduna. Sur la base des résultats, l'étude conclut que les compétences entrepreneuriales ont un effet significatif sur la performance financière des PME dans la zone de gouvernement local de Zaria, dans l'État de Kaduna au Nigeria. L'étude recommande que les propriétaires de PME s'améliorent grâce à une formation personnelle en participant à des séminaires et à des conférences sur l'entrepreneuriat pour se former.

Sur la base des résultats empiriques ci-dessus nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Les compétences stratégiques influencent positivement la performance financière des PME en Côte d'Ivoire ;

H2 : Les compétences relationnelles influencent positivement la performance financière des PME en Côte d'Ivoire ;

H3 : Les compétences d'opportunité influencent positivement la performance financière des PME en Côte d'Ivoire ;

H4 : Les compétences d'engagement influencent positivement la performance financière des PME en Côte d'Ivoire.

### 3. METHODOLOGIE

Cette étude a opté pour une approche mixte qui combine successivement une phase qualitative exploratoire et une phase quantitative confirmatoire. Le premier axe présente la démarche qualitative et le second axe la phase qualitative confirmatoire.

#### 3.1. Présentation de la phase qualitative de cette recherche

La phase qualitative a été conduite par des entretiens semi-directifs avec cinq (5) dirigeants propriétaires et cinq (5) experts en gestion entrepreneuriale.

La réalisation des interviews s'est faite dans un intervalle de temps compris de vingt-cinq (25) et trente-cinq (35) minutes. Le but était de recueillir leur perception, de certifier et éventuellement d'enrichir notre cadre conceptuel et théorique avec de nouvelles variables et de nouveaux items. Pour cela, un guide d'entretien bien organisé a été utilisé pour présenter une série de sujets préconçus à l'instar de ces chercheurs (Thiétart et coll, 1999 ; Beldi et al. 2006). Après avoir développé le déroulement des entretiens nous passons aux résultats issus de cette phase.

### 3.2. Présentation des résultats de la phase qualitative exploratoire

Les résultats de l'étude qualitative ont permis de confirmer notre modèle théorique formulé plus haut.

- Tableau 1 ci-dessous présente les résultats sur les variables explicatives de cette recherche.

**Tableau 1: Recueil des entretiens individuels**

| VARIABLES                | Items                                                                                                                            | Réponses |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Compétence D'opportunité | « Notre objectif est de saisir les opportunités commerciales de qualité »                                                        | 08/10    |
|                          | « Nous réfléchissons comment percevoir les besoins de consommateurs non satisfaits. »                                            | 07/10    |
|                          | « Nous examinons les anciens problèmes sous un nouveau jour »                                                                    | 07/10    |
|                          | « La direction activement des produits ou des services qui offrent un réel avantage aux clients »                                | 07/10    |
| Compétence Relationnelle | « Planifier à l'avance pour résoudre les problèmes anticipés et saisir les opportunités »                                        | 09/10    |
|                          | « Maintenir un réseau personnel de contacts professionnels »                                                                     | 08/10    |
|                          | « Connaître les orientations projetées de l'industrie et comment les changements pourraient avoir un impact sur mon entreprise » | 07/10    |
|                          | « L'objectif est de comprendre ce que les autres entendent par leurs paroles : actions »                                         | 08/10    |
|                          | « nous répondons aux critiques constructives »                                                                                   | 07/10    |
| Compétence Stratégique   | « Notre entreprise utilise les tableaux de bord »                                                                                | 09/10    |
|                          | « ... peser les coûts et les avantages que j'ai l'intention d'obtenir dans chaque action que j'entreprends dans mon entreprise » | 09/10    |
|                          | « Nos décisions financières sont fonction de l'analyse du tableau de bord stratégique »                                          | 07/10    |
|                          | « Evaluer les résultats par rapport à mes objectifs stratégiques »                                                               | 07/10    |
| Compétence D'engagement  | « ... nous consacrons tous mes efforts à faire fonctionner mon entreprise ».                                                     | 08/10    |
|                          | « ... je fais tout mon possible pour découvrir de nouvelles idées sur mon entreprise »                                           | 08/0     |
|                          | « Je dois maintenir toujours une attitude positive dans mon entreprise ».                                                        | 07/10    |
|                          | « Mes collaborateurs et moi, nous appliquons les compétences et les connaissances acquises dans la pratique ».                   | 07/10    |

Source : les résultats de nos entretiens

- Tableau 2 ci-dessous présente les résultats sur les variables expliquées de cette recherche.

**Tableau 2: Recueil des entretiens individuels**

|                        |                                                                                              |       |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Performance financière | « ... Lorsque l'entreprise respect ses engagements à long terme ... »                        | 08/10 |
|                        | « ..... Lorsque la liquidité est améliorée ..... »                                           | 08/10 |
|                        | « ..... Lorsque le bénéfice net évolue ..... »                                               | 08/10 |
|                        | : « ..... Une entreprise est performante lorsque sa rentabilité financière améliorée ..... » | 06/10 |

Source : les résultats de nos entretiens



Les résultats de cette phase exploratoire dans les tableaux 1 et 2 ci-dessus serviront à établir un questionnaire pour la phase quantitative confirmatoire complémentaire. Le questionnaire est élaboré sur la base de cette phase qualitative et sur la base des échelles issues de la littérature

### 3.1. Phase quantitative de cette recherche

Dans l'objectif d'apporter des éléments de précision quantitative aux réponses ou résultats de la phase qualitative, cette étude sera donc approfondie par une phase quantitative (Dayan et al. 2004). La phase quantitative est de ce fait plus coûteuse, difficile, elle est même impossible à élargir sur l'ensemble de la population étudiée dans cette recherche. Pour pallier cette difficulté, l'enquête par sondage est la technique d'étude quantitative la plus utilisée (Hermel, 1995). Nous avons utilisé les « échelles de Likert » car elles construisent des questionnaires permettant de quantifier les attitudes car le répondant doit indiquer son degré d'accord en réponse avec telle ou telle affirmation sur une échelle graduée entre « complètement d'accord » et « pas d'accord du tout » avec, en général, cinq valeurs possibles (Pesqueux, 2015). Pour notre recherche nous avons utilisé les échelles graduées entre « jamais » et « toujours » pour les items des compétences entrepreneuriales et les échelles graduées entre « très forte diminution » et « très forte augmentation » pour la variable performance. En effet, il faut noter que notre questionnaire se subdivise en trois parties comme suit : la première partie relative aux informations générales sur l'entreprise ; la seconde partie est relative aux informations concernant le Directeur ou Gérant de l'entreprise, la troisième partie concerne les compétences entrepreneuriales et la dernière partie se focalise sur la performance commerciale. Notre recherche opte pour une méthode non-probabiliste, reposant sur un choix raisonné (Hermel, 1995). la taille de notre échantillon est cent quarante-cinq (145) dirigeants ou propriétaires-dirigeants de PME dans la ville d'Abidjan. Le test des hypothèses se fera à l'aide d'un modèle de régression multiples après avoir effectué tous les tests de validation.

Le tableau 3 ci-après présente un récapitulatif des principaux signes attendus des variables de cette recherche.

**Tableau 3: Synthèse des variables de l'étude et signes attendus**

| Variables explicatives      | Notation | A partir de la littérature et des résultats de l'étude qualitative exploratoire. | Signes attendus |
|-----------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Compétence d'opportunité    | COMPOP   |                                                                                  | (+)             |
| Compétence relationnelle    | COMPRE   |                                                                                  | (+)             |
| Compétence stratégique.     | COMPST   |                                                                                  | (+)             |
| Compétence d'engagement     | COMPEN   |                                                                                  |                 |
| <b>Variables expliquées</b> | Notation |                                                                                  |                 |
| Liquidité                   | LIQU     |                                                                                  |                 |
| Rentabilité financière      | REFI     |                                                                                  |                 |
| Bénéfice net                | BENE     |                                                                                  |                 |

**Source :** Auteurs, à partir de la revue de littérature et de la phase qualitative

### 3.1. Procédure de validation des hypothèses de cette recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous optons pour une estimation à l'aide des techniques des équations structurelles introduites en recherche par WOLD (1970). L'estimateur mobilisé est la méthode Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). En effet, il s'agit essentiellement d'une approche statistique permettant de faire l'analyse simultanément des relations entre variables latentes (pas observables) et leurs indicateurs de mesures.

L'estimation va être faite en 5 grandes étapes :

Etape 1 : Nous allons faire des Analyses Factorielles Exploratoires (AFE) afin de vérifier la validité de nos échelles de mesures ;

Etape 2 : Nous allons faire des Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) afin de tester l'adéquation des données au modèle théorique. Elle a permis d'estimer les qualités d'ajustement, la fiabilité (via le  $\rho$  de Jöreskog) et la validité (convergente et discriminante) de notre modèle de mesure ;

Etape 3 : Nous allons faire un test de corrélation de Pearson afin d'évaluer la dépendance entre les variables. Ce test est suivi de celui du test de VIF pour évaluer la multi colinéarité ;

Etape 4 : Nous allons faire le test de multinormalité de Mardia afin de vérifier la normal ;

Etape 5 : Enfin, nous allons tester nos hypothèses de recherche.

## 4. RESULTATS

Nous présentons les résultats des tests statistiques et ceux des tests économétriques.

### 4.1. Résultats des statistiques descriptives

Les résultats des statistiques descriptives sont récapitulés dans le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 4: Récapitulatif de la statistique descriptive**

| Variables              |                       | Nombre de cités | Fréquence |
|------------------------|-----------------------|-----------------|-----------|
| Age de l'entreprise    | 1) Moins de 5 ans     | 21              | 14,48%    |
|                        | 2) entre 5 et 10 ans  | 59              | 40,69%    |
|                        | 3) Plus de 10 ans     | 65              | 44,83%    |
|                        | TOTAL OBS.            | 145             | 100%      |
| Statut juridique       | 1) SARL               | 143             | 98,62%    |
|                        | 2) SA                 | 02              | 1,38%     |
|                        | TOTAL OBS.            | 145             | 100%      |
| Secteur d'activité     | 1) Commerce           | 69              | 47,58%    |
|                        | 2) Industrie          | 03              | 02,07%    |
|                        | 3) BTP                | 06              | 04,13%    |
|                        | 4) Services           | 67              | 46,21%    |
|                        | TOTAL OBS.            | 145             | 100%      |
| Taille de l'entreprise | 1) Micro-entreprise   | 56              | 38,62%    |
|                        | 2) Petite entreprise  | 48              | 33,10%    |
|                        | 3) Moyenne entreprise | 41              | 28,270%   |
|                        | TOTAL OBS.            | 145             | 100%      |
| SEXE                   | 1) M                  | 103             | 71,03%    |
|                        | 2) F                  | 42              | 28,97 %   |

|                             |                          |     |        |
|-----------------------------|--------------------------|-----|--------|
|                             | TOTAL OBS.               | 145 | 100%   |
| Age du dirigeant            | 1) Moins de 35 ans       | 74  | 51,03% |
|                             | 2) 35 à 55 ans           | 61  | 42,07% |
|                             | 3) Plus de 55 ans        | 10  | 06,89% |
|                             | TOTAL OBS.               | 145 | 100%   |
| Expérience du dirigeant     | 1) Moins de 5 ans        | 57  | 39,31% |
|                             | 2) entre 5 et 10 ans     | 43  | 29,65% |
|                             | 3) Plus de 10 ans        | 45  | 31,03% |
|                             | TOTAL OBS.               | 145 | 100%   |
| Niveau d'étude du dirigeant | 1) Aucun                 | 02  | 01,37% |
|                             | 2) Primaire              | 17  | 11,72% |
|                             | 3) Secondaire 1 er cycle | 58  | 39,9%  |
|                             | 4) Secondaire 2è cycle   | 46  | 31,72% |
|                             | 5) Universitaire         | 22  | 15,3%  |
|                             | TOTAL OBS.               | 145 | 100%   |

**Source :** les résultats de nos enquêtes

Vue les résultats (tableau 4) le score moyen des compétences entrepreneuriales est de 3,550 ; ce qui signifie que les compétences entrepreneuriales ici étudiés sont moyennement appliqués au sein des PME qui constituent notre échantillon. Au regard des moyennes des quatre variables des compétences entrepreneuriales, le score moyen de compétence d'opportunité ( $M=3,36$ ) (écart type =1,1 3) est supérieur aux autres variables respectivement de compétence relationnelle ( $M=3,30$ ) (écart type =1,12) ; le score moyen de compétence d'engagement ( $M=3,24$ ) avec un écart-type de 1,13, et le score de compétence stratégique est de 3,25 (écart type =1,12).

## 4.2. Résultats de l'étude économétrique basée sur la technique des équations structurelles

### 4.2.1. Qualité du modèle global

Toute étude menée par des équations structurelles nécessite la mobilisation des indices d'ajustement qui permettent de valider la qualité du modèle. Un récapitulatif est présenté dans le tableau sous dessous.

**Tableau 5: Ajustement des indices du modèle global**

|                               |              |         |
|-------------------------------|--------------|---------|
| <b>Indices Absolus</b>        | $\chi^2$     | 100,729 |
|                               | Ddl          | 58      |
|                               | GFI          | 0,931   |
|                               | AGFI         | 0,903   |
|                               | SRMR         | 0,002   |
|                               | RMSEA        | 0,004   |
| <b>Indices incrémentaux</b>   | NFI          | 0,906   |
|                               | TLI          | 0,977   |
|                               | CFI          | 0,947   |
| <b>Indices de parcimonies</b> | $\chi^2/dll$ | 2,121   |
|                               | AIC          | 161,738 |
|                               | CAIC         | 299,355 |

**Source :** les résultats de nos enquêtes

L'analyse du Tableau 5 montre que les indices d'ajustement des données sont globalement significatifs dans leur majorité. Cela qui confirme et valide la très bonne qualité du modèle de recherche.

#### 4.2.2. Résultats des tests essentiels à la validation du modèle

##### ➤ Matrice de corrélations de Pearson

Les résultats de la matrice de corrélation de Pearson nous démontrent que la variable « compétence d'opportunité » (COMPOP) a un lien significatif et positif avec la performance financière des PME de notre étude ( $r=0,470$ ;  $p=0,000$ ) avec une probabilité nulle. De même, on constate une corrélation est significative au seuil de 1% entre la variable « compétence relationnelle » (COMPRE) et la variable dépendante ( $r=0,460$ ;  $p=0,000$ ). De même, la relation entre la performance financière et la « compétence stratégique » (COMPST) affiche un lien positif ( $r=0,486$ ;  $p=0,000$ ) et avec la « compétence d'engagement » (COMPEN) ( $r=0,610$ ;  $p=0,000$ ) au seuil de 1%. En effet, la matrice de corrélation indique une absence de multicolinéarité entre les variables explicatives. Ce résultat de la matrice de corrélation permet d'accepter partiellement les quatre hypothèses de notre étude laquelle les différentes dimensions de compétences entrepreneuriales influencent positivement significativement la performance financière des PME de notre échantillon (Tableau 6).

**Tableau 6: Matrice de corrélation bivariée**

| Variables | COMPOP | COMPRE | COMPST | COMPEN | PERF |
|-----------|--------|--------|--------|--------|------|
| COMPOP    | 1      |        |        |        |      |
| COMPRE    | ,077   | 1      |        |        |      |
| COMPST    | ,035   | ,065   | 1      |        |      |
| COMPEN    | ,053   | ,015   | ,020   | 1      |      |
| PERF FIN  | ,470** | ,460** | ,486** | ,610** | 1    |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Source :** les résultats de nos enquêtes

##### ➤ Test du coefficient de Mardia

Les résultats présagent un bon lien entre les variables caractéristiques de la qualité de l'information financière et ceux caractéristiques de l'audit interne. Le test de validité du modèle générale montre que les données suivent une loi normale comme le justifie le coefficient de Mardia qui est de ( $1.721 < |3|$ ).

##### ➤ Test de multi colinéarité

Par ailleurs, le test de VIF (Facteur d'Inflation de la Variance) montre une absence de multi-colinéarité tous les coefficients sont inférieurs à 2 ( $1.327 < 2$ ).

#### 4.1. Résultats des tests des hypothèses de recherche

Après avoir testé les hypothèses à l'aide des équations structurelles nous les recapitulons dans le Tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7 : Résultats des tests d'hypothèses

|      |      |        | Estimate | S.E.  | (t)   | P     | Poids factoriel standardisé |
|------|------|--------|----------|-------|-------|-------|-----------------------------|
| PERF | <--- | COMPOP | 0,381    | 0,001 | 2,993 | 0,000 | 0,231                       |
| PERF | <--- | COMPRE | 0,262    | 0,041 | 2,097 | 0,003 | 0,111                       |
| PERF | <--- | COMPST | 0,369    | 0,003 | 3,296 | 0,005 | 0,342                       |
| PERF | <--- | COMPEN | 0,285    | 0,004 | 3,187 | 0,006 | 0,264                       |

Significativité ( $|t| \geq 1,96$ ) et  $p \leq 5\%$ *Source : Résultats à partir des estimations réalisées*

Le Tableau 7 présente les résultats des tests d'hypothèses et révèlent que la compétence opportuniste exerce un effet statistiquement positif et significatif sur la performance financières des PME ( $t = 2,993$ ,  $p = 0,000$ ). Le lien entre la performance financières produites dans les PME de notre échantillon et la compétence relationnelle est significatif et positif ( $t = 2,097$  ;  $p = 0,003$ ). La compétence stratégique influence positivement et significativement la performance financière des PME ( $t = 3,296$  ;  $p = 0,005$ ). La compétence entrepreneuriale influence positivement et significativement ( $t = 3,290$  ;  $p = 0,002$ ) la performance financière des PME. Enfin la taille du comité d'audit n'a pas d'influence ( $t = 3,187$  ;  $p = 0,006$ ) sur la qualité des informations financières produites par les PME.

**Les résultats des tests des hypothèses montrent que nos quatre hypothèses formulées dans le cadre théorique sont toutes confirmées.**

## 5. DISCUSSION

Les résultats de cette étude peuvent être discutés au regard des études empiriques issues de la revue de littérature.

La présente étude porte sur les compétences entrepreneuriales des dirigeants des PME en Côte d'Ivoire. Cette étude cherche à savoir si les dirigeants des petites et moyennes entreprises disposent de certaines compétences entrepreneuriales pour pouvoir améliorer la performance financière de leur entreprise.

Au regard de l'ensemble des tests de régression réalisés et des conclusions dégagées dans le cadre du champ temporel d'investigation retenue, l'hypothèse 1 qui stipule que « la compétence stratégique influence significativement la performance financière » est validée. Cette hypothèse est acceptée car les analyses de régression montrent une influence statistiquement significative au seuil de 1% sur la performance financière avec une p-value inférieure à 0,01. Cette régression avec la performance financière, le modèle significativement intéressant. Ces résultats corroborent ceux de Jose (2014) étudiant l'impact des caractéristiques entrepreneuriales des dirigeants sur la performance financière des PME en Espagne ainsi que les résultats de Bello et al (2015) au Nigéria.

Globalement, on note une relation statistiquement significative ( $\text{sig} = 0,001$  ;  $\beta = 0,187$ ) entre la dimension compétence relationnelle et la performance financière avec une p-value inférieure à 0,01, validant ainsi notre hypothèse 2 qui stipule que la compétence relationnelle influence positivement et significativement la performance financière des PME. Ce résultat corrobore ceux de Akinruwa et al, (2013) dans le contexte Nigériane ; Pi-Shen (2016) dans le contexte de Singapour. Cela implique les dirigeants développent des réseaux relationnels actifs élargis aux salariés et aux autres partenaires externes de l'entreprise à savoir les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics des administrateurs, ce qui permet de créer un climat de confiance (Aruni et al. 2014).

Quant à la dimension compétence stratégique et la dimension compétence d'engagement, elles influencent globalement et significativement ( $\text{sig} = 0,002$ ) la performance financière de des PME. Ce qui permet de valider l'hypothèse 3 qui stipule que les compétences d'opportunité influencent positivement la performance financière des PME. Ce résultat est cohérent avec les conclusions de certains travaux de la littérature (Belo et al, 2018 ; Shehnaz et al, 2015). Cependant, il faut noter que développe des réseaux relationnels actifs élargie aux membres de son environnement proche de l'entreprise à savoir les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics des administrateurs, ce qui permet de créer un climat de confiance (Aruni et al. 2014). Enfin, la dernière dimension c'est-à-dire la compétence d'engagement est positivement associée à la performance financière et valide notre hypothèse 4 qui stipule les compétences d'engagement influencent positivement la performance financière des PME

En somme, il faut noter que les compétences entrepreneuriales ainsi étudiés influencent significativement la performance financière des PME de notre échantillon. Ces résultats corroborent avec ceux de Endi et al. (2013).

## 6. IMPLICATION MANAGERIALE

L'outil d'enquête peut être employé ou utilisé de manière globale ou partielle comme un outil de mesure ou de diagnostic des compétences entrepreneuriales des dirigeants des PME en fonction des objectifs envisagés par les dirigeants. Il permet de collecter des informations sur l'environnement de l'entreprise. Ensuite il faut noter que les résultats des tests de régression de l'étude menée confirment l'existence d'une influence significative (positive comme négative) des compétences entrepreneuriales sur la performance financière des PME en Côte d'Ivoire.

Les théories développées dans cette recherche à savoir la théorie du capital humain, la théorie de la vue basée sur les ressources et la théorie des parties prenantes sont adaptées dans les PME qui composent notre échantillon. La validation des tests d'hypothèses n'implique que, pour améliorer leur performance globale certaines exigences doivent être remplies par les PME pour qu'elles puissent améliorer leurs réseaux relationnels avec tous les partenaires internes et externes. Dans le contexte ivoirien, l'existence d'une telle étude est rare.

Cependant, les propriétaires-dirigeants de ces organisations doivent comprendre que le fait de disposer des compétences, vient pour renforcer la discipline managériale, créer une image de professionnalisme auprès du personnel, des institutions financières, des fournisseurs, des clients, du milieu d'affaires et donner plus de confiance. En d'autres termes, l'existence de telles compétences génère de la crédibilité et permet aux PME d'avoir accès aux ressources rares selon la théorie de la dépendance envers les ressources. Cet allié, auprès des dirigeants facilite le recrutement d'un personnel qualifié même s'il est issu de la famille propriétaire car l'expertise exceptionnelle du conseil d'administration permet d'évaluer la capacité professionnelle et intellectuelle des employés.

## 7. CONCLUSION

L'objet de cette étude est d'identifier les compétences entrepreneuriales des petites et moyennes entreprises et de vérifier leur influence sur la performance financière de celles-ci. Pour arriver aux résultats, une revue de littérature nous a de faire ressortir des hypothèses qui ont été l'objet de tests de régression qui ont fait apparaître quatre résultats très intéressants. Il est toutefois important de revenir sur la démarche adopter par ce mémoire, d'en dégager les principaux apports, les recommandations et les perspectives de recherche ainsi que les limites. Tout d'abord, il est important de rappeler la question de recherche principale qui a motivée notre préoccupation : Quelle est l'influence de la compétence entrepreneuriale sur la performance financière des PME en Côte d'Ivoire ?

Pour atteindre l'objectif que cette recherche s'est assigné, une revue de la littérature s'est avérée nécessaire afin de cerner les différents concepts utilisés relatifs aux compétences entrepreneuriales et à la performance. Pour la réalisation de ce travail, l'utilisation l'étude quantitative a été adoptée à l'issue de laquelle des données ont été récoltées auprès de cent six (145) dirigeants propriétaires de PME de diverses activité secteur qui ont constitué notre échantillon d'étude.

Les variables exogènes que sont les dimensions de la compétence entrepreneuriale des dirigeants des PME ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire et quant à la variable endogène qu'est la performance elle a été également appréhendée à l'aide d'un questionnaire à cause de la difficulté de recueillir des données chiffrées auprès des dirigeants des PME. À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, les résultats ne permettent pas d'infirmer les hypothèses de recherche formulées. En effet les tests de régression nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

Premièrement, l'étude empirique nous a révèle qu'une bonne relation entre la compétence d'opportunité des dirigeants de PME influence significativement et positivement la performance financière de ces entreprises. Ce résultat confirme la conception théorique de certains auteurs de la littérature et des experts en la matière. En effet, le secondairement test de la relation entre la compétence relationnelle et la performance financière des PME fait ressortir un lien significatif et positif dans le management et la performance financière des petites et moyennes entreprises. Ensuite, la compétence stratégique et d'engagement comme les deux autres dimensions précédentes, affichent respectivement un lien positif et significatif avec la performance financière des PME.

Au plan théorique, cette recherche s'ajoute aux études qui s'intéressent à la performance financière des PME. Précisément, ces travaux s'ajoutent aux études sur l'influence des compétences entrepreneuriales des dirigeants sur la performance financière des entreprises. Peu d'étude à ce sujet se sont effectuées en contexte ivoirien. Cette recherche est innovante en ce sens qu'elle a permis de voir que les dirigeants qui disposent des compétences entrepreneuriales à rendre performant leur entreprise. Ainsi, il faut noter que les théories mobilisées dans cette étude sont bien appliquées dans les PME de notre échantillon.

Au plan méthodologique, ce travail de recherche est basé sur une logique hypothético-déductive, a été mené en intégrant méthodes qualitative exploratoire et analyses quantitatives confirmatoires.

Malgré ses apports, cette recherche présente des limites comme toute recherche en science de gestion. Ainsi, la question de la représentativité des résultats de la présente recherche en lien avec la taille de l'échantillon doit faire l'objet de questionnement. Dans l'intention de généraliser les résultats de l'étude à l'ensemble des PME il faut que l'échantillon soit représentatif de la population ciblée en l'étendant sur l'ensemble du territoire national. Il est donc utile de se montrer prudent dans la généralisation des conclusions de cette recherche qui a porté sur 145 PME sélectionnées dans la ville d'Abidjan et à l'intérieur.

Les limites de cette étude sont aussi le fait de la réticence des PME enquêtées à nous fournir les informations dont nous avons besoins et aussi le manque de base de données fiables des PME des différents secteurs. Les différentes association et organismes rencontrés affirment ne pas avoir de statistique fiable sur le nombre de PME, ensuite la représentativité est mise en cause compte tenu du nombre restreint de PME que constitue notre échantillon dont la majorité de ces entreprises est implantée dans la ville d'Abidjan et ses banlieues alors que d'autres villes De l'intérieur regorgent assez de petites et moyennes entreprises. Ces limites ouvrent la voie à d'autres types de recherches qui feront une étude comparative entre les PME familiales et non familiales.

## REFERENCES

- [1] Alain Asquin et Stéphane Marion (2005) : la performance globale comme intention pour le développement d'une activité artisanale
- [2] Alaoui Mdaghri et Lama Larioui (2016) : « gouvernance et capital social des PME familiales : une Analyse théorique » conférence CIFEPME, At Université du Québec à Trois Rivières
- [3] Albert B.R. et Lwango (2014) : Université Catholique de Louvain : « capital social de l'entreprise et succession entrepreneuriale, une approche théorique ». Volume 18 number 4 ; 2014 p 164-174
- [4] Angèle Renaud et Nicolas Bertrand (2007) : mesure de la performance globale des entreprises
- [5] Aruni, W. Akira, K. & Hironori, Y. (2014). Entrepreneurial Competencies & Entrepreneurial Orientation of Tea Manufacturing Firms in Sri Lanka. Asian Social Science; Vol. 10, No. 18; 2014 ISSN 1911- 2017 E-ISSN 1911-2025 Published by Canadian Centre of Science & Education
- [6] Bird, B. (1995). Towards a Theory of Entrepreneurial Competency. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence & Growth 2, 51-72.
- [7] BIT. (2015). Le respect des droits, individuels et collectifs, la protection sociale, la sécurité et la santé au travail, le dialogue social associant gouvernement, employeurs et travailleurs. Conférence Internationale du Travail. Royaume-Unis: Turpin Distribution.
- [8] Endi, G., Surachwon, S., Armanu, K. & Dijumilah, A. (2013). Promoting Appropriate Technologies for SMEs Development through Commercialization of Research Findings. A paper presented during the NASME (National Association of Small & Medium Enterprises) International Conference & Exhibition at Abuja Sheraton Hotels & Towers on Wednesday, 16th November, 2011 (Unpublished).
- [9] Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.-M., Dussaix A.-M., Claessens M. (2003): « Market : études et recherches en marketing » – 3e édition, Dunod, Paris.
- [10] Fabrizio, P. & Alessandra, B. (2011). Entrepreneurship & small industry development in the Commonwealth: An overview. Nigerian Management Review, 7(1&2):443-454.
- [11] Frontier Production Model. International Journal of Economics & Management, 2(2), 395- 408.
- [12] Gavard-Perret M.-L., Gotteland G., Haon C., Jolibert A. (2012), « Méthodologie de la recherche en Sciences de Gestion », 2e édition, Pearson, 415 p.
- [13] Igalens J., Roussel P. (1998) : « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines » – Paris, Economica.
- [14] Inyang J.B. & Enuoh O.R. (2009). Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurship in Nigeria. [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html)
- [15] Jasra, J.M., Asifkhan, M., Hunjra, A.I., Rehman, R.A. & I-Azam, R. (2011). 'Determinants of Business Success of Small & Medium Enterprises. International Journal of Business & Social Science, 2(20), 274- 280
- [16] José, S. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. Revista Latino. Americana de Psicología Volumen 44 No 2 pp. 165-177.
- [17] José, S. (2014). The influence of Entrepreneurial Competencies on Small Firm Performance. Recibido: Marzo de 2011 Aceptado: Noviembre de 2011
- [18] Juzaimi, N., Azizi, H. & Abdul, S. (2016). Entrepreneurial Competency & SMEs Performance in Malaysia: Dynamic Capabilities as Mediator. International Journal of Research. ISSN: 2348- 6848 E-ISSN: 2348-795X Volume 03 Issue 14 October 2016
- [19] Kiggundu, M. N. (2012). Entrepreneurs & Entrepreneurship in Africa: What is Known & What Needs to be Done. Journal of Developmental Entrepreneurship, 7(3): 239-258.
- [20] Kuteyi, D. (2013). Prospects & Challenges of SMEs in Nigeria. Being the text of a paper presented at a workshop organized by Lagos Chamber of Commerce & Industry (LCCI) on the Challenges of SMEs in Nigeria at LCCI House, Ikeja on 5th November, 2013.
- [21] Lazear, E. P. (2004). Balanced Skills & Entrepreneurship. American Economic Review, 94, 208- 211.
- [22] Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.



- [23] Man, C.& Lau, N.(2002). Entrepreneurial Competencies. In Han M. O (2016). Determinants of SMEs' Performance: The Case of Kyaing Tong, Eastern Shan State, Myanmar. Assumption University, Graduate School of Business.
- [24] N'dao, A. (2011.), « Effets des pratiques de GRH sur la performance des entreprises sénégalaises », Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, FASEG/UCAD ;Nerison, J. L. (2015). Entrepreneurship & the Concept of Fit: A Model & Empirical Tests. Strategic Management Journal, 4(2), 137-153.
- [25] Ngotta, C., & Becho, I. (2012). Climat des affaires et performance des entreprises ivoiriennes. Politique Economique et Développement de la CAPEC.
- [26] Nusrat Z. L. & Tarun K. B. (2014). Relationship Between Entrepreneurial Competencies of SME Owners/Managers & Firm Performance: A Study on Manufacturing SMEs in Khulna City.
- [27] Rosli, M.M. (2011). Determinants of Small & Medium Enterprises Performance in The Malaysian Auto Part Industry, Africa Journal of Enterprises management, 5(20), 8235-8241
- [28] Rosli, M.M. (2011). Determinants of Small & Medium Enterprises Performance in The Malaysian Auto Part Industry, Africa Journal of Enterprises management, 5(20), 8235-8241
- [29] Sarwoko, E., Surachman, A. & Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial characteristics & competency as Determinants of Business Performance in SMEs. IOSR Journal of Business & Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X. Volume 7, Issue 3 (Jan. - Feb. 2013), PP 31- 38.
- [30] Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C.T. (2013). Entrepreneurial Motivation. Human Resources Management Review, 13, 2013, 25-279.
- [31] Shehnaz, T. & Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial Competencies & SMEs Business Success: The Contingent Role of External Integration. Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy. Vol 6 No 1 January 2015
- [32] Shehnaz, T. & Ramayah, T. (2015). Entrepreneurial Competencies & SMEs Business Success: The Contingent Role of External Integration. Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy. Vol 6 No 1 January 2015
- [33] Faik, M. . (2022). La performance humaine dans le domaine de la gestion de trafic aérien : Les facteurs humains impactant la performance des contrôleurs de la sécurité aérienne. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(2), 89-108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6647638>
- [34] Bekri, M., & Benghazala , Z. (2022). The impact of Bank Governance on risk taking and Bank performance: Listed Banks in the MENA REGION. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(2), 109-139. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6647678>
- [35] Kobre, A.-K. . (2022). Insertion professionnelle des diplômés dans la fonction publique et les entreprises privées au Burkina Faso : les modes de recherche d'emploi utilisés par les diplômés. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(2), 140-160. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6734039>
- [36] Saidi , Y., Sekaki , Y., Benzit , H., & Zaam , H. (2022). L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(2), 170-187. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6798267>