

N° Ordre...../FSE C SG/UMBB/2017

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA-BOUMERDES



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Filière : science de gestion
Option : management des organisations

Thèse

En vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion

Thème :

Le comportement stratégique des PME face à leur environnement

Soutenue publiquement le 21/03/2018

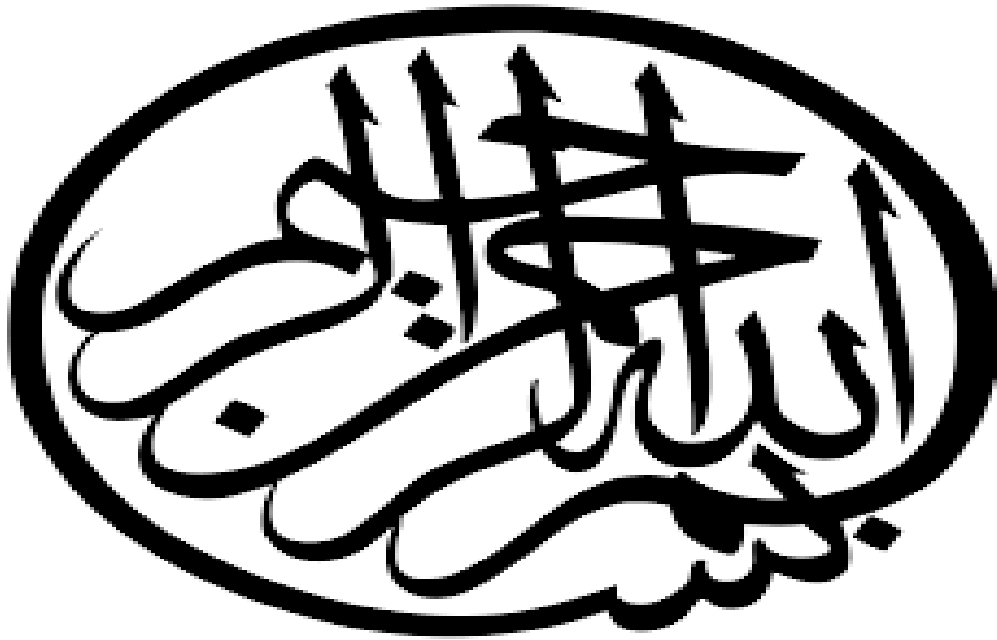
Présentée par

LAHOUARI Said

Devant un jury composé de :

Mr. MEGHARI Abderrahman	Professeur à l'université M'hamed Bougara, Boumerdes	Président
Mr. ALIZIANE Mohand Ouamer	Maitre de conférences « A » à l'université AKLI Mohand Oualhadj , Bouira	Directeur
Mr. AMAROUCHE Ahcene	Professeur à l'université AKLI Mohand oualhadj , Bouira	Examineur
Mr. CHABANI Smain	Professeur à l'école des hautes études commerciales, Alger	Examineur
Mme. DARDER Nassira	Maitre de conférences « A » à l'université M'hamed Bougara Boumerdes	Examinatrice
Mr. ALIOUAT Rafik	Maitre de conférences « A » à l'université M'hamed Bougara Boumerdes	Examineur

Année Universitaire : 2016/2017



Remerciements

La réalisation de ce travail de recherche n'aurait pas été possible sans le soutien au moins d'une personne, à laquelle je tiens à témoigner toute ma reconnaissance.

En premier lieu, mon directeur de recherche, le Professeur Ali Ziane Med OUAMER, qui a accepté de m'orienter tout au long de ces longues années de recherche. Il m'aura conseillé et encadré pour ne pas laisser ma curiosité trop loin s'évader.

Mes remerciements vont également aux membres de l'INRPME qui m'ont offert des conditions de travail agréables pendant mon séjour scientifique, je pense particulièrement aux professeurs : Julien Pierre-André, St-Pierre Josée, St-Jean Étienne et Abdul-Nour Georges

Les membres de la commission du jury de me faire l'honneur d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail.

Toute personne m'ayant soutenue de près ou de loin trouve ici, l'expression de ma profonde reconnaissance.

Enfin, je remercie par avance tous ceux qui seront intéressés par ce travail de recherche

Dédicaces

A mes très chers parents

A mon frère et sa femme & ma sœur et son mari
Mes sœurs

A tous mes collègues universitaires

Sommaire	Page
Introduction générale	I
Chapitre 1: fondement théorique de la relation entreprise – environnement	
Introduction	14
Section 1 : L'entreprise, un système en interaction permanente avec son environnement.....	15
Section 2 : les théories de la relation organisation- environnement.....	18
Conclusion	60
Chapitre 2 : PME entre deux extrémités : (spécificité/ dénaturation) et (déterminisme/volontarisme)	
Introduction	62
Section 1 : évolution de la définition du concept de PME.....	63
Section 2 : typologie des PME.....	84
Section 3 : Stratégie des PME et relations à l'environnement.....	88
Conclusion	98
Chapitre 3 : Développement du cadre conceptuel et opératoire de recherche.	
Introduction.....	100
Section 1 : Construction du modèle et sous hypothèses	101
Section 2 : Les variables du modèle (cadre conceptuel)	107
Section 3 : opérationnalisation des variables du modèle	132
Section 4 : présentation d'échantillon d'étude	141
Conclusion	149
Chapitre 4 : analyse statistique des données	
Introduction.....	151
Section 1 : méthode statistique de traitement des données	152
Section 2: purification des échelles de mesure	170
Conclusion	206
Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats	
Introduction.....	208
Section 1 : étude comparative selon le comportement stratégique.....	209
Section 2 : modèles et test des hypothèses.....	235
Section 3 : discussions des résultats.....	271
Conclusion	287
Conclusion générale	288
Table des matières	402

Liste des tableaux

N ^o	Titre	Page
Introduction		
1	la différence entre notre recherche et quelques thèses de doctorats de même nature	X
Chapitre 1		
1-1	Relations entre les différentes formes de technologies et les différentes structures	23
1-2	Les relations entre incertitude de l'environnement et les quatre dimensions de la différenciation	28
1-3	Synthèse des différents travaux sur la contingence	28
1-4	les archétypes de l'école de la configuration, d. Miller	31
1-5	Comparaison entre la théorie de contingence et configurationnelle.	38
1-6	Les causes de l'inertie selon l'écologie des populations	40
1-7	Synthèse de la relation entre l'organisation et l'environnement selon l'approche de la démographie des organisations	41
1-8	Synthèse de la relation entre l'organisation et l'environnement selon l'approche de la dépendance envers les ressources	44
1-9	Lien entre environnement institutionnel et entreprise	47
1-10	La stratégie et les arrangements structurels	51
1-11	Les théories relatives aux moteurs d'évolution des entreprises	56
Chapitre 2		
2-1	Comparaison entre pme et ge	68
2-2	Gestion d'une pme : de la spécificité à la proximité	72
2-3	Convention discrétionnaire de pichault et nizet	74
2-4	Pme, du concept classique au concept dénaturation	80
2-5	Pme classiques et pme managériales, selon torres	81
2-6	l'historique de la recherche en pme	83
2-7	Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale	88
2-8	Distinction entre stratégie d'océan « rouge » et «blue »	96
Chapitre 3		
3-1	Les niveaux d'incertitude en fonction de degré de complexité et de dynamisme	110
3-2	récapitulatif du comportement stratégique	120
3-3	Comparaison entre confiance et faible confiance en soi	130
3-4	Les items de la complexité	134
3-5	Les items d'incertitude	134
3-6	Les items de dynamisme	135
3-7	T les items de la turbulence	135
3-8	Les items du compétence stratégique	136
3-9	Les items d'agilité organisationnelle	138
3-10	Les items pour mesurer les traits d'entrepreneur	139
3-11	Récapitulatif de la population des pme en algérie	142
3-12	Taille des entreprises enquêtées selon les critères quantitatifs de la définition des pme	145
3-13	Secteur d'activité des pme d'échantillon	146
3-14	Répartition géographique des pme d'échantillon	147
3-15	Répartitions des pme d'échantillon selon la propriété	147
3-16	Répartitions des pme d'échantillon selon l'Age d'entreprise	148
Chapitre 4		
4-1	Comparaison des approches lisrel et pls des mes	155
4-2	seuil de significativité de corrélation en fonction de la taille de l'échantillon	160
4-3	Critère de fornell-larcker pour validité discriminante	163
4-4	Les indices d'ajustement du modèle	166
4-5	corrélations avec l'échelle et alpha de cronbach sans l'item (complexité)	171

4-6	corrélations inter-items (complexité)	171
4-7	indice kmo et test de bartlett (complexité)	172
4-8	Nombre du facteur (variance totale expliquée) (complexité)	172
4-9	Matrice d'acp avant et après rotation varimax (complexité)	173
4-10	Corrélations avec l'échelle et alpha de cronbach sans l'item (complexité qualitative)	173
4-11	Corrélations avec l'échelle et alpha de cronbach sans l'item (complexité quantitative)	173
4-12	Echelle de mesure de la complexité retenu après l'acp	174
4-13	Corrélations avec l'échelle et alpha de cronbach sans l'item (dynamisme)	174
4-14	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (dynamisme)	175
4-15	Indice kmo et test de bartlett (dynamisme)	175
4-16	nombre du facteur (variance totale expliquée) (dynamisme)	175
4-17	Matrice d'acp avant et après rotation vari max (dynamisme)	176
4-18	Indice kmo et test de bartlett (dynamisme) après élimination d'item « envidyn1 »	176
4-19	Nombre du facteur (variance totale expliquée) après l'élimination d'item « envidyn1 » (dynamisme)	176
4-20	Echelle de mesure du dynamisme retenu après l'acp	177
4-21	Corrélation inter-item, échelle global et α cronbach(turbulence)	177
4-22	Indice kmo et test de bartlett (turbulence)	178
4-23	Nombre du facteur (turbulence)	178
4-24	Matrice d'acp avant et après rotation vari max (turbulence)	178
4-25	Echelle de mesure de la turbulence retenue après l'acp	179
4-26	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (incertitude)	179
4-27	Indice de kmo (incertitude)	180
4-28	Nombre du facteur (incertitude)	180
4-29	Matrice d'acp avant et après rotation vari max (incertitude)	180
4-30	Les items retenus d'incertitude après l'acp	181
4-31	corrélation inter-item, échelle global et α cronbach (agilité organisationnelle)	181
4-32	Indice de kmo (agilité organisationnelle)	182
4-33	Nombre du facteur (variance totale expliquée) (agilité organisationnelle)	182
4-34	Matrice d'acp avant et après rotation varimax (agilité organisationnelle)	182
4-35	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (motivation)	183
4-36	Indice kmo et test de bartlett (motivation)	183
4-37	L'unidimensionnalité de construit motivation	184
4-38	Contributions factorielles des items (motivation)	184
4-39	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (intuition)	185
4-40	Indice kmo et test de bartlett (intuition)	185
4-41	Variance totale expliquée (intuition)	186
4-42	Matrice des composantes (intuition)	186
4-43	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (confiance en soi)	186
4-44	Indice kmo et test de bartlett (confiance en soi)	187
4-45	Variance totale expliquée (confiance en soi)	187
4-46	Matrice des composantes (confiance en soi)	187
4-47	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (tolérance à l'ambiguïté)	188
4-48	Indice kmo et test de bartlett (tolérance à l'ambiguïté)	188
4-49	Variance totale expliquée (tolérance à l'ambiguïté)	188
4-50	Matrice des composantes (tolérance à l'ambiguïté)	189
4-51	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (créativité et imagination)	189
4-52	Indice kmo et test de bartlett (créativité et imagination)	190
4-53	Variance totale expliquée (créativité et imagination)	190
4-54	Matrice des composantes (créativité et imagination)	190
4-55	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (attitude envers le risque / initiative)	191
4-56	indice kmo et test de bartlett (attitude envers le risque / initiative)	191

4-57	Variance totale expliquée indice kmo et test de bartlett (attitude envers le risque / initiative)	192
4-58	Matrice des composantes (attitude envers le risque / initiative)	192
4-59	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (chance et destin)	192
4-60	Indice kmo et test de bartlett (chance et destin)	193
4-61	Variance totale expliquée (chance et destin)	193
4-62	Matrice des composantes (chance et destin)	193
4-63	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (action et temps)	194
4-64	Indice kmo et test de bartlett (action et temps)	194
4-65	Variance totale expliquée (action et temps)	194
4-66	Matrice des composantes (action et temps)	194
4-67	Corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (performance)	195
4-68	Indice kmo et test de bartlett (performance)	195
4-69	Variance totale expliquée (performance)	195
4-70	Matrice des composantes (performance)	196
4-71	Résultats d'afc de l'environnement des pme (sans envcomp2, envcomp5)	197
4-72	Comparaison entre différent modèle (environnement)	198
4-73	Résultats d'afc d'agilité organisationnelle	199
4-74	Indices d'ajustement du model de mesure d'agilité	199
4-75	Résultats d'afc de construit « traits de personnalité d'entrepreneur »	200
4-76	Evaluation de la fiabilité pour chacune des sous-échelles – echelle comportant 21 items (traits de personnalité)	202
4-77	Indices d'ajustement – comparaison des modèles (traits de personnalité)	202
4-78	Fiabilité et validité d'échelle de mesure pour « performance »	203
4-79	Test de significativité des paramètres du modèle	205
4-80	Indices d'ajustement du modèle	205
Chapitre 5		
5-1	Niveau de dynamisme environnemental selon chaque type de comportement (résumé)	209
5-2	Niveau de dynamisme environnemental selon chaque type de comportement	210
5-3	Niveau d'incertitude selon chaque comportement (résumé)	211
5-4	Niveau d'incertitude selon chaque comportement	212
5-5	Niveau de la complexité selon chaque comportement (résumé)	213
5-6	Niveau de la complexité selon chaque comportement	213
5-7	Niveau de la complexité selon le comportement (résumé)	215
5-8	niveau de la complexité selon le comportement	215
5-9	Niveau de la clarté de la vision stratégique selon le comportement (résumé)	217
5-10	Niveau de la clarté stratégique selon le comportement	217
5-11	Niveau d'efficacité des réponses aux changements selon le comportement stratégique	218
5-12	Niveau d'efficacité des réponses aux changements selon le comportement stratégique (résumé)	219
5-13	Vision au changement selon le comportement stratégique	220
5-14	vision au changement selon le comportement stratégique (résumé)	220
5-15	Niveau de motivation selon le comportement stratégique (résumé)	221
5-16	Niveau de motivation selon le comportement stratégique	222
5-17	Niveau d'intuition selon le comportement stratégique (résumé)	223
5-18	Niveau d'intuition selon le comportement stratégique	224
5-19	Niveau de confiance en soi selon le comportement (résumé)	225
5-20	Niveau de confiance en soi selon le comportement	225
5-21	Niveau de capacité de tolérance à l'ambiguïté selon le comportement (résumé)	226
5-22	Niveau de capacité de tolérance à l'ambiguïté selon le comportement stratégique	227
5-23	niveau de la capacité de créativité et d'imagination selon le comportement stratégique	228
5-24	niveau de la capacité de création et d'imagination selon le comportement (résumé)	228
5-25	Niveau d'attitude envers le risque selon le comportement (résumé)	229

5-26	Niveau d'attitude envers le risque selon le comportement	230
5-27	Niveau de chance et destin selon le comportement	231
5-28	Niveau de chance et destin selon le comportement (résumé)	231
5-29	Niveau d'attitude d'orienté vers l'action selon le comportement	232
5-30	Niveau d'attitude d'orienté vers l'action niveau d'attitude d'orienté vers l'action selon le comportement (résumé)	233
5-31	Niveau de performance selon le comportement	234
5-32	Niveau de performance selon le comportement (résumé)	234
5-33	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « environnement »	236
5-34	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle »	238
5-35	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « traits d'entrepreneur »	239
5-36	Présentation de la validité discriminante de modèle globale de « prospecteur »	240
5-37	Coefficient de détermination r^2 et coefficient de stones-geisser's q^2 (modèle de prospecteur)	241
5-38	Effet direct et indirect dans le modèle de prospecteur	243
5-39	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « environnement » pour l'analyste	245
5-40	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle » pour analyste	247
5-41	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « traits d'entrepreneur » pour l'analyste	248
5-42	Présentation de la validité discriminante (modèle d'analyste)	249
5-43	Coefficient de détermination r^2 et coefficient de stones-geisser's q^2 (modèle d'analyste)	250
5-44	Effet direct et indirect dans le modèle de type analyste	252
5-45	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « environnement » (modèle défenseur)	254
5-46	présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle » (modèle défenseur)	255
5-47	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « traits d'entrepreneur » de défenseur	256
5-48	Présentation de la validité discriminante (modèle défenseur)	258
5-49	Coefficient de détermination r^2 et coefficient de stones-geisser's q^2 (modèle défenseur)	259
5-50	Relation direct et indirect (modèle défenseur)	261
5-51	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « environnement » (réacteur)	263
5-52	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle » (réacteur)	264
5-53	Présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « traits d'entrepreneur » (réacteur)	265
5-54	Présentation de la validité discriminante (réacteur)	266
5-55	Coefficient de détermination r^2 et coefficient de stones-geisser's q^2 (réacteur)	267
5-56	Effet direct et indirect (réacteur)	269
5-58	Récapitulatif des hypothèses	271
5-59	Les relations entre les dimensions d'environnement	272
5-60	Evolution de l'environnement économique des entreprises algériennes	272
5-61	Les déterminants de la performance	276

Liste des figures

N ^o	Titre	Page
Introduction générale		
1	Hypothèses de recherche	V
2	Structure de la recherche	VIII
Chapitre 1		
1-1	Les composantes de macro environnement	17
1-2	La problématique étudiée par woodward	21
1-3	Typologie des systèmes technique de woodward	22
1-4	Résumé de l'impact des tic sur les activités fortement liées aux tic	24
1-5	Relation environnement, technologie, structure	25
1-6	Structure mécanique et structure organique	26
1-7	Relation environnement, structure et performance	27
1-8	Les cinq composantes de base d'une organisation selon mintzberg	35
1-9	Les relations systémiques à la base de la modélisation sous forme de configurations	35
1-10	Environnement comme déterminant de la structure	36
1-11	Le déterminisme unidirectionnel de l'analyse mintzberg	37
1-12	La vision interactionniste du changement selon nizat et pichault	37
1-13	Relation entre environnement, stratégie et structure	52
1-14	Relation structure-stratégie et performance	53
1-15	Dynamique des relations stratégie / structure	54
1-16	Relation développée par chandler complétée	55
1-17	Résumé de la relation stratégie-structure et performance revisitée	56
1-18	Choix stratégique et déterminisme environnemental	59
Chapitre 2		
2-1	Evolution de la recherche en pme	67
2-2	Changement de nature (effet de taille)	68
2-3	Les facteurs spécifiques de la stratégie en pme	76
2-4	La typologie multicritères des pme	79
2-5	Globalisation, réseau et dénaturation de la pme	82
2-6	raisons et mécanisme de dénaturation des pme	83
2-7	typologie des pme	84
2-8	la création d'un espace concurrentiel	97
Chapitre 3		
3-1	Modèle de recherche	102
3-2	Relation traits de personnalité / comportement stratégique	103
3-3	Agilité organisationnelle / comportement stratégique	104
3-4	Relation agilité / performance	104
3-5	relation traits de personnalité / performance	105
3-6	relation comportement stratégique / performance	106
3-7	Relation environnement / performance	107
3-8	Degrés de changement de l'environnement	113
3-9	Relation incertitude, dynamisme et complexité	114
3-10	Stratégies des pme selon l'évolution des marchés et de la conjoncture.	117
3-11	Comment devenir une entreprise agile	122
3-12	Passage du monde théorique au monde empirique	132
3-13	Les étapes de la mesure	133
Chapitre 4		
4-1	Modèles global, de mesure et structurel	152
4.2	Les relations causales entre les variables latentes	153
4.3	Diagramme de décision de la méthode d'équations structurelles	154

4.4	Modèle récursif et non récursif	157
4.5	Test de pertinence des loading externes (modèle de mesure)	162
4.6	Représentation graphique de la relation de médiation	167
4.7	Effet modérateur	170
4.8	Echelle de mesure des quatre dimensions d'environnement (modèle n 2)	196
4.9	Echelle de mesure des trois dimensions d'agilité	198
4.10	Echelle de mesure des trois dimensions des caractéristiques d'entrepreneur	201
4.11	Echelle unidimensionnel de la performance	203
4.12	Modèle d'équations structurelles	204
Chapitre 5		
5.1	Niveau de dynamisme environnemental selon chaque comportement	210
5.2	Niveau d'incertitude selon chaque comportement	211
5.3	Niveau de la complexité selon chaque comportement	214
5.4	Niveau de la complexité selon le comportement	216
5.5	Niveau de la clarté stratégique selon le comportement	217
5.6	Niveau d'efficacité des réponses aux changements selon le comportement stratégique	219
5.7	Vision au changement selon le comportement stratégique	220
5.8	Niveau de motivation selon le comportement stratégique	223
5.9	Niveau d'intuition selon le comportement stratégique	224
5.10	Niveau de confiance en soi selon le comportement	226
5.11	Niveau de capacité de tolérance à l'ambiguïté selon le comportement	227
5.12	Niveau de la capacité de création et d'imagination selon le comportement	229
5.13	Niveau d'attitude envers le risque selon le comportement	230
5.14	Niveau de chance et destin selon le comportement	231
5.15	Niveau d'attitude orienté vers l'action selon le comportement stratégique (résumé)	233
5.16	Niveau de performance selon le comportement	234
5.17	L'environnement selon le prospecteur	236
5.18	Agilité organisationnelle selon le prospecteur	237
5.19	Les traits d'entrepreneur selon le prospecteur	239
5.20	Relations structurelle (modèle interne et externe) de prospecteur	244
5.21	L'environnement selon l'analyste	245
5.22	Agilité organisationnelle selon l'analyste	246
5.23	Les traits d'entrepreneur selon l'analyste	247
5.24	Relations structurelle (modèle interne et externe) d'analyste	252
5.25	L'environnement selon le type défenseur	253
5.26	Agilité organisationnelle selon le défenseur	255
5.27	Les traits d'entrepreneur selon le défenseur	256
5.28	Relations structurelle (modèle interne et externe) de défenseur	261
5.29	L'environnement selon le réacteur	263
5.30	Agilité organisationnelle selon le réacteur	264
5.31	Les traits d'entrepreneur selon le réacteur	265
5.32	Relations structurelle (modèle interne et externe) de réacteur	270

Liste des abréviations

Anal	Analyste
app_ent_creat_imag	Aptitude d'entrepreneur (créativité, imagination)
app_ent_tol_ambig	Aptitude d'entrepreneur (tolérance à l'ambiguïté)
appt_ent_conf_soi	Aptitude d'entrepreneur (confiance en soi)
appt_ent_intuit	Aptitude d'entrepreneur (intuition)
AptiEnt	Aptitude d'entrepreneur
att_act_temps	Attitude (action, temps)
att_chan_dest	Attitude (chance et destin)
att_risq_init	Attitude (risque, initiative)
AttiEnt	Attitude d'entrepreneur
Autre IND	Autres industries
Clvistr	Clarté de la vision stratégique
COM	Commerciale
def	Défenseur
Efrepch	Efficacité de réponse aux changements
EnMotiv	Motivation d'entrepreneur
Envcomp	Environnement complexe
Envidyn	Environnement dynamique
Envincr	Environnement incertain
Envitur	Environnement turbulent
EvoChAf	Evolution de chiffre d'affaire
EvoRent	Evolution de la rentabilité
EvoReput	Evolution de la réputation
IND AGRO	Industrie agroalimentaire
ME	Moyennes entreprises
PE	Petites entreprises
pro	Prospecteur
react	Réacteur
SER	Service
TPE	Tres petites entreprise
Vischan	Vision aux changements

Résumé

En théorie des organisations comme en management stratégique, les relations entre les organisations et leur environnement constituent un thème important. Et les recherches sur ces relations ont donné lieu à l'émergence de plusieurs courants de recherche depuis les années soixante et les travaux pionniers des théoriciens de la contingence (notamment Burns et Stalker, 1961), qui établissent une relation entre environnement et structure organisationnelle, et l'approche historique de Chandler qui relie environnement, stratégie et structure (Chandler, 1962). Depuis, l'étude de ces liens a été approfondie et a donné naissance à plusieurs approches qui se différencient en fonction du degré de déterminisme de l'environnement sur la stratégie et de l'appréhension de la capacité des organisations à influencer ce dernier.

Dans le cadre de cette étude nous nous proposons d'expliquer la relation entre les PME algériennes et leur environnement en étudiant le comportement stratégique des PME dans le contexte algérien. Les résultats sont obtenus auprès de 242 répondants de petites et moyennes entreprises algériennes du différent secteur. Le comportement stratégiques de type prospecteur et analyste contribuent directement à l'augmentation de la performance et ce, grâce à l'harmonisation existant entre ces comportements, le profil de d'entrepreneur, agilité organisationnelle et les caractéristiques de l'environnement externe. Par contre les PME de type défenseur et réacteur sont des PME moins agiles et leur propriétaires dirigeants sont pas des entrepreneurs selon l'approche des traits, en conséquence sont des PME dominée par leur environnement (déterminisme environnemental).

Mots clés : environnement, prospecteur, réacteur, défenseur, analyste, PME

ملخص

العلاقة التي تربط بين المحيط و المؤسسة، تمثل محور رئيسي في نظريات المناجمنت الإستراتيجي. الباحثين في هذا المجال تطرقوا الى عدة مقاربات منذ سنوات الستينات بدءا بالنظرية الخطية (خاصة الباحثين Burns et Stalker, 1961) التي تطرقت الى العلاقة بين الهيكل التنظيمي للمنظمة و المحيط الخارجي، بالإضافة الى المقاربة التاريخية للباحث Chandler الذي عالج العلاقة بين العناصر التالية : المحيط، الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي من خلال نظرية الخيارات الاستراتيجية. كل الاعمال التي في هذا المجال تدخل سواء ضمن مقاربة هيمنة المحيط الخارجي على المنظمة او تدخل ضمن مقاربة قدرة المؤسسة في التحكم في محيطها الخارجي.

في اطار هذا البحث، نهم بدراسة و فهم العلاقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و المحيط الذي تعمل فيه من خلال دراسة سلوكها الاستراتيجي، لغرض ذلك قمنا بدراسة عينة تتكون من 242 م ص م وفي مختلف القطاعات ، كانت النتائج كما يلي: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الت سلوكها الاستراتيجي من نوع المبادر و المحلل يساهم في نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا نتيجة للتوافق الموجود بين هاذين النوعين للسلوك الاستراتيجي من جهة ، و الخصائص البسيكولوجيا لأصحاب هذه المؤسسات ، الليونة التنظيمية و خصائص المحيط الخارجي من جهة أخرى. عكس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الي سلوكها الاستراتيجي من نوع الدفاعي و التفاعلي فهي مؤسسات لا تتميز بالليونة التنظيمية و كذلك لا تتوفر الخصائص البسيكولوجيا للمقاول في اصحاب هذه المؤسسات و بالتالي نجاعة هذه المؤسسات محددة من طرف المحيط الخارجي و هو تأثير سلبي.

Summary

In organizational theory as in strategic management, the relationship between organizations and their environment is an important theme. And research on these relationships has led to the emergence of several currents of research since the 1960s and the pioneering work of contingency theorists (in particular Burns and Stalker, 1961), which establishes a relationship between environment and organizational structure, and Chandler's historical approach that links environment, strategy and structure (Chandler, 1962). Since then, the study of these links has been deepened and has given rise to several approaches that differ according to the degree of environmental determinism of the strategy and the apprehension of the ability of organizations to influence the environment.

As part of this study, we propose to explain the relationship between Algerian SMEs and their environment by studying the strategic behavior of SMEs in the Algerian context. The results are obtained from 242 respondents from small and medium-sized Algerian companies in the different sectors. The strategic behavior of the prospector and analyst type contributes directly to the increase of the performance and this, thanks to the harmonization existing between these behaviors, the profile of entrepreneur, organizational agility and the characteristics of the external environment. On the other hand, defender and reactor-type SMEs are less agile SMEs and their owners are not entrepreneurs according to the approach of the traits, therefore SMEs are dominated by their environment (environmental determinism).

Keywords: environment, prospector, reactor, defender, analyst, SME

Introduction générale

Introduction générale

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle économique et social très important, à la fois par leur importance dans le tissu économique, et en constituant la substance du système productif et son principal facteur de renouvellement. À la différence des grands groupes, les liens territoriaux, et par conséquent nationaux, qu'elles continuent de tisser en font un acteur majeur du développement économique. Par la création d'emplois, le développement des PME offre de nombreuses possibilités d'emploi ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de populations en pleine croissance. Pierre André Julien affirme que, d'une façon générale, dans tous les pays, quelle que soit leur catégorie (développés, émergents ou en développement), les PME sont considérées comme des moteurs de développement économique et parmi les principaux contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée.

1) Problématique et questionnement

L'une des problématiques majeures pour les entreprises consiste en un accroissement permanent de la maîtrise de leur environnement. Dans ce cadre, dans la revue de littérature on constate que La question des relations entre les organisations et leur environnement occupe une place centrale dans les théories des organisations et en stratégie d'entreprise.

Les entreprises en général évoluent dans un environnement marqué par de profonds et rapides changements, complexité, l'imprévisibilité et l'incertitude, autrement dit, nombreux sont les défis que l'entreprise doit surmonter.

Cet environnement est particulièrement turbulent avec le durcissement de la concurrence dans presque tous les domaines d'activité, la complexité grandissante, des incertitudes avec des clientèles plus volatiles et plus exigeantes, entraînant un raccourcissement du cycle de vie des produits. Face à ces contraintes, a priori l'entreprise ne peut que s'adapter. Il n'est donc pas question pour elle de chercher à faire évaluer les contraintes, mais bien de voir comment elle peut s'organiser pour les absorber. L'entreprise est constamment obligée de se remettre en cause, d'inventer non seulement de nouveaux produits mais surtout de mettre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elle rencontre ou provoque.

Les entreprises de petite et moyenne taille n'échappent pas à cette réalité, de plus en plus nombreuses sont les PME qui font face à un environnement plus turbulent (mondialisation des marchés, apparition de nouveaux acteurs, évolution

Introduction générale

des structures des filières, raccourcissement des cycles de vie des technologies, etc.). Certains chercheurs constatent que dans un monde en mutation et en perpétuel changement, les petites et moyennes entreprises « PME » sont vulnérables, cette vulnérabilité expliquée souvent par le manque chronique de ressources et de capacités, fait qu'elle n'aura d'autres alternatives stratégiques que de se soumettre aux contraintes environnementales et continuent de subir les effets néfastes de la globalisation économique et les conditions de l'environnement ouvert et intense. Ces entreprises sont confrontées à une concurrence ardue et féroce qui désavantage des PME qui sont réellement non compétitives, notamment dans un contexte de pays en développement. Ce nouveau climat d'affaires exige de prendre en compte le développement des PME et de l'insérer dans l'arène de la concurrence tant nationale qu'internationale. Certains auteurs ont eu tendance à mettre tous les échecs des PME, sur le compte d'un environnement défavorable à l'adoption de stratégies offensives de la part de ces PME.

Pour d'autres chercheurs, ces caractéristiques ne signifient pas que les entreprises de petite et moyenne taille sont systématiquement incapables de lire les données de leur environnement et de planifier leur évolution. Cette approche considère que la PME peut en fait développer des stratégies en marge des contraintes imposées par le contexte environnemental, sachant que la PME, peut transformer son désavantage (sa petite taille) en atout (la flexibilité au service d'une stratégie). En d'autres termes, le rapport de la PME à son environnement ne se limite pas à une simple vision déterministe.

L'environnement algérien est également marqué par une dynamique concurrentielle qui s'intensifie de plus en plus, dans un tel contexte la stratégie devient vitale.

Ce constat nous amène à formuler notre question de recherche en ces termes : **les PME algériennes sont-elles condamnées à subir la pression de leur environnement ?**

Par cette question de recherche, nous aimerions comprendre :

Comment le dirigeant/ propriétaire perçoit-il l'environnement de son entreprise ?

Place-t-il son entreprise par rapport à son environnement ou dessine-t-il celui-ci autour de son entreprise ?

Introduction générale

Comment se comportent les PME algériennes face à leur environnement? Sont-elles réactives, préactive ou proactives ?

Ce comportement est-il adéquat avec les caractéristiques de leur environnement ?

Quels sont les déterminants de tel ou tel comportement stratégique de ce type d'entreprise.

2) Hypothèses de recherche

Notre étude contribue à la pensée traditionnelle sur le management stratégique en avançant qu'une adéquation entre la stratégie de la firme et l'environnement dans laquelle elle opère est essentielle pour l'atteinte de meilleurs résultats. Autrement dit, les études dans le domaine de la recherche en stratégie des PME cherchent à répondre à une question de recherche courante : quelles sont la stratégie et la structure adaptées à l'environnement?, dans la plupart de ces études, les PME sont des entreprises fragile et vulnérable.

Hypothèse principale : les PME algériennes sont relativement indépendantes de l'environnement.

Autrement dit, certaines PME algériennes, leur performance n'est pas déterminée par l'environnement, d'autres, leur performance est déterminée par l'environnement

Pour vérifier cette hypothèse, C'est pertinent de distinguer entre les différents groupes des PME de point de vue comportement stratégique, pour cela nous allons intégrer la typologie de Miles et Snow (1978) dans le modèle de Hrebiniak. (Figure N 1)

H 1 : la performance des PME algériennes de type prospecteur n'est pas déterminée par l'environnement, voire absence de déterminisme environnementale, elle est déterminée par la volonté et le choix stratégique de leurs dirigeants

H2 : la performance des PME algériennes de type analyste est déterminée en même temps par la volonté d'entrepreneur et l'environnement.

H 3 : les PME algériennes de type défenseur et réacteur n'ont aucune action sur leur environnement, voire leur performance est déterminée uniquement par l'environnement.

Figure N1 : hypothèses de recherche

	Faible	performance	Forte
Fort	Défenseur Réacteur H3	Analyste H2	
Déterminisme			
Faible		Prospecteur H1	
	Faible	Volontarisme	Forte

3) Choix des PME comme terrain de recherche

Sur le plan académique, depuis plusieurs décennies, les chercheurs de diverses disciplines s'interrogent sur les petites et moyennes entreprises. Année après année, de nombreuses thèses ont été soutenues, de multiples revues ont vu le jour et d'innombrables articles ont été publiés sur ce champ particulier. Le grand public ignore certainement qu'il existe même des associations savantes dont l'unique objet de recherche est la PME. À tel point qu'il existe aujourd'hui un savoir académique considérable qui s'est développé dans les colloques internationaux, dans les revues spécialisées. Ce que résume l'importance donnée à ce type d'entreprise, par les chercheurs universitaires.

Sur le plan macroéconomique, la politique algérienne de développement économique, actuellement s'oriente vers le développement et l'encouragement des PME et bâtir une économie basée essentiellement sur les PME.

L'objectif de cette étude est donc de combler cette lacune en cherchant d'analyser la façon par laquelle les PME algériennes sont gérées, de comprendre pourquoi certaines PME algériennes sont plus performantes que d'autres.

Introduction générale

En essayant de proposer un modèle qui explique les raisons et les causes de tel ou tel situation, globalement, Cette recherche vise à déterminer si la relation entre l'environnement, la stratégie et la performance identifiée en Occident s'appliquent également dans les PME algériennes.

Les objectifs de la recherche sont les suivants:

- étudier la relation entre les différentes dimensions perçues d'environnement et les choix d'orientation stratégique parmi les PME algériennes ;
- déterminer s'il existe des différences significatives dans la performance entre les PME qui réalisent un ajustement environnement/ PME et le type de Ceux qui ne le font pas;
- Examiner quel rôle jouer par l'entrepreneur dans la relation environnement/ PME, s'il existe des différences significatives dans les perceptions de l'environnement et les choix comportement stratégique entre les PME selon les caractéristiques d'entrepreneurs algérien.

4) Méthodologie, raisonnement, outil et processus de recherche

Etant donné que notre problématique est de type causal, une approche purement quantitative s'impose. Nous voulons savoir s'il y a une association entre plusieurs variables et vérifier si les variables agissent ou varient entre ensemble. La question fondamentale est d'identifier ce qui se produit lorsqu'une relation particulière existe.

Nous vérifions donc la nature de la relation, les variables en relation, la direction de la relation et les conséquences de la relation.

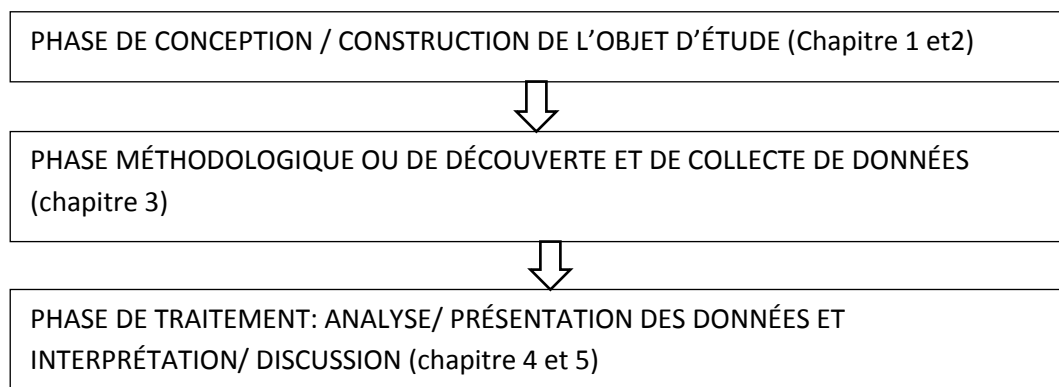
Nous adaptons une démarche de raisonnement de type hypothético-déductive, cette démarche part d'abord des principes théories sur l'influence de l'environnement sur le comportement stratégique des entreprises, ces principes seront confrontés à l'observation par un questionnaire afin d'en déduire les résultats.

Afin de pouvoir identifier et sélectionner les items qui expliquent au mieux les phénomènes qu'on cherche à étudier, il est nécessaire de procéder dans un premier temps par une analyse factorielle en utilisant le logiciel SPSS. Et en deuxième lieu, l'estimation des paramètres du modèle s'effectuera de façon itérative avec la méthode du maximum de vraisemblance en utilisant le logiciel

Introduction générale

SPSS AMOS pour l'étude globale, et avec la méthode PLS (partial least square) en utilisant le logiciel SMARTPLS pour les sous échantillons.

La méthode de recherche emprunte généralement un cheminement ordonné qui part de l'observation à la discussion des conclusions scientifiques en passant respectivement par un problème de recherche, une question de recherche, une hypothèse, un objectif de recherche et une méthode de résolution. Ce processus peut être regroupé en trois grandes phases:



5) structure de la recherche

Dans le premier chapitre, nous montrerons, à travers une large revue de littérature, l'influence de l'environnement externe de l'entreprise sur les décisions stratégique et sur la performance.

Deuxième chapitre présentera une revue de littérature sur les PME

Chapitre trois sera consacré à la définition et la mesure des variables de notre modèle de recherche.

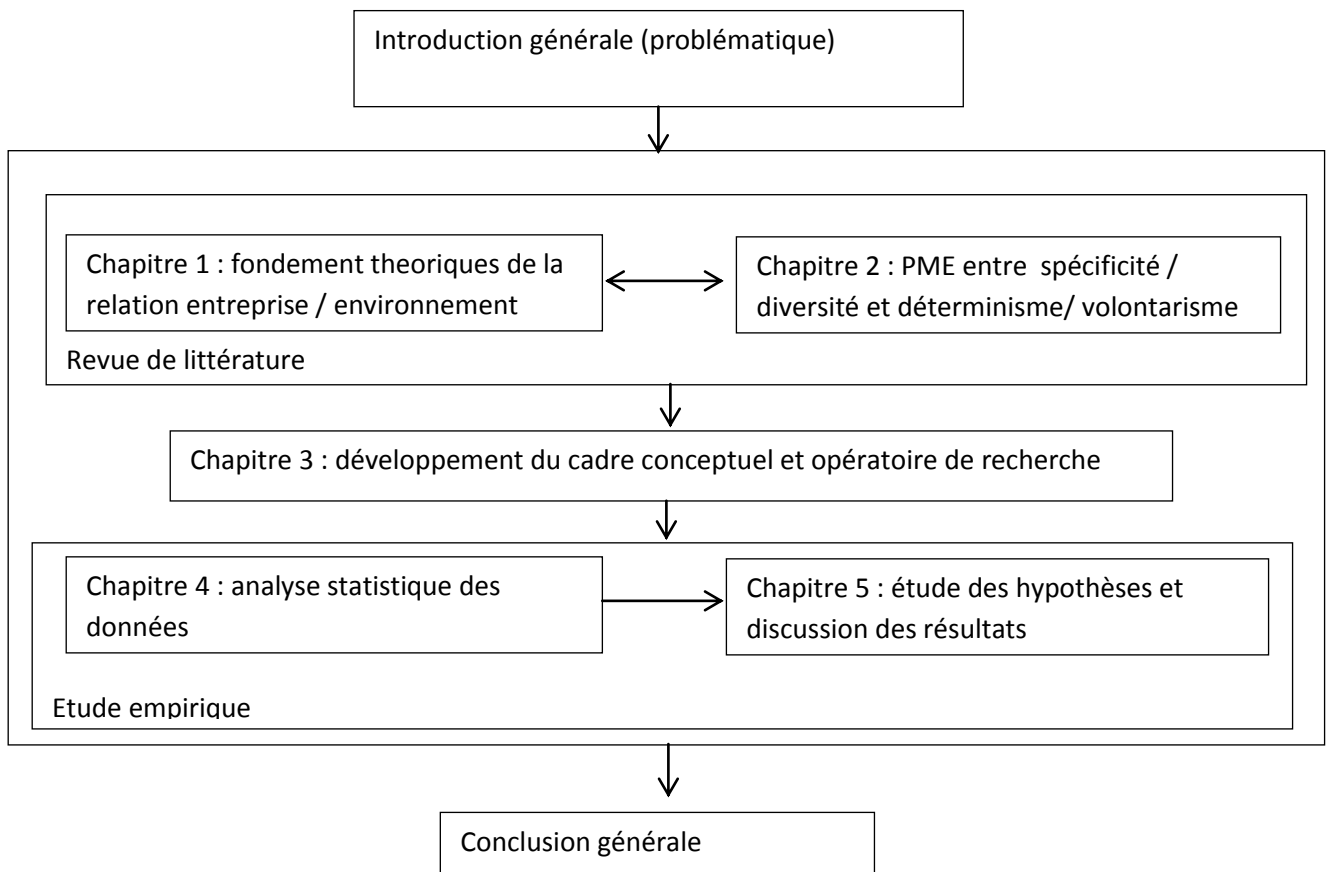
Quatrième chapitre expliquera les méthodes statistique de deuxième génération que nous allons utiliser pour répondre à notre problématique et nos hypothèses de recherche. Et traitement des données recueillies auprès des PME algérienne.

Le chapitre Cinq sera consacré à l'étude statistique, en utilisant la méthode d'équations structurelles, des quatre modèles qui expliquent la relation entre environnement et la performance des PME selon le comportement stratégique.

La conclusion générale restituera les principaux résultats de notre recherche, ses apports et ces limites, en suite proposera des voies pour des recherches future.

Introduction générale

Figure n2 : structure de la recherche



6) Travaux de recherche antérieurs

De nombreux chercheurs ont travaillé à identifier la relation entre environnement externe et les organisations (le tableau n°1 récapitule l'ensemble de ces travaux).

BENAMMAR Née BEDJAOUI Hafida : Impact de l'environnement et modes organisationnels : cas de l'entreprise algérienne, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques Option : Management, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen

BOUDJEMAA AMROUNE: impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense: cas de l'Algérie, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université Du Québec À Montréal, 2014

Brahim BENABEDSLEM (2013): compétences des dirigeants de pme algériennes & changement managérial une analyse empirique, Thèse

Introduction générale

présentée en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté Des Sciences Economiques Et De Gestion, Université D'Alger 3

Franck Duquesnois (2011): **les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon**, Thèse Présentée Pour Obtenir Le Grade De Docteur De L'université Montpellier I,

Gaël GUEGUEN (2001) : **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet**, Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur De L'université Montpellier I, 2001

Mahamed Akli Achabou (2008) : **L'Environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente, cas de l'industrie sucrière algérienne**, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Montpellier

NAOUFEL REMILI (2013) : **Le comportement stratégique face à une rupture institutionnelle programmée**, Thèse présentée comme exigence partielle du programme conjoint de doctorat en administration, Université Du Québec À Montréal.

Le tableau suivant récapitule la différence entre notre thèse et travaux de recherches cités ci-dessus

Introduction générale

Tableau N(1) : la différence entre notre recherche et quelques thèses de doctorats de même nature

Auteur	Problématique de recherche	Variables	Méthode	Champs de recherche	Résultats		
Mahamed Akli Achabou (2008)	Quelles sont les variables déterminantes de la décision stratégique d'une entreprise dans un pays en transition marqué par un contexte institutionnel en mutation ?	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement institutionnel - Ressources et compétence (RBV) - Stratégie 	Etude de cas civilital , ENA	Entreprises Algériennes	L'importance des variables institutionnelles les changements institutionnels peuvent générer à la fois des opportunités et des menace pour les acteurs économiques le cadre institutionnel dans le cas algérien reste faible, ce qui n'a pas favorisé le développement d'une industrie forte La prédominance des variables environnementales par rapport aux variables internes à l'entreprise.		
BENAMMAR Née BEDJAOUI Hafida	Est-ce qu'une organisation pyramidale et cloisonnée de type mécaniste peut répondre aux exigences d'un environnement en perpétuel changement exigeant des structures organisationnelles flexibles avec une décentralisation en matière de pouvoir de décision ?	Environnement (VI) - structure organisationnelle (VD)	ACP	Entreprises Algériennes	les structures organisationnelles adoptées par les entreprises sont en phase avec l'environnement dans lequel elles évoluent	Acceptée	
					les structures organisationnelles flexibles sont celles qui s'adaptent le mieux avec l'environnement dans lequel évoluent les entreprises	Acceptée partiellement	
					la mise en place d'une structure organisationnelle efficace nécessite la délégation du pouvoir au sein de l'entreprise.	Accepter	
Gaël GUEGUEN (2001)	Le comportement stratégique de l'entreprise de petite taille est-il contraint par l'environnement ?	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur - Environnement - Stratégie (positionnement, entrepreneurial, de souplesse organisationnelle, de pérennisation collective), - Performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison entre PME de secteur internet, PME de secteur no internet - ACP - L'analyse de variance (Anova), - L'analyse de Régression 	PME Françaises	Hypothèses	Internet	Non internet
					- L'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques	-Vérifiée Partiellement	- Non vérifiée
					- Les stratégies des PME conditionnent leur niveau de performance	Vérifiée partiellement	Vérifiée
					- L'environnement perçu des PME conditionne leur niveau de performance	Vérifiée partiellement	Vérifiée partiellement

Introduction générale

			modérée		L'environnement perçu des PME modifie la relation stratégie performance	Non vérifiée partiellement	Non vérifiée
Brahim BENABEDSLEM (2013)	Quelles sont les compétences requises pour les dirigeants des PME pour assurer la réussite du changement managérial?	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence de dirigeant - Changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coefficient de corrélation - Tabulations 	PME Algériennes	la vision, Partage de vision, Communication, Planification, Mise en œuvre, Evaluation, Leadership		largement confirmée
NAOUFEL REMILI (2013)	quels sont les facteurs qui peuvent nous aider à comprendre la réaction et le comportement d'une entreprise à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte (environnement institutionnel, rupture programmée) - Le dirigeant (la création de sens) - Comportement stratégique 	exploratoire et qualitative	l'industrie du vêtement au Québec	le rôle de déclencheur des ruptures institutionnelles dans la formulation stratégique. le dirigeant, son profil et son processus de création de sens, le contexte dans lequel l'entreprise opère et les ressources relationnelles serviraient de levier pour élargir les possibilités d'action et renforcer la capacité concurrentielle d'une entreprise.		Confirmées
Franck Duquesnois (2011)	Quelles sont les stratégies adoptées par les petites entreprises dans les industries en crise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte (industries en crise) - profil entrepreneurial - stratégies - recherche d'information - performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Echantillon de 160 de PE - MES 	Petites entreprises Française	La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre son environnement concurrentiel a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007. (1)		Partiellement Validée
					L'application de stratégies par la petite entreprise entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007. (2)		Ne peut pas être validée
					Le choix et l'application de stratégie(s) par une petite entreprise entre 2000 et 2007 a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise. (7)		Ne peut pas être validée
					La capacité du dirigeant d'une petite entreprise à comprendre l'environnement concurrentiel a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise. (6)		Validée
					La recherche d'informations et la prospection par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007. (4)		Validée

Introduction générale

					La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa recherche d'informations et sa prospection. (8)	Ne peut pas être validée
					La planification stratégique mise en place par la petite entreprise a eu un impact positif sur sa performance entre 2004 et 2007. (3)	
					Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a eu un impact positif sur la performance de cette petite entreprise entre 2004 et 2007. (5)	Partiellement Validée
					Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a eu un impact positif sur la recherche d'informations et la prospection de cette petite entreprise. (9)	Validée
					Le profil entrepreneurial du dirigeant d'une petite entreprise a un impact positif sur sa capacité à comprendre son environnement concurrentiel. (10)	Ne peut pas être validée
BOUDJEMAA AMROUNE (2014)	l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans les pays en développement.	<ul style="list-style-type: none"> - programme de mise à niveau - environnement - performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Echantillon de de PME (comparaison entre PME mises à niveau et PME non mises à niveau - AFC - MES 	PME Algériennes	Les facteurs environnementaux tels que perçus par les entrepreneurs, présentés dans l'instabilité, la concurrence et la complexité, ont un effet modérateur négatif sur la relation entre les ressources matérielles, les ressources immatérielles, d'une part, et sur la performance de la PME algérienne mise à niveau, d'autre part. Cependant, la variable munificence de l'environnement a un effet modérateur de sens positif sur cette relation.	Partiellement supportée
Notre recherche	les PME algériennes sont-t-elles condamnées à subir la pression de leur environnement ?	<ul style="list-style-type: none"> -environnement - agilité organisationnelle - traits psychologique de propriétaire/ dirigeant - comportement stratégique (miles et snow) - performance 	<ul style="list-style-type: none"> -modèle globale - modèle pour chaque type du comportement - quantitative - ACP - AFC - MES 	PME Algériennes	Voir la conclusion générale	

Chapitre 1 :

Fondement théorique de la relation entreprise - environnement

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Introduction

Ce chapitre relate la littérature qui explique la performance des organisations dans un environnement ouvert et intense.

La prise en compte de l'environnement comme une variable active dans le processus décisionnel stratégique est d'une importance capitale tant dans la grande que dans la moyenne et petite entreprise. D'ailleurs, H.I. Ansoff (1987) défend l'idée que l'environnement représente une dimension majeure de l'analyse stratégique. En effet, les différentes caractéristiques de l'environnement déterminent les opportunités qui s'offrent et les menaces qui pèsent sur l'entreprise.

Partant de là, plusieurs questions se posent : quelle relation existe-il entre ces deux systèmes (environnement, organisation) ?, quel système a de plus d'influence sur l'autre ?

Pour répondre à ces questions, dans ce chapitre nous allons étudier les théories de déterminisme environnemental, théories de volontarisme stratégique et celles qui cherches à réconcilier entre les deux.

Section 1 : L'entreprise, un système en interaction permanente avec son environnement

L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Les structures internes de l'entreprise, en vue de faire face aux incertitudes, s'adaptent aux types et aux conditions de l'environnement, qui n'est ni statique, ni homogène.

1) La notion de l'environnement

L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc.¹

Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les définitions de l'environnement peuvent être classées en trois catégories : l'environnement en fonction de ses attributs, l'environnement en fonction de ses objets et l'environnement en fonction des perceptions qu'en ont les membres de l'organisation.

1-1) l'environnement en fonction de ses attributs

Sous cet angle, l'environnement est étudié selon ses caractéristiques, qui sont souvent : incertitude, dynamisme, complexité et turbulence.

A. DESREUMEAUX (1992) a procédé à une typologie de l'environnement de l'entreprise en citant quatre variantes :

- Environnement stable et aléatoire qui fait appel aux petites entreprises ;
- Environnement stable et structuré qui fait appel aux grandes entreprises ;
- Environnement instable qui fait appel à des entreprises flexibles et décentralisées ;
- Environnement turbulent, hautement complexe qui fait appel à des entreprises de niveau de complexité analogue.

¹Leila Melbouci : L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?, La Revue des Sciences de Gestion , vol 6, n° 23, 2008, p 76

1-2) L'environnement en fonction des perceptions qu'en ont les membres de l'organisation

Au-delà des caractéristiques précédemment présentées pour caractériser l'environnement de l'entreprise, une notion essentielle dans l'étude de l'environnement tient à son caractère réel ou perçu. L.J. Bourgeois (1980, 1985) relève que, dans la littérature sur le management, les stratégies sont décidées en adéquation avec l'environnement externe. Or, ce sera la perception de l'environnement qui sera le fil conducteur du processus de décision stratégique.

Nombreux auteurs ont démontré que les décideurs cherchaient à répondre à l'environnement tel qu'ils le percevaient et l'interprétaient (Weick, 1969 ; Miles et al. 1974 ; Snow, 1976 ; Pfeffer et Salancik, 1978). L'environnement est ainsi considéré comme un "construit" (Weick, 1969), produit de la subjectivité du dirigeant, et non comme une donnée objective (Pfeffer et Salancik, 1978)².

2) Le niveau d'étude de l'environnement

On distingue trois grands niveaux d'environnement, et chaque niveau influe sur les décisions que doit prendre par l'entreprise, l'influence directe ou indirecte sur l'entreprise augmente au fur et à mesure quand on descend de niveau : macro environnement, meso environnement et micro environnement.

2-1) macro environnement :

Désigne un ensemble de facteurs externe susceptibles d'influencer l'entreprise et son marché, le niveau macro, c'est le niveau auquel on appréhende les phénomènes dans leur globalité³, il peut être décomposé en six catégories d'éléments : la démographie, l'économie, la réglementation, les ressources naturelles, la technologie et la culture, l'analyse de ces variables permet à l'entreprise de détecter les principales opportunités et menaces⁴.

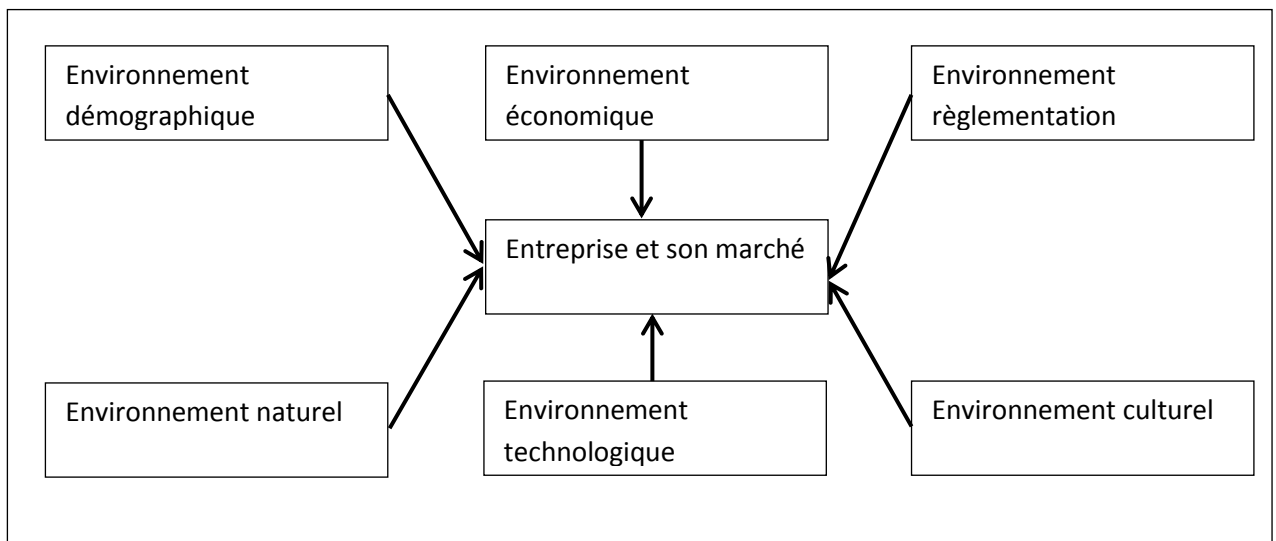
² Jacques-Bernard SAUNER-LEROY : nature de l'environnement, style de direction et performance des firmes : un test de la théorie de la contingence, IXIEME conférence internationale de management stratégique - " Perspectives en management stratégique ", Montpellier 24-25-26 Mai 2000, p5

³ Hervé Dominique et Francis Laloë : Modélisation de l'environnement : entre natures et sociétés, édition Quae , paris 2009, p113

⁴ Ulrik Mayrhofer : marketing, 2 eme Édition, Édition Bréal, paris, 2006, p 22

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Figure N (1.1) : les composantes de macro environnement



Source: Ulrik Mayrhofer, op.cit. p 22

2-2) micro-environnement (ou l'environnement spécifique)

Le microenvironnement est constitué de catégories d'acheteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie. Il est composé des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs et des partenaires. En effet, depuis quelques décennies, nous assistons à des profondes mutations du système industriel et de nouveaux paradigmes se révèlent: montée des services, information en réseaux, mondialisation de l'industrie, complexification des processus technologiques. Ces évolutions ont fait naître une nouvelle approche: le méso-environnement⁵.

2-3) méso environnement

Méso signifie intermédiaire, c'est donc l'environnement qui se trouve entre le niveau macro et le niveau micro. Le méso-environnement est une notion issue de l'économie industrielle permettant de mieux comprendre comment l'unité économique qu'est l'entreprise s'intègre dans l'économie en général, en tenant compte de l'existence de relations techniques, économiques ou organisationnelles

⁵ Leila Melbouci : op.cit. p 77

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

privilégiées entre différents groupes d'acteurs.

Les principales unités d'analyse pour comprendre le méso-environnement sont d'une part, les secteurs, les branches et les filières et d'autre part, les groupes.

Les concepts de secteurs, branches et filières renvoient aux modes de découpage du système productif. Alors que celui de groupe correspond aux aspects juridiques.

Section 2 : les théories de la relation organisation- environnement.

Les théories de la stratégie renvoient invariablement à la question suivante : la compétitivité d'une entreprise est-elle déterminée par les structures qui la dominent de façon « transcendante », telles les « lois du marché » ou de la concurrence, ou est-elle le fruit de l'action consciente, « immanente », des acteurs, lesquels modèlent leur environnement⁶ ?

Les thèses classiques seront celles prônant le déterminisme de l'environnement (théorie de la contingence, écologie des populations...) et à l'opposé, celles mettant en avant l'importance de l'entreprise tant dans le choix de ses structures et de son comportement stratégique que dans l'influence mise en œuvre pour modifier son environnement (choix stratégique).

1- L'environnement comme variable contraignante et surdéterminante

Le déterminisme environnemental suppose l'importance du contexte dans toutes les actions de l'entreprise. L'environnement souvent appréhendé comme un élément donné, exogène⁷. L'entreprise n'a d'autre choix que celui de s'adapter à son environnement, l'économie industrielle introduit le déterminisme dans la perception de l'entreprise⁸. L'adéquation stratégique connaît son apogée avec les travaux de Porter, au milieu des années 1980. S'appuyant sur un cadre d'analyse hérité de l'économie industrielle, cette approche estime que l'objectif pour la firme est d'identifier une source d'avantage concurrentiel, de le construire, et de le protéger pour le pérenniser. Une analyse détaillée de la dynamique du secteur

⁶ Michel Marchesnay : Kenneth Andrews Le père fondateur de la "Corporate Strategy", in « les grands auteurs en stratégie » dirigé par : thomas LOILIER et Albéric TELLIER , chapitre II, Éditions EMS, 2007 ,P51

⁷ Rodrigo Bandeira de Mello et autres : management relationnel et frontières de l'entreprise, Revue française de gestion, vol 3 N° 232, 2013, p 17

⁸ Aissa HIRECHE, Meriem HIRECHE : Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise, Business Management Review , Vol. 3, n°1, Janvier-Février-Mars 2013, p

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

conduit les dirigeants à choisir l'une des trois stratégies génériques inconciliables (domination par les coûts, différenciation ou focalisation)⁹

Ce courant de pensée renforce la prise en considération de l'environnement dans tout type d'analyse stratégique.

L'entreprise est essentiellement abordée sous l'angle de la contrainte, elle devra gérer les limites qui lui sont imposées objectivement, il lui sera donc nécessaire d'identifier avec précision l'environnement dans lequel elle évolue afin d'aligner sa stratégie et sa structure.

1-1) La théorie de la contingence.

Comme le résumant ROJOT et BERGMANN (1995), l'idée de la contingence environnementale repose sur le principe selon lequel plusieurs modes d'organisation sont inhérents à l'environnement pour l'obtention de ses ressources, de ce fait, il existe une contrainte à laquelle l'organisation devra correspondre notamment en termes d'adaptation structurelle, si ce n'était pas le cas, l'entreprise ne pourrait saisir les opportunités qui se présentent à elle.

Cette théorie, elle trouve ses racines dans l'école environnementale et s'est développée en opposition aux idées confiantes du management classique, selon lesquelles il existe une seule façon (one best way) de diriger l'entreprise et d'assurer sa pérennité¹⁰, autrement dit, L'école de la contingence en stratégie marque les limites de la croyance selon laquelle la stratégie d'entreprise obéirait à des règles universelles, valables pour toutes les organisations¹¹.

La théorie de la contingence met l'accent sur les relations entre l'environnement, la stratégie, la structure organisationnelle et la performance.

Selon les sociologues Britanniques « TOM BURNS et GEORGE STACKER »¹², la théorie de la contingence se résume dans l'observation que des

⁹ Laurence Lehmann-Ortega, Pierre Roy: Les stratégies de rupture. Synthèse et perspectives, Revue française de gestion, vol 7, n° 197, 2009, p.116

¹⁰ Coulibaly Aly .d : la défaillance des PME belges, analyse des déterminants et modélisation statistique, thèse de doctorat en science de gestion, faculté des science économiques, sociales et politique, université catholique de louvain, 2004, p77

¹¹ Xavier Deroy : L'école de la contingence et le contrôle de l'agir stratégique, partie 2, Chapitre 1, in Xavier Deroy, Formes de l'agir stratégique, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2007, p66

¹² Mary Jo Hatch : Théorie des organisations, intérêt et perspective multiples, traduction de la deuxième Edition anglaise, Edition de boock, 2009, P 93.

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

conditions différentes de l'environnement entraînent des styles différents d'organisation, la théorie de la contingence tenta de définir le type de management à adopter dans un environnement et pour une stratégie donnée¹³. Autrement dit, la manière la plus efficace d'organiser est contingente aux conditions de complexité et de changement de l'environnement.

Les théories de la contingence se développent sur deux décennies et prennent de multiples formes¹⁴ : la contingence technologique (année 1950), la contingence structurelle (année 1960).

Dans le même sens, Rojot (2005)¹⁵ distingue deux types de théories de la contingence: celles qui relient certains traits de la structure des organisations à des variables internes (âge, taille, technologie et stratégie) et celles qui les relient à des caractéristiques de variables externes (variabilité et complexité croissante de l'environnement et adaptation diversifiée à l'environnement).

L'entreprise selon cette théorie, est conçue comme une entité située en dehors de ses frontières. Les résultats organisationnels sont influés par les contraintes environnementales et l'adaptation qu'elles imposent pour que l'entreprise survive, dans le sens où cette dernière doit survivre pour réussir.

A) la contingence technologique

WOODWARD¹⁶ en 1965 relevait que la structure organisationnelle est largement influencée par la technologie utilisée à travers les modes de production. Si question de départ cherchait à comprendre pourquoi les organisations industrielles varient en structure et pourquoi certaines structures semblent associées à un plus grand succès commercial. Les organisations qui n'adapteraient pas leurs structures aux technologies utilisées à travers leurs modes de production, rencontreraient des difficultés au niveau de la performance.

¹³ Raymond-Alain Thiétart : Introduction, Revue Le management, collection que sais-je ,11^e éd, 2003, P19

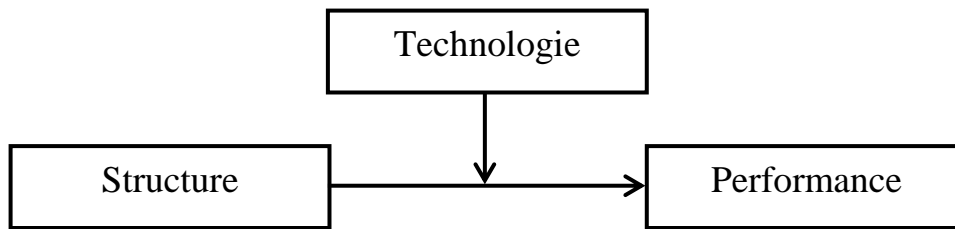
¹⁴ Rouleau, Linda : Théories des organisations - Revue et augmentée : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Les Presses de l'Université du Québec, 2007, p46

¹⁵ Boudjemaa Amroune : impact des programmes de mise à niveau sur performance de la PME dans un environnement ouvert et intense: cas de l'Algérie, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, université du Québec à Montréal, 2014, p50

¹⁶ Joan Woodward (1916-1971), professeur de sociologie industrielle au Collège Impériale de Science et technologie de l'Université de Londres.

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Figure N (1.2) : la problématique étudiée par WOODWARD



Source : Rouleau Linda, *op.cit.* p 48

Durant les années cinquante, JOAN WOODWARD dirigea un groupe de recherche sur l'organisation de cent entreprises industrielles Anglaises, l'observation montra une grande diversité des types d'organisation sans que le passé des organisations (l'âge), la branche d'activité, ou la taille ne puissent expliquer ces différences. En effet, WOODWARD découvrit que les entreprises adoptant des systèmes techniques relativement semblables tendaient à avoir le même type de structure d'organisation. La conclusion principale de la recherche était que dans les entreprises prospères, les différences entre les technologies de production expliquaient les différences de structure organisationnelle¹⁷, autrement dit, la technologie détermine la structure organisationnelle la plus efficace. L'adhésion à cette conception est connue aujourd'hui sous le nom déterminisme technologique¹⁸.

Elle en déduisit une typologie des systèmes techniques, désormais devenue classique :

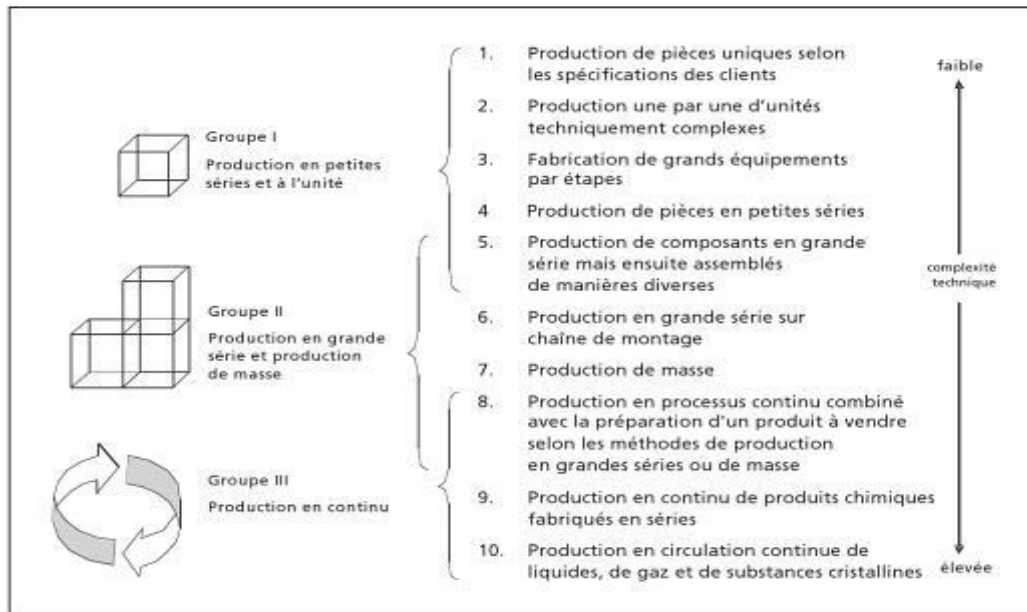
- Le système technique de production unitaire ou par petits lots ;
- Le système de production de grandes séries ou de production de masse ;
- Le système de production en continu.

¹⁷Peter N.Lequesne : technologie et structure organisationnelle revisité, le cas d'un environnement de support de projet intégré, TIS, vol 3, N 2-3 ? 1991, P115

¹⁸ Marry Jo Htch : *op.cit* , p 209

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Figure N (1.3): typologie des systèmes technique de Woodward



Source : Rouleau, Linda, *op.cit.* p 47

Chaque structure doit être adaptée à sa technologie. «Une production en grande série convient à une structure hiérarchisée avec un fort taux d'encadrement, des productions du type unitaire engendrent des structures plus souples ».

Les travaux de Woodward, sont complétés par les travaux de recherche W.K.Newman¹⁹, qui consiste à problématiser le choix des structures et des systèmes de gestion en fonction des caractéristiques de la technologie de l'entreprise, qui peut être de type stable, régulée ou adaptative.

A chaque forme de technologie correspondrait un profil spécifique de structure et de système de gestion assurant l'efficacité :

-une technologie stable requiert centralisation, supervision directe, contrôle stricte, planification détaillée ;

-une technologie régulée ou flexible appelle une décentralisation limitée, un usage modéré de leadership participatif, un contrôle des flux d'information ;

-une technologie adaptative se gère par décentralisation, contrôle par les résultats, forte implication des personnes et planification par objectifs.

¹⁹ BEDJAOUI Hafida : impact de l'environnement et modes organisationnels, cas de l'entreprise algérienne, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques Option : Management, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen, 2013,p 35

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Tableau N (1-1) : Relations entre les différentes formes de technologies et les différentes structures.

	Structure systèmes	Technologie stable	Technologie régulée	TECHNOLOGIE adaptative
1-Organisation	-Centralisation /décentralisation	-Centralisé.	-Plutôt centralise	Décentralisé.
	-Degré de division du travail.	-Spécialisation étroite.	-Spatialisation ou artisanat.	Variable
	-Taille des unités opérationnelles.	-Grande.	-Moyenne.	Petite Si l'équipement le permet.
	-Mécanisme de coordination.	- programmes.	Unité de planification Séparée.	Face à face.
	-Nature et localisation des staffs.	Fonctions étroites au Sommet.	Fonction étroite ; au sommet et auprès Des unités.	Généralistes au sommet ; Spécialistes auprès des unités.
	- Système d'information.	-Flux ascendant.	Vers le sommet et les unités.	Principalement vers et dans les unités.
	- Caractéristiques des Perssonnes - cles	-Opérationnels, Spatialisés	Experts fonctionnelles.	Analytiques, adaptatifs
2. Planification	- Etendue.	Large.	Les principaux domaines sont couverts	Locale, spécifique.
	- Horizon	CT.	MT.	LT.
	-Degré de détail.	Élevé.	Moyen.	Principaux problèmes Seulement
3. style de gestion	-participation à la planification.	Très limitée.	Limitée à ses propres tâches.	Générale.
	-supervision.	Très étroite.	Surveillance de l'out- put et de la qualité.	Large.
	-partage de l'information	Faible.	Limitée à la tâche.	Elevée si les résultats sont bons
	-permissivité.	Respect des instructions.	Qualité, respect des délais, efficience.	Résultat, dans la limite des ressources.
4. contrôle	-critère de performance privilégié	Elevée.	Elevée.	Faible.
	-fréquence des contrôles.	Managers centraux.	Contrôle de production et autres staff.	Les opérationnels de l'unité.
	-Initiative des mesures correctrices.			
	-Motivation par punition ou récompense.	Peu d'erreurs tolérées.	Peu d'erreurs tolérées.	Forte récompense du succès.
	-Accent sur conformisme ou apprentissage.	Conformisme.	Conformisme.	Apprentissage.

Source : Bedjaoui Hafida, *op.cit.* p36

Aujourd'hui, que ce soit dans les organisations à structure plus mécaniste ou plus organique, Les technologies sont la source des changements organisationnels. Les changements de contextes concurrentiels adaptés aux mutations technologiques imposent des transformations aux entreprises si elles veulent continuer à se développer²⁰. Les impacts sur la structure des fonctions dans les

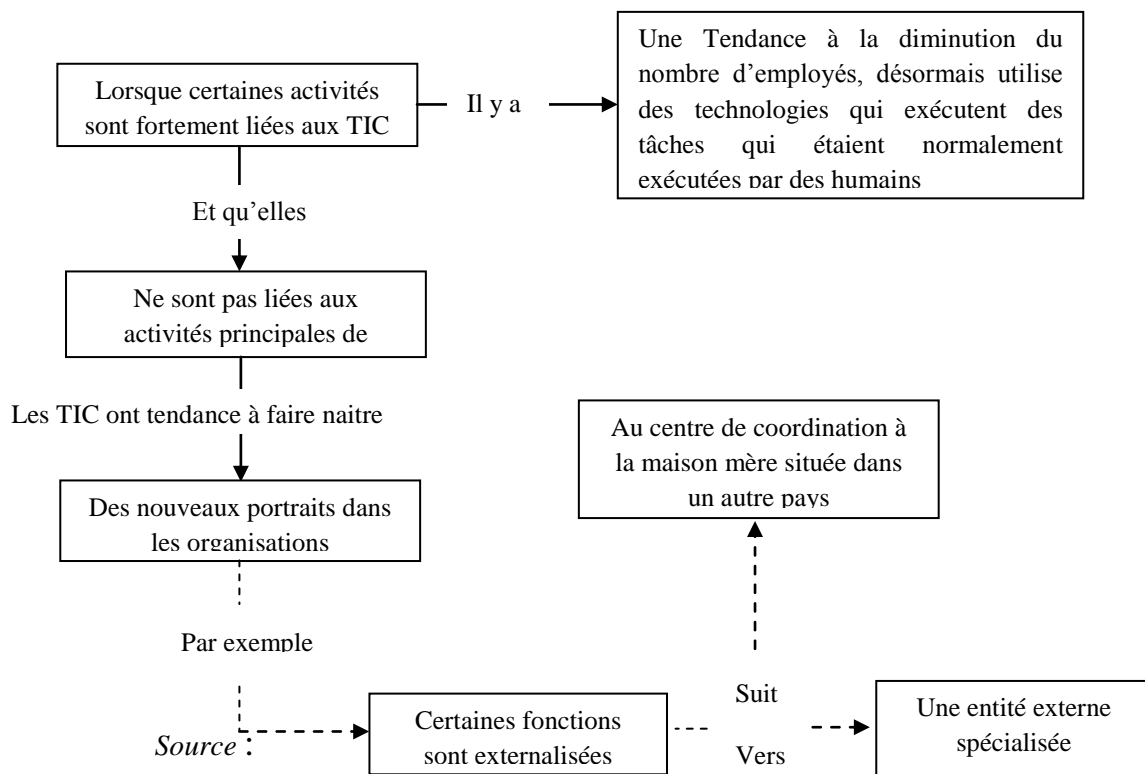
²⁰ Aharouay Soumaya, Mohammed Rajaa : l'impact des TIC sur le changement organisationnel des PME, 3rd International Conference on Innovation & Engineering Management, Sousse, Tunisia, 22 - 24Mar, 2015, p 4

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

organisations ne sont plus à mettre en doute, les TIC ont tout simplement propulsé plus loin la recherche de souplesse, de réactivité, d'intelligence, pour certaines organisations, jusqu'à aboutir à des entreprises réseaux ou des entreprises virtuelles.

Les NTIC provoquent un changement radical de l'organisation et remettent notamment en cause l'organisation fonctionnelle qui semble inadaptée aux évolutions de l'environnement économique et technologique. A ce propos, Hammer et Champy proposent de remplacer le découpage fonctionnel par un regroupement par activités autour des *process* de l'organisation²¹.

Schéma N(1.4): Résumé de l'impact des TIC sur les activités fortement liées aux TIC.



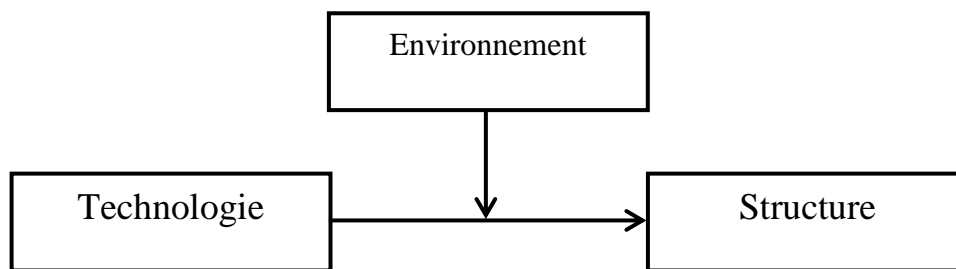
²¹Nadège GUNIA : La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ TOULOUSE I, 2002, P33

B) contingence structurelle

Burn et Stalker²², ont étudié comment l'environnement influençait les structures organisationnelles, ont étudié une vingtaine d'entreprises britanniques opérant dans des contextes socio-économiques très différents et caractérisés par un taux de changement technologique et des degrés de concurrence très variables, leurs recherches montrent que la structure d'une organisation dépend des facteurs externes, en particulier de l'incertitude et de la complexité de l'environnement dont la mesure se fait à partir des taux de changements de la technologie. Ces derniers affirment qu'il n'existe pas de modèle idéal d'organisation optimal applicable à toutes les situations. Ils considèrent que le type d'organisation doit être (ou mieux est souvent de manière empirique) en relation avec son environnement²³.

L'apport de ces travaux est d'avoir introduit l'idée que l'environnement est un facteur de contingence important de la structure d'entreprise, ce qu'entraînera le développement de la théorie de la contingence structurelle.

Figure N(1.5) : relation environnement, technologie, structure



Source : Rouleau, Linda, *op.cit.* p48

L'influence de l'environnement a été mise en évidence par Burns et Stalker à partir d'une étude empirique d'une vingtaine d'entreprises britanniques. Deux types de structures aux caractéristiques très différentes ont été identifiés. D'une part, une structure qualifiée de « mécanique » où la spécialisation des tâches est forte, les règles formalisées de façon stricte, la hiérarchie longue et respectée, les décisions centralisées et le contrôle autoritaire. D'autre part, une structure en tout point opposée, qualifiée « d'organique » où les définitions des tâches sont peu

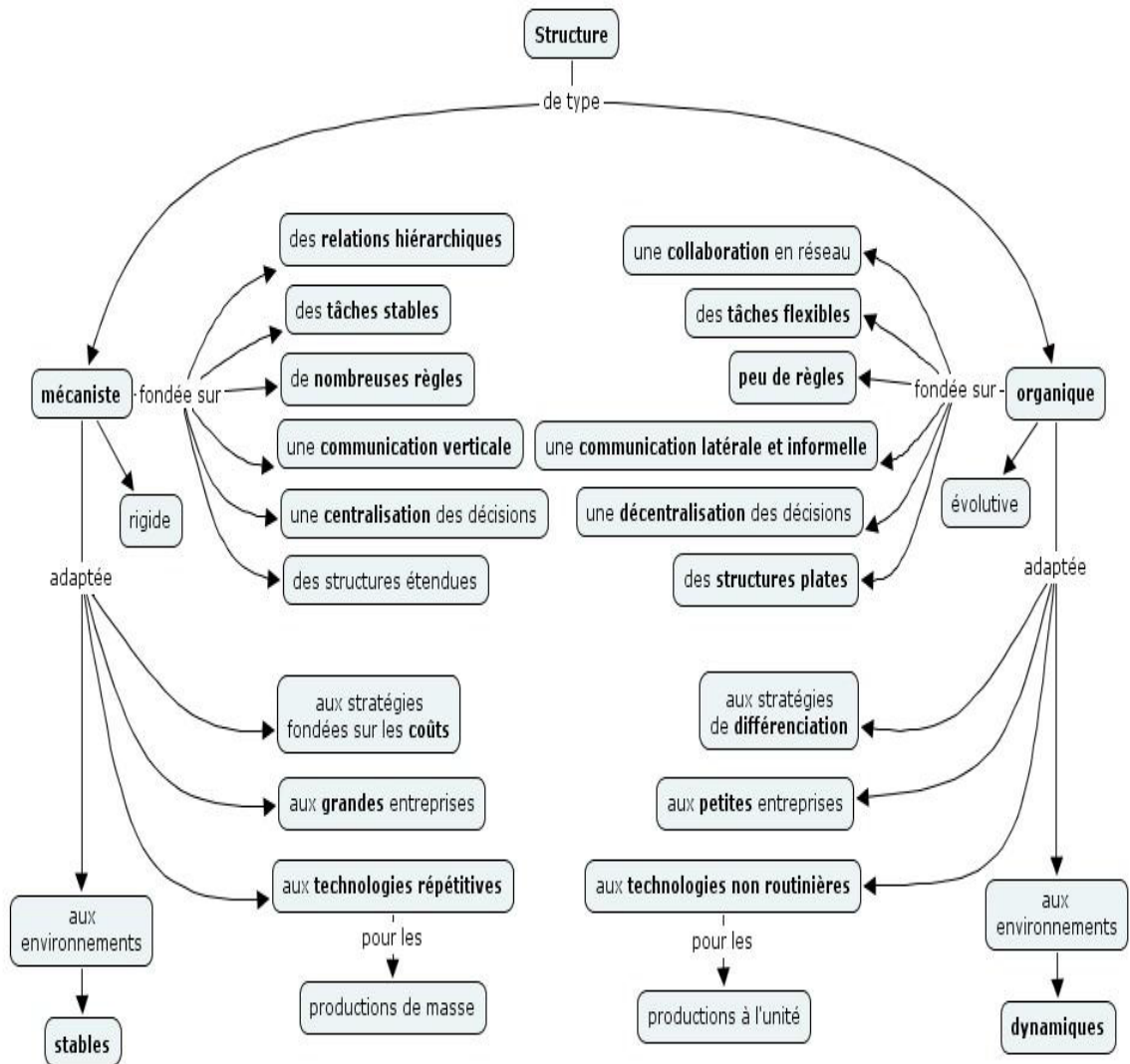
²² Wilfrid Azan : développement chez f. perroux et performance par le changement organisationnel, Revue française de gestion, vol2, no 171, 2007, p19

²³ Massimo Balducci : l'influence d'administrative behavior de h. simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du public choice, Revue française d'administration Publique, vol 3, n° 131, 2009, p 549

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

précises, les échanges d'information fréquents, la hiérarchie limitée et souple, les prises de décision décentralisées²⁴.

Figure N (1.6) : structure mécanique et structure organique



Source : BEDJAOUI Hafida, op.cit. 196

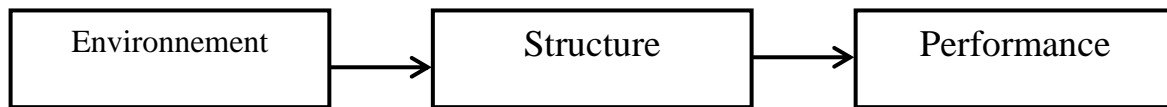
LAWRENCE et LORSCH approfondissent l'idée de Woodward en posant la question suivante : quelles sortes d'organisation nécessaire pour faire face aux différents environnements de l'entreprise²⁵ ?

²⁴ BEDJAOUI Hafida .OP.CIT. p91

²⁵ Rouleau Linda, op.cit. p 50

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Figure N(1.7) : relation environnement, structure et performance



Source : Rouleau Linda, *op.cit.* p 48

Ils ont tiré leurs conclusions d'une étude expérimentale menée entre 1963 et 1966, de dix entreprises aux Etats Unis, six entreprises appartenaient à l'industrie plastique, deux étaient des entreprises d'emballage et les deux autres appartenaient au secteur alimentaire. Ayant des environnements différents en matière d'incertitude et de diversité technique, dans chaque environnement, ils mesurent l'incertitude dans trois types d'environnement : environnement scientifique, environnement de marché et environnement techno-économique. Ils concluent que les entreprises les plus performantes sont celles qui s'adaptent au degré d'incertitude de chacun des types d'environnement.

Cette théorie montre que les entreprises ayant des structures très différenciées disposent des mécanismes d'intégration sophistiqués tandis que celles dont les structures sont peu différenciées ont des mécanismes de coordination rudimentaires²⁶.

L'étude de LAWRENCE et LORSCH, montre une relation fondamentale entre les variables externes (incertitude, la diversité et la nature des contraintes de l'environnement), les états interne de différenciation et d'intégration et les procédures de résolution des conflits. Si les structures organisationnelles et les procédures sont congruent avec les contraintes de l'environnement, l'entreprise doit être efficace vis-à-vis son environnement²⁷.

Selon LAWRENCE et LORSCH²⁸, « la différenciation c'est les différences d'attitude et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation; l'intégration, c'est la qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement ».

²⁶ Dejean Frédérique, Naro Gérald : La revue des HDR et des thèses, Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 2, Tome 19, 2013, p. 163.

²⁷ Christian Thuderoz : Histoire et sociologie du management: doctrines, textes, études de cas, presses polytechnique et universitaires normandes, Lausanne, 2006, P246

²⁸ Athmane EL Mouden : L'impact de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leur stratégie de localisation et leur système de contrôle, Thèse en vue de l'obtention du doctorat ès sciences de gestion, Institut d'administration des Entreprises, Université de Limoges, 2007, p81

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Tableau (1-2) : Les relations entre incertitude de l'environnement et les quatre dimensions de la différenciation.

Incertitude de l'environnement	Elevée	Moyenne	Faible
Formalisation de la structure	Basse	Moyenne	Elevée
Relation interpersonnelle	Centrée sur la tâche	Centrée sur les aptitudes	Centrée sur la tâche
Orientation temporelle	Long terme	Moyen terme	Court terme
Nature des objectifs	Pas de relation	Pas de relation	Pas de relation

Le tableau suivant résume les travaux des différents auteurs de la théorie de la contingence :

Tableau (1-3) : Synthèse des différents travaux sur la contingence

Auteurs	Conception de la technologie	Principaux résultats		
Woodward (1965)	Technologie endogène liée au système de production ; la technologie exerce une influence causale sur une organisation supposée adaptable.	.Production à l'unité Les structures sont organiques, les produits non standards et le niveau technique simple	Production de masse Nature standard du système technique, repose sur un effectif important dont le contrôle est très formalisé et rigide.	. Production en continu Les standards sont incorporés aux machines, et non imposés.
Burns et Stalker (1966) L'organisation s'adapte à son environnement.	Technologie exogène à l'organisation Technologie appréhendée à travers les découvertes scientifiques ou inventions techniques.	Structure « mécaniste » Formalisée et centralisée, structure hiérarchique de contrôle, d'autorité et de communication; influence de l'autorité de la position ; tendances aux interactions verticales (supérieur/subordonné). _ Structure mieux adaptée aux environnements stables.	Structure « organique » Flexible et adaptable ; ajustement et redéfinition continus des tâches individuelles avec l'interaction avec les autres ; communication autant latérale que verticale. _ Structure mieux adaptée aux environnements dynamiques et changeants.	
Lawrence et Lorsch (1967) _	La technologie est une composante de l'environnement.	Différenciation Autonomie de certaines parties de l'organisation	Intégration L'intégration unifie les soussystèmes afin de	

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

L'organisation doit s'adapter à son environnement.		composée de sous-systèmes qui devront apporter des réponses spécifiques à leur environnement.	maintenir la cohérence organisationnelle.
Perrow (1967)	Technologie correspond au travail effectué dans l'organisation	Les organisations sont considérées comme des systèmes opérant pour que le travail soit accompli ; _ la structure et les buts de la structure doivent s'adapter à la technologie utilisée.	

Source : Bénédicte Aldebert : Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes-Maritimes, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, tom 1, UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS, 2006, p115

C- Les limites de l'école de la contingence

Crozier et Friedberg critiquent vivement la théorie de la contingence structurelle et insistent sur le fait qu'aucun modèle d'adaptation des organisations à leur environnement n'est capable de rendre compte de la complexité des phénomènes qui guident la réaction des organisations en relation avec leur environnement.²⁹

Pennings constate qu'à l'exception de la complexité et de la disponibilité des ressources, aucune autre variable de l'environnement ne peut être retenue comme pouvant influencer sur les différences structurelles de différentes unités organisationnelles. De la même façon, il montre qu'en ce qui concerne la performance de différentes unités organisationnelles aucune conclusion ne peut être tirée des résultats obtenus à partir de la théorie de la contingence. Franko affirme également que cette théorie n'est pas pleinement justifiée. Pour appuyer son raisonnement, il fait remarquer qu'en Europe, une stratégie de diversification est apparue comme étant une condition nécessaire, mais non suffisante pour procéder à une modification structurelle du type " organisation par division ". Selon lui, il ne semble pas non plus que l'innovation technologique ait été une condition de réorganisation. Le seul élément déterminant fut la nature de la concurrence. Concurrence avec qui il fut, selon lui, possible de " négocier " et qui put être modifiée grâce à des politiques d'ententes et de cartels. C'est seulement

²⁹ Élodie Maître d'Hôtel et all : L'action collective et la durabilité des filières agricoles au Costa Rica, revue économie rurale, janvier-mai 2008, p124

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

lorsque l'environnement devint moins " négociable ", c'est-à-dire moins prévisible, que les firmes européennes se tournèrent vers la structure par division³⁰.

1-2) La théorie de la configuration :

L'école de la configuration s'appuie sur l'hypothèse de « congruence ». La congruence (« *it all depend* »). Il s'agit d'une approche contingente qui recherche une cohérence externe entre la firme et l'environnement. La configuration (« *getting it all together* ») mêle la nécessité d'une cohérence externe et d'une cohérence interne pour mettre en place une configuration efficace³¹.

La théorie de la configuration introduite selon D. Miller (1986) postule que pour une stratégie donnée, il n'y aura qu'un nombre restreint de structures adaptées et vice versa. La stratégie et la structure se combinent pour se retrouver au sein de configurations courantes qui n'excluent pas l'environnement de l'entreprise.

C'est en ce sens que D. Miller (1986) note que « les éléments de la stratégie, de la structure et de l'environnement se soudent ou se configurent en un nombre malléable de modèles courants et utiles dans leur prédictibilité, qui sont caractéristiques d'un grand nombre d'organisations hautement performantes »³²

Jean-Philippe Denis³³, Précise que, d'un côté, D. Miller souscrit certes au principe central de la théorie de la contingence qui cherche à identifier des liens de corrélations entre variables, mais prises isolément, et d'autre côté, Convaincu que le réel n'est pas régi par une « solution » unique mais des solutions plus ou moins adaptées. En d'autres termes, pour un environnement donné, il existe un nombre restreint de stratégies et de structures possibles. Des lors, il y aura un nombre restreint de combinaisons stratégie-structure possibles et si l'entreprise ne réalise pas une combinaison adéquate, elle connaîtra une atténuation de sa performance.

De ce fait, les entreprises procéderont naturellement à une sélection d'un couple de stratégie-structure en fonction du contexte, nous citons à titre d'exemple, un environnement complexe et dynamique qui privilégiera la réussite des

³⁰ Raymond-Alain Thiétart : Introduction, Collection : Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 2012, p 21-22

³¹ Nadège GUNIA : op.cit. p23

³² Chedia DHAOUI : les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, thèse pour l'obtention du Doctorat de l'Université Nancy 2, 2008, P36

³³ Jean-Philippe Denis : Danny Miller, L'approche configurationnelle : une réponse aux paradoxes de la stratégie ?, in « les grands auteurs en stratégie » dirigé par : thomas LOILIER et Albéric TELLIER, chapitre XI ?, Éditions EMS, 2007, P 209

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

entreprises déployant une structure organique et une stratégie de différenciation innovatrice nommées « adhocraties innovatrices ». De même, Mintzberg affirme que l'aménagement des structures exige de porter une attention particulière aux caractéristiques suivantes : le degré d'hostilité et stabilité de l'environnement et le degré de complexité de diversité des tâches qui mettent l'organisation en relation avec l'environnement³⁴.

Le tableau suivant, adapté de D. Miller (1986), indique les différentes configurations phares environnement-structure-stratégie exprimant ce que l'auteur appelle « configuration ».

Tableau (1-4) : Les archétypes de l'école de la configuration, D. Miller

Environnement	Structure	Stratégie	Configuration
forte concurrence, environnement ouvert	structure simple	Différenciation par créneaux	Créneaux simples
environnement stable	bureaucratie mécanique	Leadership de coûts	Leadership de coûts
Environnement complexe et dynamique	structure organique	différenciation	Adhocraties innovatrices
environnement hétérogène, plusieurs secteurs d'activité	structure divisionnelle	Stratégie de conglomérat et de diversification	conglomérats

Source : Chedia DHAOUI, op.cit. p36

➤ la structure simple

La principale caractéristique de cette structure est sa simplicité. En général, la technostructure inexistante et peu de fonctionnels, la division de travail est imprécise, la standardisation des tâches et l'encadrement sont limités, le principal mécanisme de coordination est la supervision directe, c'est très souvent un homme « le patron » qui assure le contrôle, c.à.d. la centralisation de pouvoir entre les mains d'une seule personne, ce que confère un avantage de temps³⁵.

³⁴ Hicham Attouch : Stratégies organisationnelles, environnement perçu et performance globale des entreprises industrielles marocaines, thèse de doctorat es-science économiques, Faculté des sciences juridique, économiques et sociales, Université Mohamed V, Rabat, Maroc, 2005, P33

³⁵ Bachir Mazouz, Marcel.J.B. Tardif : L'à-propos des structures organisationnelles au-delà de l'organigramme, Chapitre6 In Denis Proulx « Management des organisations publiques: théorie et applications », 2^{ème} édition, Édition presses universitaire de Québec, Canada, 2008, P123

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

La structure simple correspond à la première forme de toute organisation, même si certaines organisations peuvent en partie revenir à cette structure simple, en temps de crise ou face à l'urgence.

L'organisation dirigée par un entrepreneur paraît mieux correspondre à cette idée de structure simple.

➤ **La bureaucratie mécaniste**

MAX WEBER a été le premier à décrire ce type de structure où tout est standardisé, les tâches opérationnelles sont très spécialisées, les procédés de travail sont très standardisés par les règles, normes et directives, tout ou presque est consigné dans des manuels³⁶.

Beaucoup de bureaucraties mécanistes sont soumises à un contrôle minutieux en vue d'éliminer l'incertitude et de renforcer le sentiment de sécurité.

Pour que les tâches soient programmées à l'avance, l'environnement doit impérativement être stable, ces organisations sont souvent assez âgées car ce sont l'expérience et le temps qui ont permis la répétition et ainsi la standardisation des tâches, le travail est extrêmement routinier, les exemples les plus typiques de la bureaucratie mécaniste sont les entreprises de production de masse et les usines de travail à la chaîne.

La bureaucratie mécaniste est une organisation conçue pour rechercher les économies d'échelle, cette efficacité convient idéalement aux secteurs où la stratégie se fonde sur la recherche du coût le plus faible.

Depuis sa définition par Weber (1921) en tant qu'idéal-type, de multiples travaux ont identifié et analysé les dysfonctionnements de la bureaucratie. Ces dysfonctionnements, symptômes de l'apparition d'une « bureaucratie pathologique »³⁷, appartiennent à deux catégories principales, largement inter reliées : la faible capacité d'adaptation de l'organisation et les difficultés dans la réalisation de sa mission. Comme il est confirmé par les travaux des chercheurs de McGill³⁸ « la

³⁶ Ibid p123

³⁷ Cueille Sandrine : Quelle forme organisationnelle pour la réalisation d'une activité de service public ? Réflexion sur les transformations organisationnelles de l'hôpital public. Revue Politiques et management public, vol. 25, n° 4, 2007, P72

³⁸ Gareth Morgan : images de l'organisation, édition les presses de l'université de LAVAL et Deboock, Québec, 1999, P49

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

bureaucratie mécaniste tend à manquer d'efficacité, excepté lorsque les tâches et le milieu sont à la fois simple et stable »

➤ **La structure divisionnelle**

Ce type de structure est basé sur le principe de découpage des activités dépendant de la stratégie de base de l'entreprise, ou fondé sur le couple produit-marché, elle définit donc un ensemble d'unités autonomes ayant peu de liaison entre elles, et c'est la direction générale qui leur alloue les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs³⁹.

Caractéristique de ce type d'organisation est de fonder la stratégie sur la saisie d'opportunité d'affaires, sur la conquête de nouveaux marchés prometteurs, les bâtisseuses sont naturellement incitées à diversifier fortement leurs activités, et la structure grossit par la mise en place de nouvelles divisions qui viennent s'ajouter aux anciennes, la croissance est le souci principal qui guide la stratégie de l'entreprise, les objectifs de maximisation des ventes induisent une culture fondée sur la méritocratie qui valorise les plus performantes.

➤ **L'adhocratie**

La structure adhocratique est le type d'organisation le plus adaptable, sa particularité est d'être totalement souple et « antibureaucratique ».

Son fonctionnement interne privilégie les petits groupes pluridisciplinaires constitués le plus souvent autour de projets fortement mobilisateurs et à fort contenu d'imagination et de créativité, les spécialistes ne travaillent pas de façon indépendante comme dans la bureaucratie professionnelle, mais cherchent à joindre leurs efforts, comme l'innovation est primordiale, toute forme de standardisation est écartée, et le mécanisme de coordination principal est l'ajustement mutuel.

Les organisations adhocratiques sont souvent en avance sur leurs temps, elles sont légions dans les secteurs de hautes technologies ou à forte technicité, ce type de structure facilite l'innovation et l'esprit d'entreprise.

L'organisation selon Mintzberg⁴⁰ (1982), peut se comprendre à partir de six composantes distinctes qui se manifestent cependant ensemble. La sixième de ces

³⁹ Michel Monereau : Management des organisations touristiques, 2eme Edition, édition Bréal, 2008, P27

⁴⁰ Henry Mintzberg, né à Montréal en 1939 Doctorat à la Sloan School of Management du MIT (USA)

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

composantes, l'idéologie, permet l'intégration des cinq autres éléments et leur orientation vers un même sens⁴¹.

Le sommet stratégique assure la direction de l'organisation, la détermination de sa stratégie et de ses rapports avec l'extérieur. Ce sommet stratégique est relié au centre opérationnel par une ligne hiérarchique constituée par les cadres de l'organisation, qui supervisent le travail des opérateurs et gèrent des unités⁴².

Le sommet stratégique pousse à la centralisation, la configuration qui résulte est la structure simple⁴³.

Le centre opérationnel est composé des membres directement concernés par la production des biens et services. Il s'agit du lieu où est accompli le travail de base de l'organisation, Le centre opérationnel est ainsi le cœur même de l'organisation⁴⁴. La configuration qui résulte est la bureaucratie professionnelle⁴⁵.

La ligne hiérarchique relie le sommet stratégique au centre opérationnel. Il s'agit d'une ligne d'autorité scalaire composée de postes d'encadrement. Elle a un rôle d'intermédiaire et exerce une autorité formelle directe sur les membres du centre opérationnel⁴⁶. La configuration qui résulte est la divisionnalisation⁴⁷.

La technostucture comprend des spécialistes et des unités spécialisées qui y œuvrent avec comme objectif premier d'optimiser le fonctionnement de l'organisation. Leurs fonctions sont triples : l'analyse du travail et la proposition de méthodes d'amélioration, le contrôle de la performance globale et la recherche d'une cohérence interne⁴⁸. Pousse à la standardisation, La configuration qui résulte est la bureaucratie mécaniste⁴⁹.

⁴¹ Michèle KOSREMELLI ASMAR : La collaboration interprofessionnelle : cas d'un service de pédiatrie d'un hôpital universitaire au Liban, THESE Pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université paris dauphine, 2011, p 89

⁴² Olivier Baly : le contrôle de gestion hospitalier, Une innovation managériale dans le pilotage des établissements de santé ? chapitre20 in Béatrice Fermon *et al.* Performance et innovation dans les établissements de santé, édition Dunod, 2015, p410

⁴³ Thierry Zintz, Jean Camy : Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe, De Boeck université, Bruxelles, 2005, p14

⁴⁴ Michèle KOSREMELLI ASMAR, op.cit. p88

⁴⁵ Thierry Zintz , op.cit. p14

⁴⁶ Michèle KOSREMELLI ASMAR, op.cit. p 88

⁴⁷ Thierry Zintz , op.cit. p14

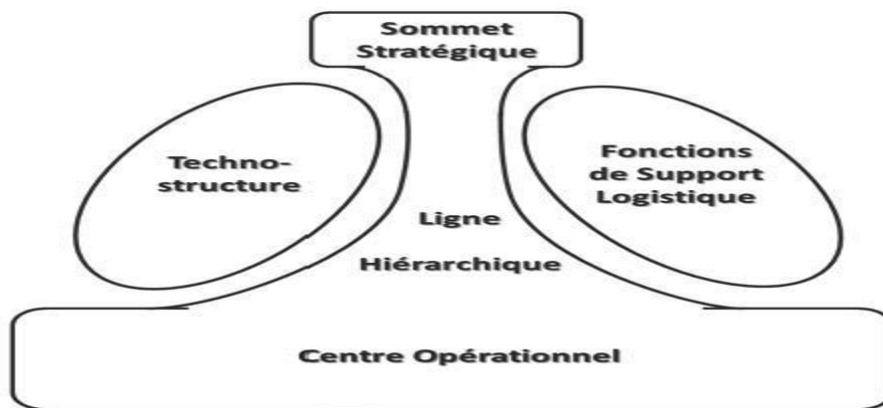
⁴⁸ Michèle KOSREMELLI ASMAR, op.cit. p 89

⁴⁹ Thierry Zintz , op.cit. p14

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Les fonctions logistiques apportent un soutien technique ou administratif au centre organisationnel. Les services de soutien offerts ne sont pas liés à l'activité principale de l'organisation⁵⁰.

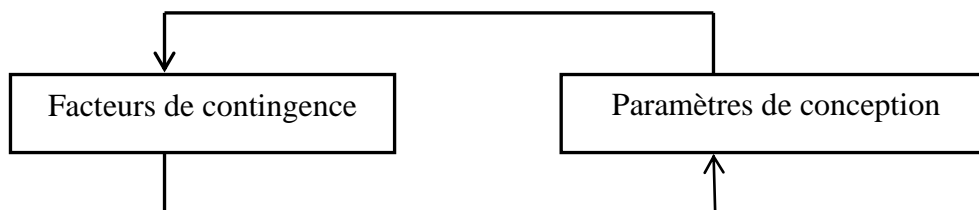
Figure N(1.8) : Les cinq composantes de base d'une organisation selon Mintzberg



Source : Olivier Baly op.cit. p410

Mintzberg (1982) considère que pour être efficace, il faut qu'il y ait au sein de l'organisation, une cohérence entre les paramètres de conception et les facteurs de contingence. Autrement dit, raisonnements systémiques entre facteurs de contingence et paramètres de conception⁵¹.

Figure N (1.9) : Les relations systémiques à la base de la modélisation sous forme de configurations



Source : Isabelle MAERTEN , op.cit. p 3

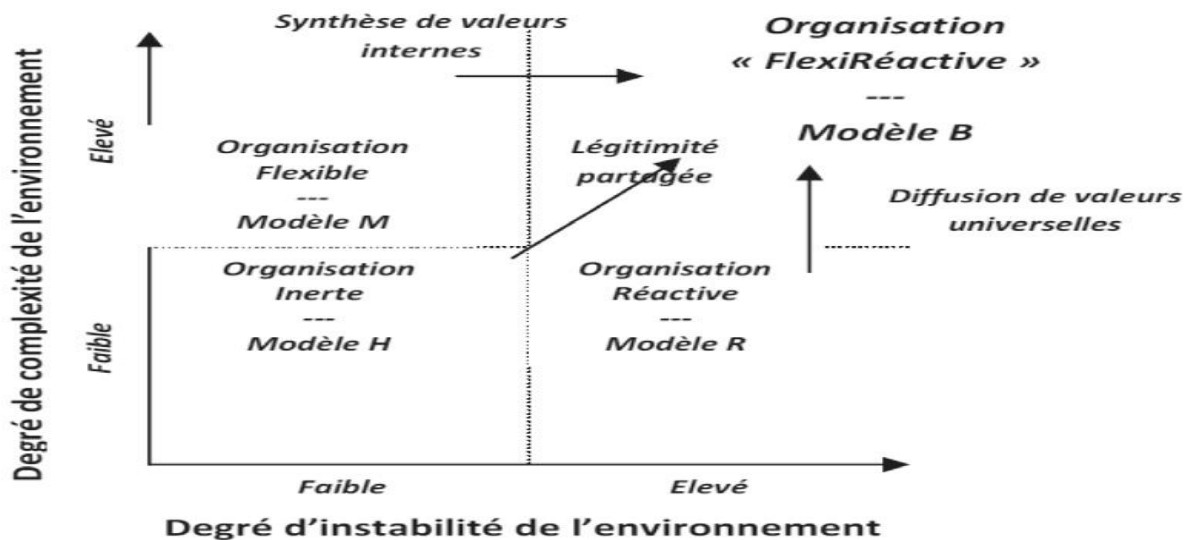
Dans même ordre d'idée, regroupe entre l'approche de contingence et celle de configuration.

⁵⁰ Michèle KOSREMELLI ASMAR, op.cit. p 89

⁵¹ Isabelle MAERTEN : Quand la réalité rejoint la fiction... ou du réalisme adhocratique, Quelles orientations méthodologiques pour une nouvelle optique configurationnelle, VIIème Conférence de l'AIMS - Louvain La Neuve - du 27 au 29 Mai 1998, p3

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Figure N (1.10) : environnement comme déterminant de la structure



Source : Fabrice Roth : variations sur la notion de modèle « biologique » de l'organisation, l'exemple d'inéo, La Revue des Sciences de Gestion, vol 5, N 263-264, 2013, p91

Le modèle hiérarchique (H) correspond à une organisation « inerte », adaptée à un environnement peu instable et peu complexe. On le retrouve en grand nombre dans les secteurs d'activité matures et peu concurrentiels ;

Le modèle réseau (R) correspond à une organisation « réactive », particulièrement efficace lorsque l'environnement est très instable mais peu complexe ;

Le modèle matriciel (M) enfin correspond à une organisation « flexible », en adéquation avec un environnement stable mais complexe ;

Le modèle biologique représente une synthèse de ces variantes.

Dans l'approche de contingence, Mintzberg a identifié quatre groupes de facteurs de contingence : l'âge, la taille, le système technique et le type d'environnement⁵².

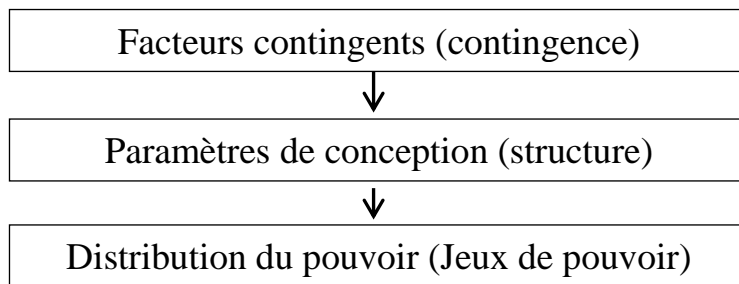
Nizet et Pichault⁵³, acceptent les modèles configurationnels proposés par Mintzberg. Cependant celui-ci pratique une analyse qui témoigne d'un certain déterminisme unidirectionnel, que l'on retrouve schématisé dans la figure ci-dessous.

⁵² Thierry Zintz et Jean Camy .op.cit .pp20.21

⁵³ Jean Nizet, François Pichault : Introduction à la théorie des configurations: Du "one best way" à la diversité organisationnelle, édition DeBoeck , 1^{ère} édition 2001, 3^{ème} tirage 2003, p 99

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

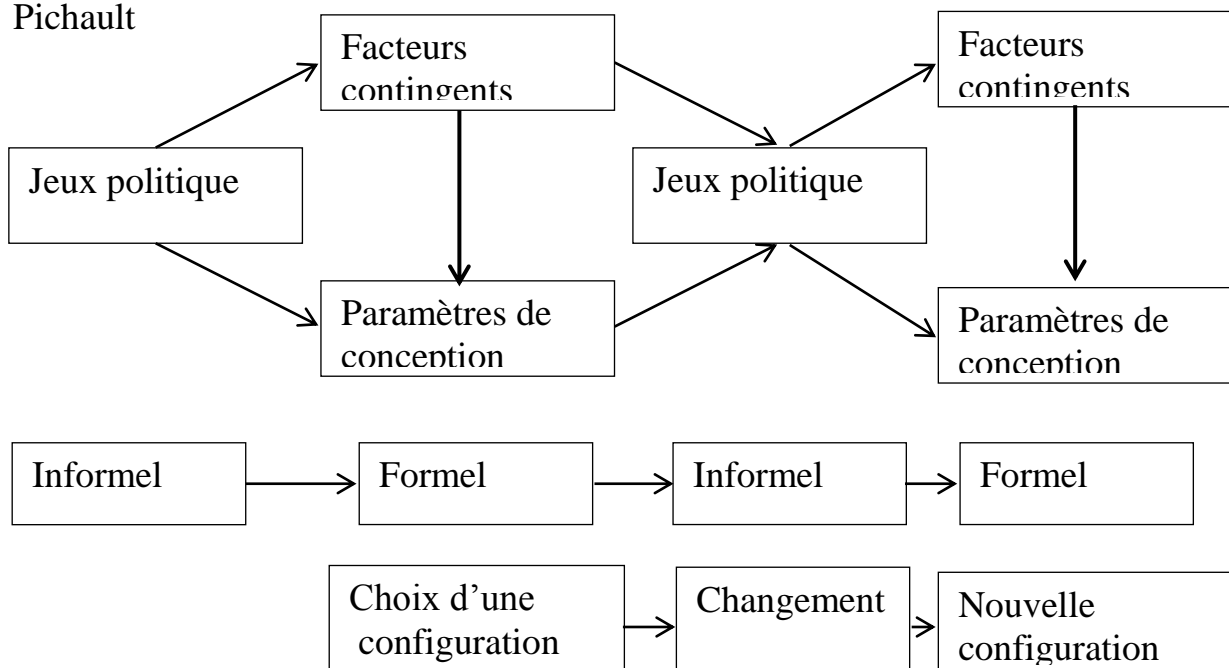
Figure N (1.11) : le déterminisme unidirectionnel de l'analyse Mintzberg



Source : Jean Nizet, François Pichault .op.cit. p 99

Nizet et Pichault intègrent leur analyse dans un processus historique qui fait de celle-ci un instantané, sans cesse à renouveler de l'étude d'une configuration changeante, de telle sorte, que le déterminisme unidirectionnel de Mintzberg est remplacé par une vision interactionniste inscrite dans le temps.

Figure N(1.12) : la vision interactionniste du changement selon Nizet et Pichault



Source : Jean Nizet, François Pichault .op.cit. p126

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

✓ Au-delà de la théorie de contingence.

La théorie de contingence limite les concepts structuraux, alors que l'approche configurationnelle tend à établir des matrices à large spectre à partir des concepts fragmentés de la théorie de contingence⁵⁴.

Tableau (1-5): Comparaison entre la théorie de contingence et configurationnelle.

Hypothèse de base	Théorie de contingence	Théorie configurationnelle
Mode d'analyse dominant	Réductionniste ⁵⁵	Holistique ⁵⁶
Cohésion et contrainte de système social	Ensemble de composantes peu reliées entre elles	Ensemble de composantes fortement reliées entre elles
Relation entre attributs	Unidirectionnelles et linéaires ⁵⁷	Réciproques et non linéaires
Hypothèse d'équilibre	Equilibre quasi stationnaire	Equilibre ponctuel
Mode de changement principal	Par incrément	Discontinu
Distribution temporelle du changement	Progression en continu	Poussée épisodique
Hypothèse d'efficacité	Déterminé par le contexte situationnel	Equifinalité ⁵⁸

Source : NATHALIE COUILLARD, op.cit. p 7

1-3) La théorie de la démographie des organisations

La théorie de la démographie des organisations s'intéresse aux populations, plus précisément à l'écologie des populations⁵⁹.

⁵⁴ NATHALIE COUILLARD: Approche configurationnelle de l'analyse organisationnelle.
www.pages.infinet.net, P 2

⁵⁵ Réductionniste: Approche voulant que l'on cherche à comprendre le comportement d'une entité sociale en analysant ses composantes de façon séparée.

⁵⁶ Approche holistique: Approche voulant que les composantes d'une entité sociale prennent leur sens en considération de l'ensemble de celle-ci et ne peuvent être comprises par l'analyse en isolation.

⁵⁷ Relation linéaire : Relation de cause à effet proportionnel.

⁵⁸ Equifinalité : concept voulant que différentes formes configurationnelles soient aussi efficaces l'une que l'autre, il n'y a pas qu'une seule bonne forme de succès (Not only one best way).

⁵⁹ Walter Gérard Amedzro St-Hilaire : L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales, Presses Université Du Québec, 2011, p61

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

L'écologie des populations d'organisation a été proposée par Hannan et Freeman à la fin des années 1970. Leur approche donne une très forte prédominance à l'environnement⁶⁰. Autrement dit, cette théorie adhère à la perspective déterministe de la dépendance de l'entreprise aux variables environnementales⁶¹.

C'est comme le cas de l'approche de la contingence, on s'intéresse ici à l'environnement et ses effets sur la vie organisationnelle, repose sur l'idée selon laquelle l'environnement sélectionne et décide, dans une population donnée, des entreprises qui survivent et de celles qui disparaissent. Plus précisément, l'environnement sélectionne les entreprises dont les variations internes correspondent davantage aux demandes externes⁶², c.à.d. l'environnement est une force externe de sélection, qui par ses caractéristiques détermine la structure de la populations⁶³, mais ce n'est pas tant à chaque organisation qu'on s'intéresse qu'aux « populations d'organisation » qui évoluent dans le temps, c'est ainsi que l'on étudié l'évolution de certains groupe⁶⁴ d'organisations homogènes, donc des organisations assez semblables pour former une « population »⁶⁵.

Les auteurs des travaux sur l'écologie des organisations avancent que le changement dans les organisations, ainsi que au niveau des ensembles ou groupes d'organisations, est principalement dû à un processus de sélection naturelle de nouvelles pratiques et comportements. Par exemple, l'E-commerce a été logiquement sélectionnée par certaines organisations qui l'on intègre naturellement⁶⁶.

L'inertie apparait comme l'idée centrale de cette théorie, La littérature s'accorde pour caractériser l'écologie de la transformation organisationnelle en

⁶⁰ Mourad Attarça, Pascal Corbel : les stratégies d'influence au service de la protection intellectuelle : le cas de la lutte contre les patent trolls aux Etats-Unis, Revue internationale d'intelligence économique, Vol. 5, N 2, 2013, p 99

⁶¹ Nabil KHELIL, Ali SMIDA, Mahmoud ZOUAOU : contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 11, N1, 2012, p44

⁶² NAOUFEL REMILI : le comportement stratégique face à une rupture institutionnelle programmée (volume 1), Thèse présentée comme exigence partielle du programme conjoint de doctorat en administration, UNIVERSITÉ du QUÉBEC À MONTRÉAL, 2013, p16

⁶³ Walter Gérard Amedzro St-Hilaire. Op.cit. P61

⁶⁴ C'est un peu comme étudierait une population de renards évoluant dans le même milieu naturelle, sur une certaine période de temps.

⁶⁵ Laurent Belanger et Jean Mercier : auteurs et textes classique de la théorie des organisations, presse de l'université Laval, Canada, 2006, p 451

⁶⁶ Severine Le Loarne et Sylvie Blacon : management de l'innovation, Édition Pearson éducation, France, 2011, p286

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

termes d'inertie. Hypothèse centrale au cœur de cette caractérisation est la question du degré de fluidité et de plasticité de l'organisation⁶⁷, si les facteurs d'inertie sont faibles, l'on retrouve les conclusions de la vision adaptative, les organisations sont capables de changer de forme facilement et rapidement en réponse à des types variés de changements exogènes, si les facteurs d'inertie sont forts, l'on retrouve les conclusions des théoriciens de la sélection, les organisations sont naturellement peu flexibles et lentes à répondre aux opportunités et menaces d'un environnement changeant⁶⁸.

Les écologistes des populations examinent statistiquement la naissance et la mortalité des organisations et des formes d'organisation au sein de la population de plus longues périodes.

La plupart des organisations ont une inertie structurelle qui empêche l'adaptation lorsque l'environnement change, les organisations qui deviennent incompatibles avec l'environnement sont finalement remplacées par la compétition avec de nouvelles organisations plus adaptées aux demandes extérieures.

Les raisons de l'inertie sont multiples, HANNAN et FREEMAN distinguent les raisons internes et externes et le tableau suivant résume leur propos.

Tableau (1-6) : Les causes de l'inertie selon l'écologie des populations.

Causes internes	Causes externes
Les équipements, le personnel ne sont pas facilement transférables à d'autres tâches ou fonctions.	Les barrières à l'entrée
Les décisions organisationnelles sont contraintes par l'information disponible	Le manque d'information sur l'environnement
L'équilibre politique risque d'être déstabilisé si des changements surviennent	La légitimité externe de l'entreprise lui fera maintenir ses positions stratégiques.
L'histoire de l'entreprise va entraîner un coût de changement réduisant la capacité de transformation.	L'équilibre général de l'environnement entrainera une difficulté à modifier le comportement de l'entreprise.

Source : par l'auteur, d'après Michael T. Hannan and John Freeman : The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, Vol. 82, No 5, 1977, p 931-932

⁶⁷ Patrick BESSON, Frantz ROWE : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, revue système d'information et management, Vol 16, No 1, 2011, p 10

⁶⁸ Pierre-Charles Pupion : droits de propriété, changements d'environnement et processus d'adaptation stratégique des banques, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, p3

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Le tableau ci-dessous nous donne une synthèse de la théorie d'écologie des populations

Tableau (1-7) : synthèse de la relation entre l'organisation et l'environnement selon l'approche de la démographie des organisations

<p>Entité dominante : l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> -force externe de sélection s'exerçant sur les populations organisationnelles. - responsable de l'accroissement ou de la réduction de la diversité et de l'abondance dans une population. - source de ressources rares, chacune déterminant les niches environnementales 	<p>Entité dominée : l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unité d'une population organisationnelle sur laquelle s'exercent les pressions environnementales. Acteur limité par des capacités adaptatives quasi inexistantes et des structures peu flexibles <p>Facteurs déterminant de l'adaptation aux mutations environnementales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversité des formes organisationnelles au sein de la population. - Abondance des différentes formes organisationnelles. - Les populations d'une même niche sont en compétition pour leur survie et leur pérennisation. <p>Conséquences de l'adaptation aux mutations environnementales</p> <p>Elimination des populations organisationnelles qui s'adaptent le moins aux nouvelles réalités environnementales à la suite de la compétition entre les populations.</p> <p>Homogénéisation des organisations au sein d'une niche.</p>
---	--

Source : Walter Gérard, Amedzro St-Hilaire. Op.cit. P63

1-4) Théorie dépendance envers les ressources

Les relations entre organisation et acteurs externes ne peuvent être définies a priori. Leur existence et leur nature va dépendre des ressources critiques, c'est-à-dire des ressources sur lesquelles les acteurs vont faire porter leurs efforts.

Cette place centrale accordée aux ressources comme élément constitutif de la relation entre l'organisation et son environnement a été mise en avant par Pfeffer et

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Salancik (1978)⁶⁹, ce modèle de dépendance des ressources appartient à la théorie des organisations et plus particulièrement à l'école de contrôle externe de l'organisation par l'environnement⁷⁰. Ces deux auteurs ont pour objet de regarder «comment l'environnement affecte et contraint l'organisation et comment l'organisation répond à cette contrainte», leur livre s'appelle d'ailleurs : Le contrôle externe des organisations. Pour eux, l'organisation a besoin de ressources pour survivre elle doit aller les chercher à l'extérieur, selon les arguments de Pfeffer et Salancik (1978), plus l'environnement est complexe, plus l'entreprise a des difficultés à gérer ses relations vis-à-vis des organisations externes desquelles elle dépend, plus ses besoins en ressources sont grands⁷¹. Cette quête crée de l'interdépendance entre organisations.

Les travaux appartenant à la RBV⁷² ont montré que les firmes sont contraintes par leurs dotations en ressources (D. Collis, 1991 ; D. Teece et al., 1997). Les entreprises avec des dotations en ressources similaires ou comparables s'imitent mutuellement afin de minimiser le risque d'asymétrie des positions concurrentielles (F. Knickerbocker, 1973) ou pour atténuer la concurrence (M. Porter, 1979)⁷³. Elle repose sur une idée simple : les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences⁷⁴. Autrement dit, pour considérer que la performance de l'entreprise (ou d'une organisation au sens large) est à rechercher dans sa dotation en ressources⁷⁵.

Pfeffer, (1972) ; Pfeffer et Salancik, (1978) considère que l'acquisition de ressources externes, dont les entreprises n'ont pas le contrôle⁷⁶, reste stratégique et

⁶⁹Valette Annick : La formation de l'offre de soins à l'hôpital public : le rôle des ressources critiques dans la construction des relations entre l'hôpital et son environnement. In: Sciences sociales et santé. Volume 12, n°2, 1994, P65

⁷⁰Ulrike Mayrhofer : Management stratégique, Edition Bréal, 2007, P 32

⁷¹Saidatou Dicko : Les Différentes conceptions du rôle d'un conseil d'administration: Analyse théorique et pratique, édition publibook, France, 2011, p45

⁷²Abréviation de Ressources Based View

⁷³Ghalia BENYAHIA-TAIBI : La stratégie d'imitation : Une perspective par les compétences, La Revue des Sciences de Gestion, vol2, n°242, 2010, P64

⁷⁴Jérôme Barthélémy : Comment réussir une opération d'externalisation , Revue française de gestion, vol 4, N° 151, 2004, P13

⁷⁵Thomas Durand : Une critique de l'article Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives, Revue française de gestion, vol5, N° 234, 2013, P 65

⁷⁶BEDJAOUI Hafida. Op.cit. P81

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

nécessaire à la survie de l'entreprise ; celle-ci dépend largement de ses ressources, qu'elle possède ou qu'il s'agit de puiser dans son environnement⁷⁷.

Selon Lawrence (1999), la volonté d'agir et de changer l'environnement doit s'accompagner de la *capacité* d'agir. Cette capacité repose sur deux éléments, la capacité de lever les ressources nécessaires au changement et les aptitudes requises pour construire un sens⁷⁸, pour N. Lesca (2002) construire un sens désigne la construction de signification, c'est-à-dire « le processus par lequel les individus essaient de construire des explications significatives à propos des situations »⁷⁹, qui permet en quelque sorte de simplifier la réalité en traduisant ce qui se passe dans et autour de l'organisation⁸⁰.

La majorité de ces chercheurs s'entendent à définir les ressources de l'entreprise comme ses actifs tangibles et intangibles, en ajoutant les compétences qui lui permettent de combiner ces ressources, de les transformer et de mettre sur le marché une offre qui lui est propre⁸¹. Les deux concepts demeurent en pratique étroitement imbriqués au sein de chaque entreprise.

Et les auteurs centrent leur propos sur l'idée qu'il ne faut pas se contenter d'étudier les ressources dites stratégiques (celles qui feraient la différence) et qu'il faut aussi aller voir du côté des ressources ordinaires (qui ne font pas la différence) ainsi que du côté des ressources négatives (celles qui pénalisent l'organisation).

Le tableau ci-dessous nous donne une synthèse de la théorie dépendance envers les ressources.

⁷⁷ Yves Moulin, Sébastien Point : Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120 : qualités féminines ou affaires de famille ?, Revue de gestion des ressources humaines, vol1, N° 83, 2012, P 33

⁷⁸ Karim Ben Slimane : Agir sur l'environnement, L'entrepreneuriat institutionnel des technologies politiques, Revue française de gestion, vol 4, n° 194, 2009, P68

⁷⁹Nicolas Lesca : construction du sens, le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale de sciences de gestion, 2002, P 44

⁸⁰ NAOUFEL REMILI. Op.cit. P27

⁸¹ Soulaïmane Laghzaoui : Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, Management & Avenir, vol2, n° 22, 2009, P60

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Tableau (1-8) : synthèse de la relation entre l'organisation et l'environnement selon l'approche de la dépendance envers les ressources

<p>Entité dominante : l'environnement -sources de ressources humaines, matérielles, technologiques, financières...limites</p>	<p>Entité dominée : l'entreprise - Acteur stratégique cherchant à mobiliser les ressources environnementales ou à obtenir le contrôle sur la circulation des ressources requises.</p> <p>Facteurs déterminant de l'adaptation aux mutations environnementales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation sociales permettant d'accéder aux ressources convoitées et de réduire la dépendance. - Capacité stratégique des acteurs. <p>Conséquences de la dépendance envers les ressources environnementales La vulnérabilité des organisations aux mutations environnementales est relative au besoin manifesté pour une ressource donnée (l'organisation est vulnérable quand elle ne contrôle pas les ressources dont elle a besoin). Etablissement des liens de pouvoir entre les organisations, liens basés sur l'échange et la circulation des ressources . interdépendance entre les ressources. Adaptation organisationnelle conditionnées pars les intérêts des acteurs détenant un pouvoir sur l'organisation.</p> <p>Conséquences de l'adaptation aux mutations environnementales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modification de la structure organisationnelle pour modifier à son avantage le rapport de force établi sur une ressource donnée. - Diversification
---	---

Source : Walter Gérard Amedzro St-Hilaire. Op.cit. P62

1-5) Approche neo-institutionnelle

Les entreprises « dépendent [...] du consentement de la société dans laquelle évoluent », cette citation résume la situation dans laquelle se trouvent bon nombre d'organisations, exerçant leurs activités dans un environnement contraignant, elles doivent en permanence s'y conformer pour préserver leur légitimité, c'est l'une des

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

raisons pour lesquelles des pratiques organisationnelles se diffusent rapide⁸². Selon L. Rouleau « la théorie néo-institutionnelle examine les liens entre l'environnement institutionnel et l'organisation en mettant l'accent sur les valeurs et la légitimité ». ⁸³

L'approche institutionnelle souligne que dans les sociétés modernes, l'environnement n'est pas seulement technique mais aussi institutionnel⁸⁴, théorie néo-institutionnelle introduit la dimension symbolique dans laquelle se constituent les liens entre l'environnement institutionnel et les structures de l'organisation⁸⁵. Les organisations s'apparentent à des systèmes de règles ordonnées de manière rationnelle. Les comportements et choix des organisations ne répondent pas à une pure rationalité économique mais sont guidés par la recherche d'une légitimité sociale⁸⁶. C.à.d. cette approche est basée sur l'idée que les organisations adoptent des nouvelles structures pour augmenter leur légitimité⁸⁷.

Les institutionnalistes montrent comment les organisations adoptent une structure et un comportement, Selon des études réalisées sur plusieurs pays en phase de transition (Peng (1996), Bourcieu (2005), la nature de l'environnement institutionnel peut être à l'origine de nouvelles formes organisationnelles des entreprises⁸⁸, L'environnement institutionnel détermine les règles du jeu pour le choix des modes de gouvernance⁸⁹, dans ce sens, DiMaggio et Powell (1983), expliquent le processus par lequel les organisations se conforment aux pressions environnementales s'appelle « l'isomorphisme »⁹⁰, cette notion est utilisée par les deux auteurs pour traduire le phénomène homogénéisation des structures

⁸² Marie –laure Bouison : diffusion et appropriation des outils de gestion, l'apport de la théorie néo institutionnelle, chapitre 9 in Amaury Grimand : L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?, publication de l'université Saint Etienne, 2006, 153

⁸³ Rouleau, Linda . Op.cit. p81

⁸⁴ Manel Borchani Maktouf. Op.cit. P 42

⁸⁵ Rouleau, Linda . Op.cit. p82

⁸⁶ Erick Leroux, Pierre-Charles Pupion : Adoption des systèmes de reporting pour le développement durable : une innovation organisationnelle, Systèmes d'information & management, Vol 16, N 2, 2011, P 80

⁸⁷ Btissam Moncef, Valentina Carbone Marion : le management durable au cœur des organisations, Edition Lavoisier, paris, 2011, p 65

⁸⁸ SAMI Lylia, LASSASSI Moundir : L'environnement institutionnel des entreprises en Algérie , International Journal Economics & Strategic Management of Business Process, Vol 5, Issue Spéciale 1 – 2015, P21

⁸⁹ Sophie Boutillier : La persistance des petites entreprises. Essai d'analyse a partir des théories de la firme et de l'entrepreneur, Revue Innovations, vol 2, n 35, 2011, P17

⁹⁰ Rouleau, Linda. Op.cit. p81

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

organisationnelles, parce que les deux auteurs reconnaissent qu'il peut exister une variété des formes organisationnelles lorsque les organisations sont dans le stade d'émergence, mais par la suite elles ont tendance à adapter des formes organisationnelles similaires, de moins celles qui se retrouvent dans une même activité⁹¹. Dans ce sens le phénomène d'isomorphisme « processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales » représente un avantage non négligeable pour les entreprises⁹².

Un environnement institutionnel composé de normes, règles et croyances (Meyer et Rowan, 1977 ; Meyer et Scott, 1983)⁹³ auxquelles l'organisation doit se conformer pour recevoir la légitimité et le support de l'environnement. Ces exigences proviennent des agences réglementaires autorisées par le gouvernement, les associations professionnelles et commerciales et les systèmes de croyances⁹⁴. Autrement dit, L'approche néo-institutionnelle suppose que la survie des organisations est dépendante de son degré de conformité à l'environnement institutionnel⁹⁵. Selon Suchman (1995) la légitimité est « l'impression partagée que les actions des organisations sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales »⁹⁶.

Selon la théorie néo institutionnelle, les pressions et contraintes environnementales sont de nature coercitive, normative et mimétique⁹⁷.

- Les pressions coercitives est le résultat d'un ensemble des pressions provenant soit des autres organisations du secteur ou de champ commun d'activité, soit d'une réglementation gouvernementale⁹⁸, donc découle de l'influence politique et du problème de la légitimité⁹⁹.

⁹¹ Laurent Belanger et Jean Mercier, op.cit. p385

⁹² Marie –laure Bouison .op.cit. P 159

⁹³ Valette Annick, op.cit. P 46

⁹⁴ Manel Borchani Maktouf. Op.cit. P 42

⁹⁵ Samira Demaria : Comptabilisation des écarts actuariels. Mise en perspective des pratiques françaises, La Revue des Sciences de Gestion, vol 5, n°245-246, 2010, P 113

⁹⁶ Adil Cherkaoui : Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais, revue Question(s) de management, vol3, n° 14, 2016, p17

⁹⁷ Marie –laure Bouison .op.cit. p158

⁹⁸ Laurent Belanger et Jean Mercier .op.cit. 385

⁹⁹ Mohammed Amine Mehdi Khelladi : Les eco-stratégies en Algérie, entre institutions et ressources : essai d'analyse, revue Vie & sciences de l'entreprise, vol 2, N° 194, 2013, P52

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

- Mimétique : provient d'une incapacité chez les dirigeants des organisations à concevoir et mettre en œuvre des solutions innovatrices devant l'incertitude de l'environnement, par conséquent ces derniers ont tendance à recourir à des solutions « prêt à porter » ou à écôter les conseils des consultant en management¹⁰⁰, autrement dit, résultant de réponses standards à l'incertitude¹⁰¹.

- Normatif : résulte des pressions exercées par la professionnalisation de la gestion des entreprises, ou par les associations professionnelles

Face à ces contraintes environnementale , les entreprises adoptent différents types de comportement, elles acceptent les pressions et s'y conforment, tentant de trouver un compromis entre les exigences diversifiées des composantes de leur environnement, contournent les exigences par la dissimulation de leur non-conformité ou par un changement d'activité, contestent les contraintes, ou encore manipulent leur environnement en agissant sur l'élaboration des valeurs et normes (lobbying) , or la stratégie dominante restant l'acceptation et l'adaptation au contraintes¹⁰².

Tableau (1-9) : lien entre environnement institutionnel et entreprise

<p>Entité dominante : l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - entité distincte et extérieure à l'organisation - système de règles et de croyances formulant des attentes sociales, culturelles et éthiques envers les organisations - source de ressources 	<p>Entité dominée : l'entreprise</p> <p>Facteurs déterminants de l'adaptation aux mutations environnementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité des organisations à se conformer aux mythes institutionnels pour obtenir des appuis institutionnels nécessaires à leur survie <p>Conséquences de l'adaptation</p> <ul style="list-style-type: none"> - modification de la structure organisationnelle en vue de légitimer leur existence - incorporation de pratiques et procédures rationalisées et communément admises par l'environnement en tant
---	--

¹⁰⁰ Laurent Belanger et Jean Mercier .op.cit. 386

¹⁰¹ Mohammed Amine Mehdi Khelladi . Op.cit. P52

¹⁰² Marie –laure Bouison .op.cit. P 159

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

	qu'éléments structurels - homogénéisation des organisations partageant le même environnement institutionnel par phénomène d'isomorphisme
--	--

Source : Walter Gérard, Amedzro St-Hilaire. Op.cit. P69

2- Les perspectives volontaristes (L'approche des choix stratégiques)

Perspectives volontaristes mettront en avant soit la capacité de l'entreprise à modifier l'environnement, soit la possibilité de réduire l'impact des contraintes environnementales.

La perspective du choix stratégiques a été originellement proposée par Child (1972) pour s'opposer à l'idée que les choix des organisations sont déterminés par les contingences de l'environnement¹⁰³, Tout d'abord parce qu'il pense que rien ne l'empêche de choisir l'environnement dans lequel elle exerce et ensuite parce qu'elle doit être capable d'agir sur son environnement pour l'influencer¹⁰⁴. Les chercheurs dans cette approche considèrent l'environnement comme une continuité de l'organisation¹⁰⁵.

Child montre que c'est la stratégie d'entreprise, c'est-à-dire, l'ensemble des choix opérés par ces dirigeants ou sa « coalition dominante » dans l'affectation des ressources disponibles, qui façonne la structure¹⁰⁶.

Child a été parmi les premiers à avancer que les dirigeants ont certes pour mission d'adapter leur stratégie à l'environnement, mais aussi de tenter de manipuler l'environnement lui-même afin qu'il soit cohérent avec la stratégie¹⁰⁷. Autrement dit, l'entreprise ne se contente pas de s'adapter aux contraintes et aux pressions de l'environnement, mais cherche à les créer par des actions stratégiques

¹⁰³ Jean-Pierre BRECHET, Alain DESREUMAUX : Une Project-Based View pour le Strategic Choice, Revue Sciences de Gestion, n°64, 2008

¹⁰⁴ Aissa HIRECHE, Meriem HIRECHE . Op.cit. p

¹⁰⁵ NAOUFEL REMILI : op.cit. p16

¹⁰⁶ Philippe Barré : innovation scientifique et dynamique inter-organisationnelle, presses universitaires de Louvain, 2003, p58

¹⁰⁷ Sylvain BIARDEAU et autres : Conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME, Colloque L'Entrepreneur en action: contextes et pratiques, AGADIR, MAROC, 23 et 24 octobre 2003, p6

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

destinées à transformer l'environnement dans lequel elles évoluent¹⁰⁸. Dans le capitalisme managérial, que la main invisible du marché cède la place à la main visible des managers¹⁰⁹, Pour Chandler, A.D¹¹⁰ (1988), c'est principalement « la main visible des managers » qui autorise le changement stratégique.

Les tenants de cette approche et de l'approche volontariste du changement confirment que l'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, ils refusent donc les déterminants extérieurs du changement (le cas de contingence) ou tout au moins, ils en relativisent leurs poids¹¹¹.

ALFRED CHANDLER ne considère pas l'organisation comme totalement soumise, ce sera l'interprétation des changements, par le biais de la formulation stratégique, qui modifiera la structure organisationnelle.

Selon Child¹¹², les entreprises ont la capacité de (i) sélectionner l'environnement où elles veulent évoluer tel que le choix d'un nouveau secteur d'activité ou d'un nouveau marché et (ii) d'agir sur l'environnement pour le modifier.

La stratégie précède-t-elle la structure ou la structure précédé-t-elle la stratégie ?, on trouve dans les doctrines du management des organisations des éléments qui plaident pour la primauté de la stratégie, par exemple Alfred Chandler, qui argue que la stratégie précède et détermine la structure, selon sa conception, seules les entreprises en mesure de définir en tout temps leur structure en fonction des besoins de leurs activités opérationnelles connaîtront le succès¹¹³, même si Ansoff rétorque l'inverse est possible¹¹⁴. Donc, comme toute thèse managériale, la relation proposée par Chandler est contestée par plusieurs chercheurs. Ainsi, Desreumaux (1992) développe une antithèse qui suggère que

¹⁰⁸ Fakher Jaoua : Proposition d'un modèle contingent des outils de formulation de la stratégie d'entreprise, www.academia.edu, P6

¹⁰⁹ Luc Simula, Laurent Simula : 20 dissertations d'analyse économique et historique des sociétés contemporaines, Edition Bréal, 2004, p110

¹¹⁰ Alfred Dupont Chandler (1918-2007), économiste et historien américain, professeur à la Harvard Business School

¹¹¹ Jonas Barayandema : logistiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un progiciel de gestion intégré, thèse publiée par presses universitaires de lauvain, 2004, p101

¹¹² Manel Borchani Maktouf : les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales : étude exploratoire des entreprises étrangères en France, Revue de l'organisation responsable, Vol 5, N2, 2010, p44

¹¹³ Rico Baldegger, Marilyne Pasquier : Le management dans un environnement dynamique: Concepts, méthodes et outils une approche systémique, 1^{ère} Edition, Edition Deboeck, Belgique, 2014, p208

¹¹⁴ Abdoul Karim Gueye : Inspection générale d'état d'Afrique, réalité, perspectives et enjeux, The Book Edition, 2010, p26

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

c'est la structure qui contraint la stratégie. Plusieurs auteurs présentent une synthèse de la relation stratégie-structure (Lakhal et Limam, 2000)¹¹⁵.

Lorsque A.Chandler, met en rapport la structure et la stratégie de la firme, son approche est véritablement nouvelle et originale, il se propose d'analyser comment la fonction dite de direction générale s'est construite dans quatre entreprises inscrites dans des secteurs industriels différents, chaque changement de stratégie conduit les firmes à modifier leur structure¹¹⁶.

L'étude de la relation stratégie-structure (l'idée structure suis la stratégie) est importante, vu que Concevoir la stratégie est une chose, et l'exécuter en est une autre, selon Hafsi et Martinet¹¹⁷, le modèle d'Andrews, comprenait deux grands segments, soit un segment formulation et un segment mise en application, Le segment formulation était basé sur quatre aspects fondamentaux : que pourrait faire l'entreprise compte tenu des exigences et des possibilités de son environnement? Que pouvait-elle faire compte tenu de ses ressources et compétences? Que voulaient faire ses dirigeants et leurs collaborateurs? Que devrait faire l'entreprise vu ses obligations éthiques et sociétales? Ces quatre aspects, qui étaient considérés comme inséparables, intégraient les activités de l'organisation. Leur cohérence était un gage de succès. Quant au segment mise en application, il portait surtout sur la relation stratégie-structure, telle que décrite par Chandler.

Les recherches inspirées par le travail de Chandler sont nombreuses. Le travail qui est le plus directement lié à celui de Chandler, et qui a eu beaucoup d'écho, surtout en matière de diversification par fusions-acquisitions, est celui de Rumelt. Cet auteur a entrepris de démontrer empiriquement la relation qui existe entre la stratégie et la structure, puis entre celle-ci et la performance¹¹⁸.

Miles et Snow (1978)¹¹⁹ s'appuient sur les idées de Chandler pour créer une typologie de stratégies dans les quelles chaque type stratégique utilise une structure

¹¹⁵ Jean-François Ngokevina, Lucien Kombou : l'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise Une étude à partir des entreprises camerounaises, La Revue des Sciences de Gestion, vol 3, n°219,2006, p91

¹¹⁶ Daniel Bachet : Les fondements de l'entreprise, construire une alternative à la domination, Edition de l'atelierr /Editions ouvrières, paris, 2007, p 145

¹¹⁷ Taïeb Hafsi et Alain-Charles Martinet : Stratégie et management stratégique des entreprises, un regard historique et critique, Revue Gestion, volume 32, numéro 3, automne 2007, p89

¹¹⁸ Francine Séguin et autres : Management stratégique Le management stratégique, de l'analyse à l'action, Les Éditions Transcontinental, Montréal (Québec), 2008, p173

¹¹⁹ Noam Wasserman : Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital, OrganizationScience Vol. 19, No. 2, March–April, 2008, p242

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

différente. Les organisations avec des stratégies Defender ont adopté des structures fonctionnelles; Les prospecteurs ont utilisé des structures divisionnelles, et les analyseurs ont utilisé des structures matricielles.

Tableau (1-10) : La stratégie et les arrangements structurels

Caractéristiques	Simple S (Stade 1 de Scott)	Fonctionnelle F (Stade 2 de Scott)	Conglomérat C	Multidivisionnelle MD (stade 3 de Scott)	Mondiale M
stratégie	Produit unique	Produit unique et intégration verticale	Croissance par acquisitions et diversifications non reliées	Produits multiples reliés; croissance interne; quelques acquisitions	Produits multiples dans plusieurs pays
structure	Simple, fonctionnelle	Centralisée, fonctionnelle	Décentralisée; centre de profit par division; petit état-major	Décentralisation Par produit; centres de profit par secteur d'activité	Centres de produit décentralisés selon la région ou le domaine d'activité
Mesure de rendement	Par contact personnel; subjectives	De plus en plus impersonnelles; mesures des coûts et de la productivité; subjectives	Impersonnelles; mesures RSI et profitabilité	Impersonnelles; mesures RSI; profitabilité et contribution de l'ensemble	Impersonnelles; mesures RSI; profit par produit, par pays
Choix stratégique	Besoins du propriétaire par opposition aux besoins de l'entreprise	Degré d'intégration; Part du marché; étendue de la gamme de produits	Degré de diversification; Types d'activité; entrée et sortie des activités; acquisitions potentielles	Allocation des ressources par activité; entrée et sortie des activités; taux de croissance	Allocation des ressources par activité et par entrée et sortie des activités des pays; pourcentage de contrôle des actifs utilisés par pays; engagement dans les pays

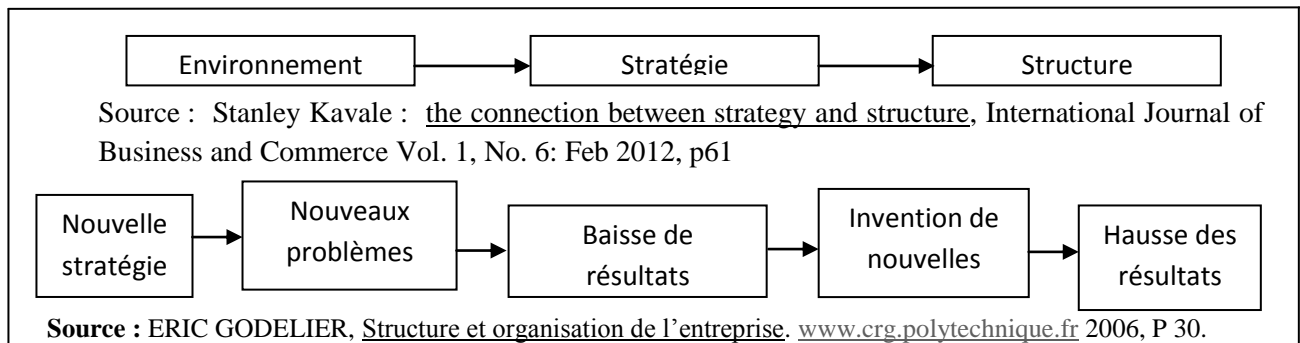
Source : Francine Séguin et autres.op.cit. p175

Chandler, considère que ce sont les changements de la stratégie, eux-mêmes, fonction des transformations démographiques, technologique et d'autres facteurs d'environnement, qui détermine les modes de structure et de leur évolution,¹²⁰ comme la montre la figure ci-dessous.

¹²⁰ Mohammed Ben Tahar : management, composantes et processus, première édition, Édition publibook, paris, France, 2013, p209

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Figure N(1.13) : Relation entre environnement, stratégie et structure



Chandler met ainsi en évidence une séquence des phases de l'évolution¹²¹ :

- Le stade initial de la petite entreprise mono activité peu structurée fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;
- La phase d'expansion géographique dans l'activité de base : la multiplication des sites renforce la fonction administrative pour faire face aux besoins de coordination ;
- La phase suivante est celle de l'intégration verticale, l'entreprise internalisant différentes activités auparavant assurées par d'autres entreprises spécialisées (approvisionnements, distribution). Elle met en place une organisation par fonctions ;
- La dernière phase est la croissance par diversification des activités. L'entreprise s'organise en grandes divisions (firme multi-divisionnelle).

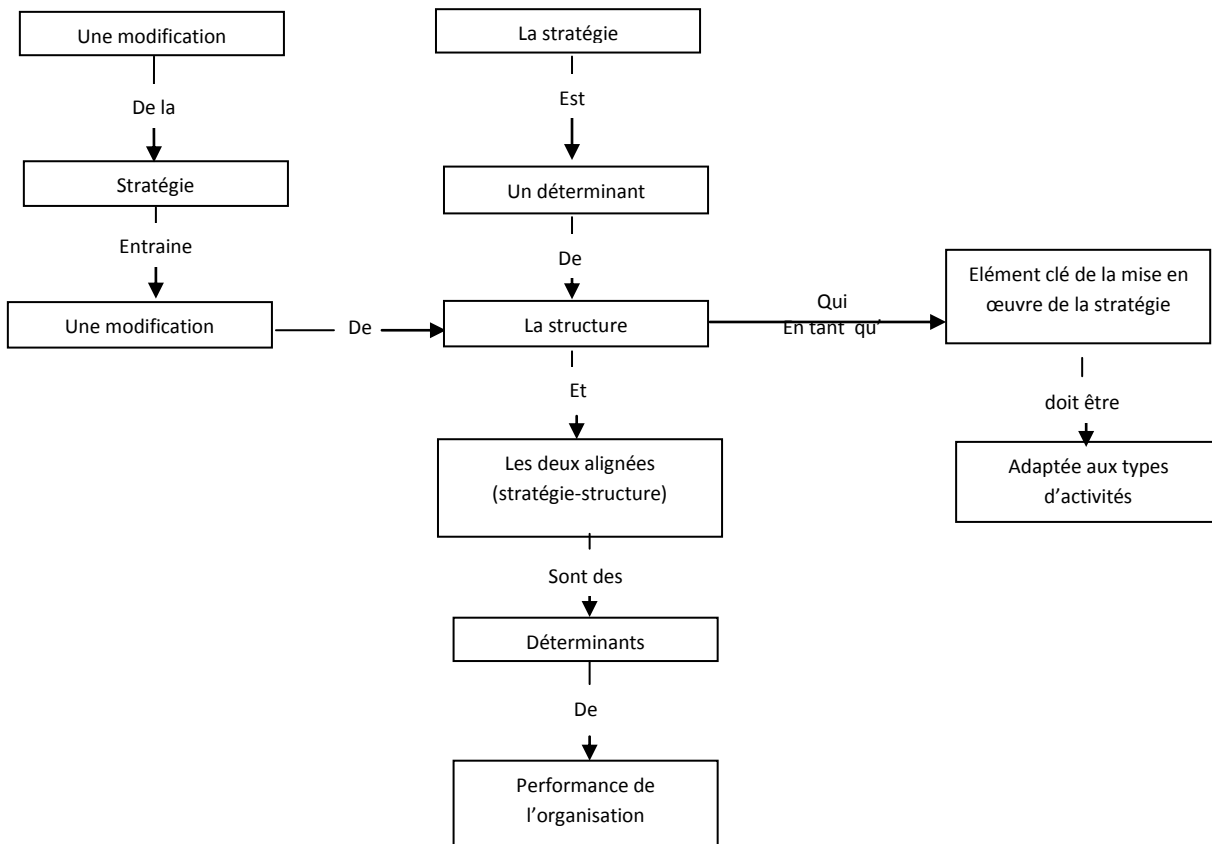
Toute fois la relation structure-stratégie (la structure suit la stratégie) n'est pas un processus automatique, selon Chandler, cette relation est tributaire de trois conditions fondamentales :¹²²

- les entreprises changent de structure lorsque les mauvais résultats s'accumulent ;
- le changement de structure suppose souvent un changement préalable de dirigeant ;
- le changement de stratégie : ne résulte pas forcément d'une formulation délibérée de la direction générale, produit par des processus multiples (stratégie émergente).

¹²¹ Anyansi-Archibong et all : Reflections on Alfred D. Chandler, Evolution of Firms: Strategy and structure of entreprise in a developing country, Journal of Applied Management and Entrepreneurship; vol15, N1, Jan 2010, p97

¹²² Mohammed Ben Tahar .op.cit. p 209

Figure N (1.14) : Relation structure-stratégie et performance.



Source : Sylvie Caron, op.cit. P 22

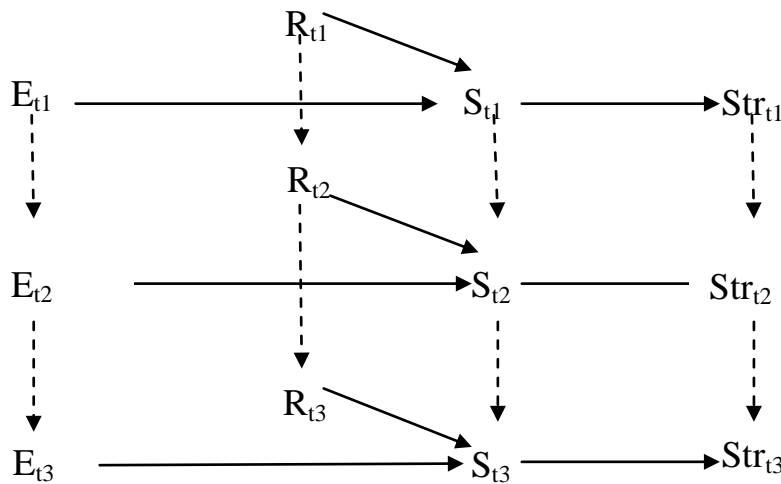
La structure est vue ici comme un déterminant de la performance entant qu'élément clé de la mise en œuvre de la stratégie, ou comme outil qu'est un soutien nécessaire à la stratégie.

La structure se conforme à la stratégie, et tout changement au niveau de la stratégie nécessite un changement structurel, serait cet ajustement qui permettrait d'atteindre les objectifs de performance, d'assurer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Les résultats de ses recherches génèrent les propositions de base du modèle dynamique de la stratégie et la structure illustrées à la figure ci-dessous.

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Schéma N (1.15) : Dynamique des relations stratégie / structure¹²³



Source: DAVID J. HALL, MORRIS A. SAIAS, strategy follows structure!, Strategy management journal, Vol 1, 1980, P 150

La nature de l'environnement (E_{Ti}) et les ressources (R_{Ti}), influencent la stratégie d'organisation (S_{Ti}) et cela à son tour détermine la structure organisationnelle (Str_{Ti}), puis l'évolution de l'environnement et /ou des ressources de l'organisation amène une nouvelle stratégie ($S_{t1} \rightarrow S_{t2}$) et une nouvelle structure ($Str_1 \rightarrow Str_2$).

Miles et Snow (1978) proposent le concept de « *cycle adaptatif* » qui est à l'opposé des modèles linéaires classiques qui suivent une approche par étapes du processus stratégique. Le modèle du cycle adaptatif appréhende l'organisation comme un tout et s'efforce de conceptualiser les principaux éléments de l'adaptation ainsi que de visualiser les relations qu'ils entretiennent. Le processus se déroule de façon séquentielle avec une succession de phases entrepreneuriales, technologiques et administratives¹²⁴.

Ces adaptations sont de trois ordres : entrepreneurial, technologique et organisationnelle¹²⁵. L'ajustement entrepreneurial concerne les choix des produits, des services et des marchés. L'ajustement technologique est lié aux choix des technologies à mettre en œuvre. L'ajustement organisationnel porte sur la structure

¹²³ E = environnement, R = ressources (capacité), S = stratégie, Str = structure, Ti = temps.

¹²⁴ Carla Martinez : L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, Thèse pour l'obtention du titre de docteur de L'école Des Hautes Etudes Commerciales, école des hautes études commerciales jouy-en-josas, 1991, P 15

¹²⁵ Vladimir Gnjidić : researching the dynamics of miles and snow's strategic typology, Revue Management, Vol. 19, N1, 2014, P95

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

de l'organisation et son management. Les auteurs recommandent aux organisations d'aligner ces trois dimensions¹²⁶.

Par ailleurs, une typologie des adaptations organisationnelles peut être dressée. Si le choix de la combinaison stratégie/structure/processus est très vaste, les auteurs sont conduits à distinguer, à partir des observations qu'ils ont effectuées, plusieurs archétypes. Chacun d'eux se caractérise par une stratégie donnée face à l'environnement et une configuration particulière de technologie, de structure et de processus cohérente avec la stratégie. Quatre types d'organisations ont ainsi été définis : Les réacteurs, Les défenseurs, Les analystes et Les prospecteurs.

Comme toute « thèse managériale », la relation proposée par CHANDLER (1972) a été contestée par plusieurs chercheurs. Ainsi, MUSSCHE, BOWER, DESREUMAUX (1992), etc. ont développé une antithèse qui suggère que c'est la structure qui contraint la stratégie¹²⁷. C'est ainsi que la relation développée par CHANDLER (1972) a été complétée comme suit :

Figure N(1.16) : relation développée par CHANDLER complétée



Source : Lakhal Lassâad., Limam Mohamed : La relation stratégie qualité-structure organisationnelle : une recherche empirique auprès des entreprises tunisiennes, Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 182-183, 2000, p. 17-25.

Il semble donc difficile d'opter pour une des séquences « la structure suit la stratégie » ou « la stratégie suit la structure »¹²⁸.

L'apport de R.A.Burgelman¹²⁹ réside dans la mise en place d'un modèle réconciliant l'adage de A. Chandler « structure suit la stratégie » avec son antithèses de Bower, l'auteur considère que la stratégie en vigueur à un moment donnée conduit à normaliser les comportements des responsables au niveau opérationnel (en sens la structure suit la stratégie), ce contexte structurel de son côté influe sur l'orientation et la sélection des projets (en sens la stratégie suit la

¹²⁶ Sébastien BÉDÉ : Le Cluster, réseau territorialisé d'organisations, pour une destination attractive : le cas du tourisme de réunions et de congrès de la région PACA, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université de Nice, 2013, P63

¹²⁷ Lassâad LAKHAL, Mohamed LIMAM . Op.cit. p 17

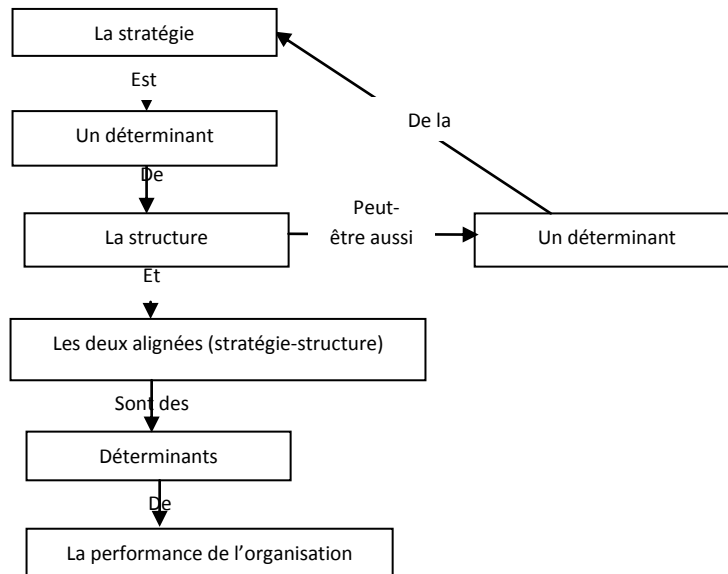
¹²⁸ Jean-François Ngok Evina, Lucien Kombou : op.cit. p P91

¹²⁹ Mohammed Ben Tahar. Op.cit. p 292

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

structure). C'est dire que la stratégie et la structure sont en relation perpétuelle de dépendance réciproque et que la thèse de Chandler et l'anti thèse de Brower détiennent chacune une part de vérité.

Figure N (1.17) : Résumé de la relation stratégie-structure et performance revisitée.



Source : Sylvie Caron, op.cit. P 23

Le tableau ci-dessous, explique les causes de volontarisme et le déterminisme par rapport aux acteurs, le déterminisme c'est à cause d'une faible maîtrise des acteurs internes et / où externe, par contre le volontarisme c'est à cause d'une forte maîtrise des facteurs que ce soit interne ou externe.

Tableau (1-11) : Les théories relatives aux moteurs d'évolution des entreprises

		Localisation des facteurs	
		Endogènes	Exogène
Degré de maîtrise par les « acteurs »	Élevé (volontariste)	Théorie du choix stratégique	Action collective sur le contexte
	Faible (déterminisme)	Théorie de l'inertie structurelle Notion d'élan	- Contrôle externe - Dépendance par rapport aux ressources - Sélection naturelle (écologie)

Source : Alain Desreumaux : nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue française de gestion, vol 8, N 253, 2015, p 159

3) La théorie interactionniste. L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985)

Les thèses du déterminisme environnemental stipulent que l'entreprise semble définie comme soumise à l'environnement et, étant vulnérable, n'a que le choix de

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

suivre les changements de son contexte en étant soit inactive, soit réactive. De plus, les perspectives déterministes relèguent au rang de « simple arbitre » les dirigeants d'entreprises qui demeurent inactifs face à l'environnement (L.J. Bourgeois, 1984). Cette conception ne semble pas prévaloir puisque des théoriciens se sont ouvertement opposés à une telle contingence de l'environnement (R.E. Miles & C.C. Snow, 1978)¹³⁰.

Les thèses du volontarisme stratégique envisagent que l'entreprise peut modifier son environnement et introduisent l'idée que l'entreprise construit son environnement. Toutefois, si les théoriciens du choix stratégique n'éluent pas la question de l'environnement (J. Child, 1997 ; L.J. Bourgeois, 1984), ils n'intègrent pas la notion du contexte assez souvent. De plus, les phénomènes de complémentarité « stratégie-environnement » sont moins bien pris en considération par l'école volontariste, même s'ils sont présents. De la typologie de R.E. Miles & C.C. Snow (1978) découle l'idée que dans certains cas l'entreprise a une plus importante liberté d'action en fonction du contexte environnemental. C'est en ce sens, que L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) suggèrent d'étudier une complémentarité des deux perspectives¹³¹.

Des chercheurs se sont interrogés sur les relations existantes entre les courants « déterministes » et « volontaristes », examinant l'interaction entre le contexte environnemental et l'action managériale dans la perspective de concilier les points de vue déterministe et volontariste, certain auteurs soulignent que les deux conceptions ne constituent pas deux voies contradictoires, mais deux dimensions indépendantes, qui peuvent se combiner et se superposer¹³². On se trouve alors devant un mécanisme d'influence réciproque par lequel l'organisation en s'adaptant à une situation, la constitue à son tour¹³³.

L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985) ont proposé une théorie dite « théorie interactionniste ». En effet, les auteurs ne pensent pas qu'il faille opposer déterminisme environnemental et volontarisme stratégique, mais qu'il est nécessaire, au contraire, de les combiner¹³⁴. Selon (Weick, 1979)¹³⁵, Face aux

¹³⁰ Chedia DHAOUI : op.cit. P 84

¹³¹ Chedia DHAOUI : op.cit. P 84

¹³² Jonas Barayandema, op.cit. p 102

¹³³ Valette Annick, op.cit. P 46

¹³⁴ Chedia DHAOUI : op.cit. p 48

¹³⁵ Laurent Livolsi, Christelle Camman LÉDI : Une approche structurationniste de l'évolution de la fonction logistique, Revue Logistique & Management, Vol 13, N°2, 2005, P71

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

variations de l'environnement, les dirigeants construisent une représentation partagée (processus d'activation – enactment) qui permet de réduire les incertitudes en donnant du sens aux matériaux activés. Ces matériaux, à l'équivocité importante, sont ensuite sélectionnés et retenus par l'organisation afin d'être potentiellement réactivés ultérieurement. Ainsi, l'organisation évolue généralement de façon continue et graduelle au travers d'un changement des règles qui permettent de la structurer, mais elle peut également faire preuve d'une certaine inertie si les réponses apportées aux changements environnementaux sont identiques (routinisation du processus de sélection). Le modèle de Weick accorde donc une place centrale aux acteurs dans ce processus d'évolution des organisations.

Les travaux de recherches de L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce vont dans le même sens que Weick¹³⁶, confirment que l'adaptation de l'entreprise ne peut se limiter à la simple vision de la contrainte environnementale. De la même façon, elle ne peut s'expliquer uniquement en fonction des décisions de la direction de l'entreprise. Ils considèrent que les visions de l'adaptation de l'entreprise sont complémentaires, introduisant une forte interactivité, une importante relation entre l'environnement et les décisions, mais plutôt de réfléchir sur les apports respectifs et mutuels de ces deux éléments.

En étudiant les phénomènes d'interaction, les deux auteurs arrivent au schéma suivant (schéma 1.18) qui identifie quatre types de situations qu'une entreprise peut rencontrer. De la même façon, ces situations correspondent à différentes théories.

Quadrant (I) : Le cas où le comportement de l'entreprise est uniquement dicté par les contraintes de l'environnement. Ce sont les thèses de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) qui trouvent ici leur justesse. L'influence de l'entreprise sur son environnement est nulle. Soit l'entreprise s'adapte aux conditions de son environnement soit elle se trouve éliminée.

Quadrant (III) : l'entreprise ne subit pas les contraintes environnementales et forge son avenir en toute indépendance.

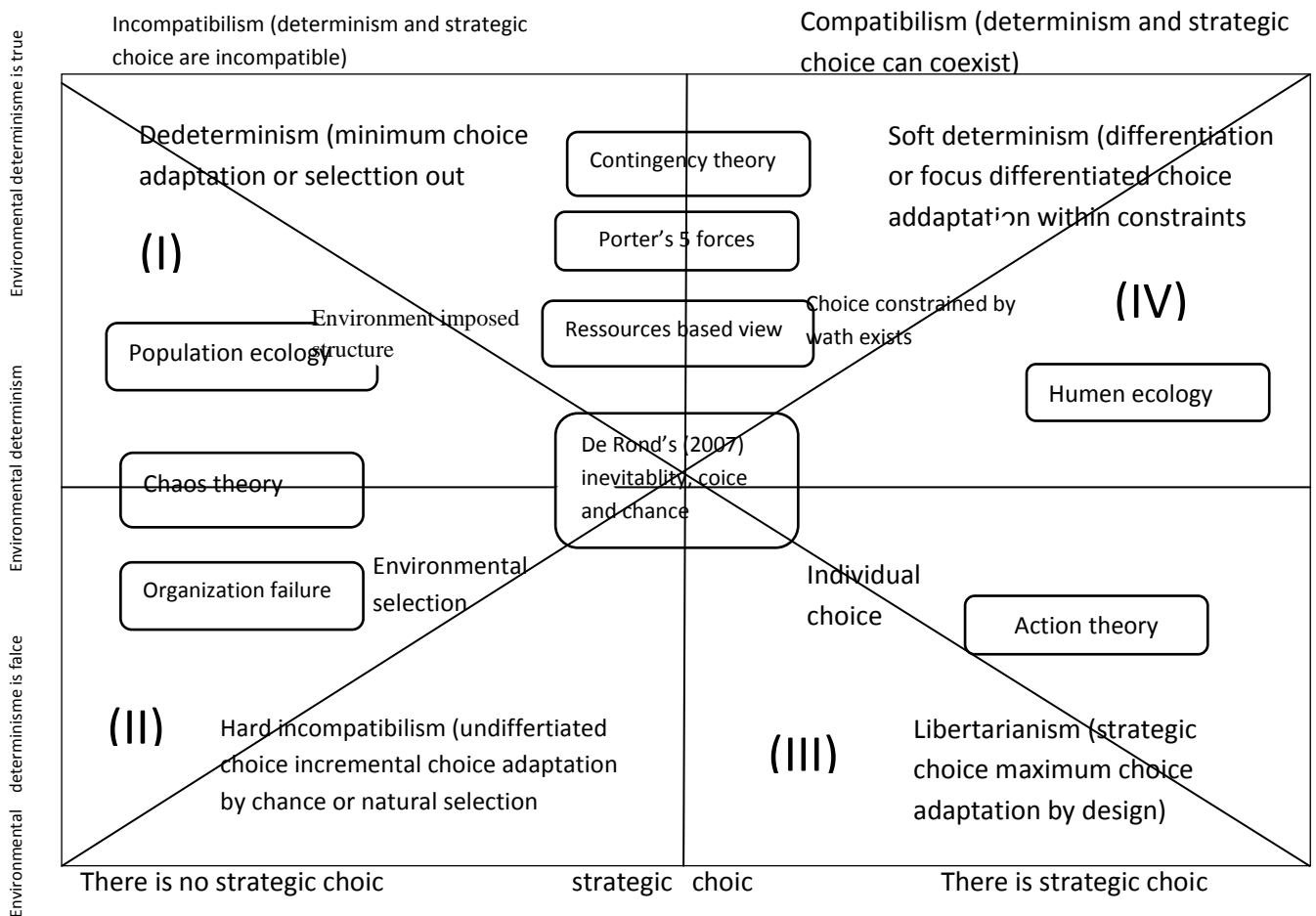
¹³⁶ Guel gueguen : Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001

Chapitre 1 : fondement théorique de la relation entreprise – environnement

Quadrant (VI) : Lorsque le déterminisme environnemental et le choix stratégique sont tous deux élevés, le contexte est turbulent. Les contraintes sont présentes mais l'entreprise peut saisir des opportunités qui lui permettent de s'affranchir de cette domination. L'adaptation s'effectue sous contraintes mais elle est issue des décisions de l'organisation.

Quadrant (II) : Le dernier type de rencontre entre choix stratégique et déterminisme survient lorsque ces deux éléments sont faibles, Hrebiniak et Joyce considèrent qu'il s'agit d'un contexte calme et dispersé, Les comportements stratégiques seront choisis d'une façon hasardeuse sans avoir de justifications fondées ou tout au plus s'agira-t-il de tactiques d'adaptation.

Figure N(1.18): *choix stratégique et déterminisme environnemental*



Source : Daniele Tumidei : Choice and Inevitability in Modelling an Organization's Future (How Management, depending on the Company's Organizational Context, can shape an Organization's Future with the use of Choice and/or the Reliance on Determinism, these de doctorat, Cranfield University,2016, p44

Conclusion

Nous avons pu retenir deux principaux courants de pensée, qui sont le déterminisme environnemental qui prône que l'entreprise est dépendante de l'environnement pour l'obtention de ses ressources, et à l'opposé le volontarisme stratégique, qui met en avant l'importance de l'entreprise dans le choix de son comportement stratégique pour influencer l'environnement. Chacun a une vision différente de la relation entre l'entreprise et son environnement.

Dans la première perspective, celle du déterminisme environnemental, l'entreprise subit les changements de son environnement et se doit de s'y adapter. M. Tushman & E. Romanelli (1985) considèrent que l'adaptation est un terme général décrivant une période de changements progressifs, incrémentaux et continus en réponse à des conditions environnementales. Dans une telle vision, l'entreprise, pour assurer sa survie, doit s'adapter face à son environnement et son interprétation la plus courante est celle d'un changement environnemental qui entraîne un changement organisationnel, selon cette vision, L'environnement dans lequel évolue une entreprise constitue un élément déterminant dans la mise en place de sa stratégie. La seconde perspective, celle du volontarisme, met en avant la capacité de l'entreprise soit pour réduire l'impact des contraintes environnementales, soit pour modifier l'environnement.

Chapitre 2 :

**PME entre deux extrémités :
(spécificité/ dénaturation) et
(déterminisme/volontarisme)**

Introduction

La petite et moyenne entreprise est devenue ces dernières années, un sujet d'intérêt pour de nombreux spécialistes, elle suscite de grandes interrogations, et offre un énorme champ d'étude et de recherche. Depuis plusieurs décennies, les chercheurs de diverses disciplines s'interrogent sur les petites et moyennes entreprises.

Sur le plan économique, ce type d'entreprise joue actuellement un rôle primordial dans le développement et croissance économique, par leur capacité l'absorption du chômage, par un tissu économique équilibré, et par la diversité économique.

Les questions que nous allons traiter dans ce chapitre sont : les PME sont-elles des petites grande entreprises ?, Si non, sont-elles groupe homogène et spécifique ? Si non sont-elles hétérogène ? Comment les chercheurs interprètent leur relation avec leur environnement ?

Section 1 : évolution de la définition du concept de PME

Définir les PME a été pour les administrateurs comme pour les chercheurs, une préoccupation permanente, si les premiers se basent généralement sur les chiffres pour définir les PME, les seconds insistent sur l'organisation, le mode de gestion, en générale, se basent sur les caractéristiques propres à ce type d'entreprises.

Du L'approche « big is better » à L'approche « small is beautiful »¹³⁷

Cette approche soutient la prédominance de la grande entreprise sur ses concurrentes plus petites. Cette idée provient de l'économie industrielle, qui considère que les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions (Simon, 1945), récolter les économies d'échelles (AD. Chandler, 1962) et compenser les pertes de marché (Williamson, 1975, 1985). De ce point de vue, la course à la taille des grandes organisations complexes s'est manifestée comme une évidence légitime (DC. North, 1981).

Les chercheurs en sociologie des marchés considèrent aussi les grandes entreprises comme les plus redoutables ceci à cause de leur structure fortement centralisée (J. Pfeffer et GR. Salancick, 1978 ; RS. Burt, 1992), leurs relations avec les élites sociales (B. Mintz et M. Schwartz, 1985) ou leur statut social (J. Podolny, 1993).

Les théoriciens néo-institutionnalistes considèrent que les grandes organisations parviennent à maintenir leur place dominante directement en faisant appliquer des pratiques conventionnelles (P.J. DiMaggio et D. Powell, 1983) ou indirectement en renforçant la parution des structures justifiées (H. Meyer et WR. Scott, 1986).

Dans l'ensemble, ces théories diffèrent dans leurs explications mais s'accordent sur le fait que les grandes entreprises sont des concurrentes redoutables. Par opposition, ce courant de recherche remet en cause les fondements de toute corrélation positive entre compétitivité et taille. Selon cette approche, l'avantage des PME réside dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et la demande (H. Dodgson et R. Rothwell, 1991).

¹³⁷ Selma Ben Mlouka, Jean-Michel Sahut : La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? , La Revue des Sciences de Gestion, vol5,n°233, 2008, p80

P. Picard (1990) argumente la baisse de compétitivité des grandes entreprises en faveur d'une hausse de compétitivité des petites entreprises en critiquant les caractéristiques propres à la grande dimension. En effet, au-delà d'une certaine taille, les avantages liés à la spécialisation des individus dans la grande entreprise (différenciation des tâches) sont plus que compensés par les inconvénients liés à la perte de motivation par défaut d'intégration à l'entreprise. De plus, les grandes entreprises dépensent des sommes importantes pour motiver les salariés (problèmes de coûts d'agence). De même, les avantages liés à la structuration de la hiérarchie sont compensés par les désavantages de la bureaucratie, ce qui entraîne pour les grandes entreprises, des coûts considérables de coordination liés aux problèmes d'opportunisme des individus. L'approche « small is beautiful » a été également alimentée par deux optiques théoriques radicalement différentes : le courant de spécificité et celui de la diversité des entreprises. C'est en accordant à la taille la plus grande importance (effet taille absolu) et en supposant que les comportements et les performances occasionnés par la taille sont communs à tous les types d'entreprises que fut développé le courant de la spécificité.

Ce dernier s'efforce de définir l'objet PME en mettant en évidence les caractéristiques propres à la PME par rapport à la grande entreprise.

Le courant de la diversité soutient l'idée que l'effet taille est contingent. Il s'efforce de simplifier la diversité du champ PME en dressant des types distincts. L'approche est beaucoup plus contingente et la portée théorique est limitée. Des prolongements récents découlant du croisement des antagonistes (universalisme versus contingence et spécificité versus diversité) traitent d'une autre manière le problème de la spécificité de la PME en posant le concept de PME comme l'objet central de la recherche (O. Torrès, 2001). Ce courant de la dénaturation nous rappelle combien des entreprises de petite taille peuvent, dans certains contextes, fonctionner comme des grandes entreprises (K. Messeghem, 1998, O. Torrès et PA. Julien, 2005...) et de ce fait relativise la portée générale de la spécificité de gestion des PME.

1) Effet de taille : La PME en tant que telle n'existe pas

Avant la moitié des années 1970, la PME était généralement définie par la taille, on la considère alors comme un modèle réduit de la grande entreprise, ou comme une grande entreprise miniature¹³⁸.

Une des justifications théoriques majeures de l'existence et de l'intérêt porté aux grandes entreprises est la réalisation d'économie d'échelle liée à la production (réduction des coûts de production unitaires lorsque la quantité s'accroît).

Dans le cadre de la théorie néoclassique, la fonction de production détermine les seuils d'efficacité minimum. La PME en tant que telle n'existe pas : seule existe l'unité de production de dimension inférieure à la taille minimale d'efficacité, unité en sursis, dans le cadre d'un processus concurrentiel d'élimination des entreprises inefficaces, Bien évidemment, cette question de la « dimension minimale » est fonction des paramètres de la « fonction de production » caractérisant chaque produit, par extension chaque marché, chaque branche. Sur le plan analytique, la petite entreprise n'est donc pas celle employant moins de X travailleurs mais celle inefficace, c'est-à-dire celle dont la dimension n'assure pas une production à un coût suffisamment réduit¹³⁹.

En particulier, les petites entreprises nouvelles ont un risque plus élevé d'échec. Pourtant, si elles survivent, elles croissent rapidement pour se rapprocher de la taille moyenne des entreprises déjà présentes sur le marché. Ces conclusions cadrent bien avec les théories de l'apprentissage des entreprises, dans la mesure où l'on prend pour hypothèse l'existence de certains effets d'échelle. Face à un environnement incertain, la taille des entreprises à l'entrée est inférieure à leur taille optimale¹⁴⁰.

La mise en cause de la théorie néoclassique, explique l'existence de deux types d'entreprises dans le même marché, ce qui nous oblige de parler des différences entre deux types d'entreprises (PME et Grande entreprise).

¹³⁸ David Fongang : La PME en Afrique Essai d'une définition commune, Édition L'Harmattan, Paris, 2014, p13

¹³⁹ Denis Carré : Quelles PME pour les politiques d'innovation ?, Vie & sciences de l'entreprise, vol3, N 176 - 177, 2007, p. 80

¹⁴⁰ Nicola Brandt: Dynamique des entreprises et politiques, Revue économique de l'OCDE, vol 1, n°38, 2004, P 26

En partant de l'observation que la grande entreprise prospérait grâce à la fabrication de masse de biens standardisés et à une mécanisation très poussée, il en a déduit que les mêmes facteurs étaient déterminants pour expliquer les performances des petites et moyennes entreprises. Les caractéristiques qui faisaient la force de la grande entreprise n'étaient pas forcément celles des autres ¹⁴¹:

- de nombreux biens ne pouvaient être produits qu'en petites séries ou à la pièce, du fait de la diversification de la demande ;

- les requêtes particulières des consommateurs en matière de qualité rendaient très avantageux les contacts fréquents entre producteurs et consommateurs ; de là les phénomènes d'éparpillement géographique de la production (plusieurs petites entreprises au lieu d'une grande) et la réduction volontaire du volume de la production (sur un marché local plus étroit) ;

- des méthodes de production intensives en travail rendaient souvent inutile ou superflu l'investissement dans des machines qui, ailleurs, généraient des économies d'échelle.

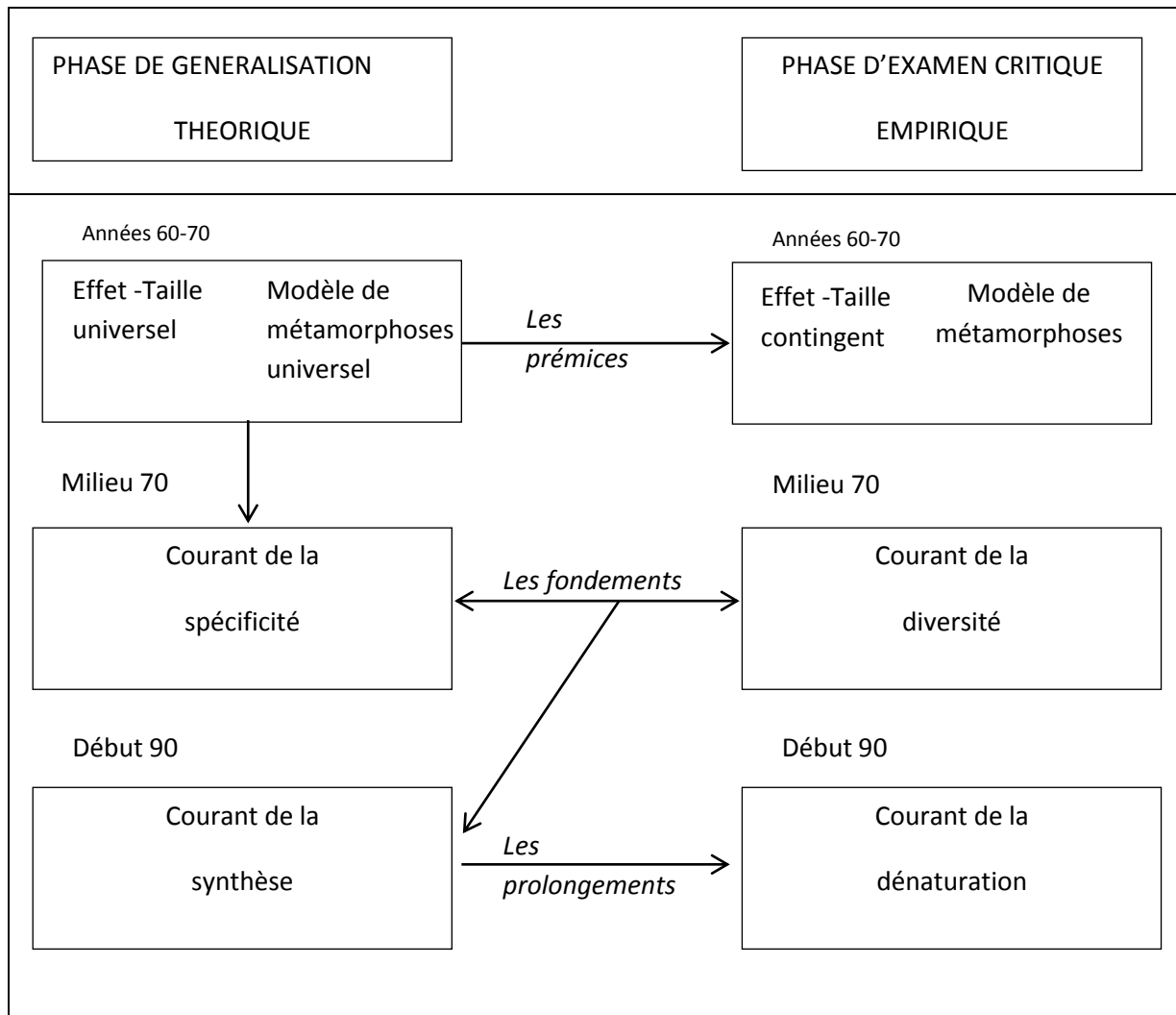
2) Les courants de recherche en PME

Quatre courants plus ou moins antagonistes caractérisent la recherche sur la PME. Le courant de la spécificité, le courant de la diversité, le courant de la synthèse et le courant de la dénaturation¹⁴².

¹⁴¹ Jörg Baten: Big is beautiful ? La productivité des entreprises en fonction de leur taille en Allemagne et aux États-Unis au tournant des XIX^e-XX^e siècles, Histoire, économie & société, vol 1, N32, 2013, p 47

¹⁴² Abderrahim Fekari : La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine , résultats d'une enquête auprès de 100 PME, Management & Avenir, vol3, n° 43, 2011, P166

Figure N (2.1) : évolution de la recherche en pme



Source : Pascale FABER : La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1, 2000, p 32

2-1) Le courant de la spécificité (1975 – 1985).

Ce n'est qu'à la fin des années 1970 que la recherche en PME prend un nouvel essor, lorsque plusieurs auteurs ne la considèrent plus comme un modèle réduit de la grande entreprise mais comme une entreprise à laquelle on peut associer des particularités : la PME est spécifique. L'entreprise de petite taille devient la « petite entreprise ». La PME se constitue alors progressivement en objet de recherche¹⁴³.

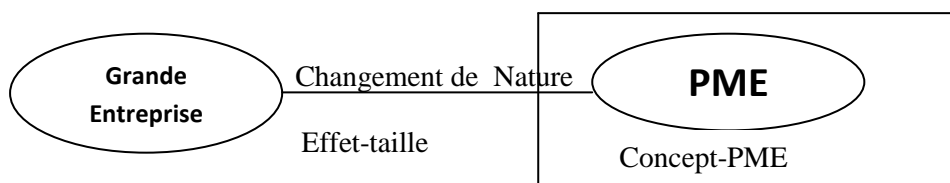
¹⁴³ Christian Marbach : La recherche académique française en PME, les thèses, les revues, les réseaux, in regards sur les P M E, N°14, édition OSEO, paris, 2007, P 20

Chapitre 2 : PME entre deux extrémités : (spécificité/ dénaturation) et (déterminisme/volontarisme)

De très nombreux travaux ont avancé la thèse d'une spécificité de gestion de la PME. Ces travaux ont contribué utilement à conceptualiser la gestion des PME.

Des listes plus ou moins longues de critères ont été établies afin de décrire la réalité des PME comparativement à celle des grandes entreprises.

Figure N (2.2) : changement de nature (effet de taille)



Source : Olivier TORRES : [Pour une approche contingente de la spécificité de la PME](http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot12ripme.PDF), p10

Le tableau ci-dessous synthétise la distinction entre les PME et les grandes entreprises.

Tableau N (2-1) : comparaison entre PME et GE

Sous système	PME	GE
Buts	Énoncés ou pratiqués par les dirigeants décideurs, ils traduisent leurs aspirations personnelles	Ils s'imposent
Culture	Résulte de la vision paternaliste ou adhocratique du propriétaire dirigeant	Relèves des valeurs véhiculées par l'organisation, la bureaucratie emportant la décision
Légitimité	La PME adhère aux valeurs et attentes de l'environnement sociétal et industriel	La GE a l'environnement ses propres choix stratégiques et valeurs
Plan	Doit plutôt envisager l'évolution de ces activités de façon réactive	Elle a les moyens de planifier ses objectifs, etc
Organisationnel	Décision centralisées chez les propriétaires dirigeants. Peu de formation. Relation culturelle et identité forte, fonction du type de dirigeant Couple métiers-mission bien délimité et qui conditionne la compétitivité et l'avantage	Décision décentralisée. Forte formation. Nécessite de renforcer la culture. Impose sa propre image. Les problèmes d'identités et d'intégration ne se posent plus

Chapitre 2 : PME entre deux extrémités : (spécificité/ dénaturation) et (déterminisme/volontarisme)

	compétitif de l'entreprise. Perçu tant qu'image de l'entreprise, renforcé par la légitimité du dirigeant	dans les mêmes termes.
D'activités	Impératifs de taille fondée sur des activités innovations et de créatrices de micromarchés, fortement segmentés	Impératifs de taille fondée sur des économies d'apprentissage et d'expérience, d'échelle de variété de champs
Environnemental	Elle dépend de la capacité, de l'accessibilité et de la turbulence de l'industrie et subit les effets de dépendance	Elle façonne par sa stratégie la culture et les barrières à l'entrée de son industrie. Elle exerce des effets de dépendances.
De gestion	Elle dégage ses bases de compétitive propres en accroissant ses tractations avec l'extérieurs, d'où l'existence de relations spécifiques avec son environnement.	Sa compétitive repose sur un pouvoir de marché ou d'environnement implique l'intégration croissante d'activité et son sein.

Source : FERRER-GUTIERRO, M. : La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles. Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 1997.

Certain auteurs de l'époque qui critiquaient la définition quantitatives, ont proposé une approche qualitative basée essentiellement sur l'organisation, parmi eux on peut citer¹⁴⁴ :

- Jacques Lobstein (1963), pense qu'il semble peut être plus correct d'adopter pour le classement des entreprises par dimension, un critère d'organisation structurale, Certaines entreprises, écrit-il, sont gérées par un seul homme. C'est lui qui assume la totalité des responsabilités de gestion ; il n'est entouré que d'exécutants. Cette considération n'est pas amoindrie par le fait qu'il a sous ses ordres quelques individus qui ont des responsabilités de commandement. Le commandement ici, se place au niveau le moins élevé de la séparation des tâches. En tout cas, dans ces entreprises, le patron ne partage jamais ses responsabilités de gestionnaire concernant les politiques et les objectifs fondamentaux de l'entreprise. On pourrait appeler ces entreprises, des entreprises « patronales ». Il est indéniable que, tant au point de vue chiffre qu'au point de vue effectif, elles

¹⁴⁴ David Fongang . Op.cit. pp 13-16

connaissent une limite supérieure qu'il resterait à définir par enquête. A l'autre extrémité, nous avons des entreprises qui sont manifestement directoriales, c'est-à-dire que, à l'échelon le plus élevé, le « patron », le Président Directeur général, est assisté dans chacune des principales fonctions de l'entreprise par un personnage de rang élevé, capable de l'assister dans toutes les décisions majeures concernant l'ensemble de l'entreprise. Là encore, il y a, à ces entreprises « directoriales » une limite inférieure, tant du point de vue du chiffre d'affaires que du point de vue des effectifs. Elle devrait elle aussi être définie par enquête.

Ce qui est frappant dans cette définition, c'est le fait que l'auteur affirme qu'il faudrait délimiter la PME par des critères quantitatifs tels que l'emploi et le chiffre d'affaires. Ceci confirme implicitement son souci de définir la PME par rapport à la taille.

- Peter Drucker (1975) donne une définition originale de la PME. Pour lui, « il n'existe qu'un critère qui indique, de façon assez sûre, si une firme est petite, grande ou moyenne ». Dans une petite entreprise véritable écrit-il, le dirigeant sait qui sont les quelques personnes de l'organisation sur lesquelles la responsabilité des résultats-clés repose, sans avoir à consulter les dossiers ni aucun de ses associés. Il sait quels sont leurs engagements. Il connaît leur formation, leurs engagements antérieurs et leurs résultats. Il sait ce qu'ils peuvent faire. Il connaît aussi leur limite ou du moins, le pense-t-il. Et il sait en principe ce que leur prochain engagement est susceptible d'être. Ceci naturellement signifie que le groupe-clé est restreint. Sans égard au titre et à la profession, il peut difficilement excéder douze ou quinze personnes, ce qui est le nombre le plus élevé qu'un seul homme peut vraiment connaître et avec lesquels il peut être familier.

Dans une entreprise moyenne, catégorie à certains égards la plus importante, le dirigeant ne peut plus identifier tout seul et connaître réellement chacun des hommes importants de l'organisation. Ceci exige un groupe de deux ou trois hommes réunis. Traditionnellement, dans une organisation de taille moyenne, le dirigeant, lorsqu'on lui demande de nommer les personnes-clés, fera intervenir quelques-uns des associés les plus proches et leur posera la question collectivement plutôt qu'individuellement. Dans une organisation de taille moyenne, le nombre de personnes-clés dont on sait qu'elles sont déterminantes dans les réalisations et les résultats de l'organisation peut tourner autour de quarante ou cinquante.

Selon Drucker, Toute entreprise dans laquelle même un petit groupe du sommet ne sait plus, s'il n'a pas consulté d'autres personnes ou s'il n'a pas consulté organigrammes ou dossiers, qui sont ces gens déterminants, où ils sont,

d'où ils viennent, ce qu'ils font, et où ils sont susceptibles d'aller, est une grande entreprise.

- Léon Gingembre, Dès l'année 1960, Léon Gingembre fait la différence entre le patronat réel (PME) et le patronat de management (grande entreprise). Pour lui, « Les petites et moyennes entreprises sont celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leur affaire leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction quantitative et technique effective, et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel ». dans des entreprises de taille petite ou moyenne, où l'existence de l'homme est réelle (Le patronat « réel »), et dans des grandes organisations matricielles, impersonnelles (le patronat de « management »).

Le courant de la spécificité considère la PME comme une institution singulière et il s'agit pour le chercheur de préciser ses caractéristiques propres et d'en déduire des problématiques de recherche ad hoc tout en facilitant l'accumulation des connaissances sur la PME¹⁴⁵.

Les spécificités des PME nécessitent une gouvernance et un management stratégiques particuliers qui les différencient à l'évidence des grandes entreprises¹⁴⁶. Donc le courant de la spécificité considère que la PME, concept à part entière, n'est pas une grande entreprise miniature et n'a pas, de ce fait, vocation à utiliser les mêmes outils de gestion¹⁴⁷. Comme le remarque Maryse Salles, les PME ne sont pas des grandes entreprises « en petit », En effet, de nombreuses différences distinguent fortement le monde des PME de celui des grandes entreprises¹⁴⁸. O.Torres, va plus loin en démontrant que « la gestion spécifique des PME semble obéir à un principe de proximité »¹⁴⁹. Il a essayé de montrer que chaque caractéristique du concept de PME du GREPME¹⁵⁰ (1994) peut être interprétée comme une forme particulière de proximité.

¹⁴⁵ Abderrahim Fekari. Op.cit . 166

¹⁴⁶ Benoît Aubert, Gérald Enrico : Quand les PME jouent dans la cour des grands, L'Expansion Management Review, vol 4, N° 139, 2010, p106

¹⁴⁷ Caroline Debray: Diriger un hypogroupe, évolution du management, et des modes de contrôle, Revue Travail et Emploi [En ligne], N 130, avril-juin 2012, mis en ligne le 01 December 2014, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://travailemploi.revues.org/5691>, p43

¹⁴⁸ Salles, Maryse : Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin. Éditions Économica, Paris, 2ème édition, septembre 2006. P 19

¹⁴⁹ Véronique Coggia : Intelligence économique et prise de décision dans les PME, Edition L'Harmattan, Paris, 2009, p23

¹⁵⁰ GREPME : groupe de recherche en économie et gestion des pme. Québec

Tableau (2-2) : gestion d'une PME : de la spécificité à la proximité

D'une SPECIFICITE de gestion	à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle Coordination de
Systèmes d'information informels et	Systèmes d'information de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

Source : OLIVIER TORRES : Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, 3^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 2000, p 14

Les chercheurs du GREPME, Julien et Morin (1996), distinguent six grandes caractéristiques dans les PME : la taille, personnalisation ou centralisation de la gestion par le dirigeant, faible spécialisation des tâches, système d'information peu complexe, stratégie intuitive peu formalisée, système de communication basée sur le contact et le dialogue permanent¹⁵¹. Pour d'autres chercheurs, les spécificités des PME peuvent être regroupées selon trois volets¹⁵² : spécificité organisationnelles, décisionnelles et individuelle.

A) spécificité organisationnelles

Dans le fonctionnement des PME, le propriétaire-dirigeant (ou l'entrepreneur) est un intervenant aussi important qu'omniprésent. c.à.d. une forte implication du dirigeant dans l'organisation, c'est ce qu'on appelle l'effet de microcosme¹⁵³. De ce fait, et parce que la structure de la PME est souvent plus simple que celle de la GE, le propriétaire dirigeant est susceptible d'être davantage en contact direct avec les éléments opérationnels de son entreprise. Pour certains chercheurs, Les caractéristiques typiques de l'organisation PME (sa souplesse et sa flexibilité organisationnelles et une hiérarchie relativement plate) favorisent la mise en œuvre et la diffusion de ces convictions¹⁵⁴, selon (Torrès, 2003), En PME, tout serait proximité, cela procurerait automatiquement un mode de coordination par ajustement mutuel, un management orienté vers les tâches et les missions, une

¹⁵¹ Ruphin Ndjambou : L'Entrepreneuriat au Gabon: bilan et perspectives, Édition publibook, France, 2013, p107

¹⁵² Louice Raymond et autres : problématique d'informatisation des PME, TIS, Vol3, N1, 1990, P 130

¹⁵³ Anas Hattabou, Abdenbi Louitri : Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile Habillement, Management & Avenir, vol3, n° 43, 2011, P 128

¹⁵⁴ Véronique Bon et al : Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative, Recherches en Sciences de Gestion, vol4 N° 109, 2015, p 78

communication de type familiale¹⁵⁵. C.à.d. les PME ayant une organisation plus « organique » que mécanistique ou hiérarchique¹⁵⁶.

Julien (1996) a montré que les PME peuvent être distinguées des grands groupes en termes d'interaction entre départements et de facilité d'accès à l'information¹⁵⁷.

B) Spécificité de la GRH dans la PME

D'après le paradigme de la spécificité de la PME, les cadres théoriques élaborés pour les GE ne conviennent pas à la PME. Castro (2002) soulève l'existence d'une insuffisance théorique et conceptuelle de certains modèles comme ceux concernant la gestion des ressources humaines (GRH)¹⁵⁸.

Les pratiques de GRH dans les petites entreprises s'inscrivent dans des spécificités, qui sont accentuées quand la taille des effectifs se réduit. Les effets observés dans les PME montrent l'enjeu d'une gestion spécifique et adaptée¹⁵⁹.

Sandra Michel (1993)¹⁶⁰ estime que la façon dont sont gérés les salariés d'une entreprise n'est pas indépendante des caractéristiques organisationnelles.

Les pratiques de GRH gravitent au sein d'une PME tendant vers une configuration entrepreneuriale au sens de Pichault et Nizet (2013). Ces deux auteurs proposent un tableau qui établit une correspondance entre cinq conventions de GRH, ces conventions sont ¹⁶¹ : Discrétionnaire, objectivant, individualisante, délibérative et valorielle.

¹⁵⁵ Katia Richomme-Huet, Aude d'Andria : Interactions entre les pratiques de ressources humaines et entrepreneuriales en PME, Management & Avenir, vol9, n° 39, 2010, P 137

¹⁵⁶ Bertrand Duchéneau : Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres, Édition Maxima, paris, 1995, P 178

¹⁵⁷ Saida Habhab-Rave : Opportunités et capacités : les déterminants de la croissance des PME/TPE tunisiennes, Humanisme et Entreprise, vol 5, n° 285, 2007, P 35

¹⁵⁸ Jean-Luc Guédon : Le rôle des dirigeants en matière de responsabilité sociale des entreprises: une approche multi-cas de PME Françaises, Thèse présentée à la Faculté d'éducation en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.), UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, canada, 2014, p 117

¹⁵⁹ Agnès Paradas : Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. Une variété de réponses, La Revue des Sciences de Gestion, vol 4, n°226-227, 2007, P148

¹⁶⁰ Abderrahman AMINE et Nouredine AMINE : Spécificités de la culture organisationnelle de la PME marocaine : Une étude empirique, Revue Marocaine de Gestion et d'Economie ; N°2, Janvier-Mai 2010, P 5

¹⁶¹ Jean-Yves Juban : Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène ? enseignements d'une recherche de terrain, Revue @GRH, vol 2, n° 15, 2015, P 83-84

Chapitre 2 : PME entre deux extrémités : (spécificité/ dénaturation) et (déterminisme/volontarisme)

PME se traduit par une entité de petite, moyenne taille comprenant une centralisation du pouvoir où le dirigeant est à l'origine de la formulation de la stratégie ou de choix à caractère plus opérationnel. Elle repose sur une faible spécialisation accompagnée d'une supervision directe facilitant ainsi la coordination entre les différents acteurs. Cette structure d'entreprise se rapproche de la convention de GRH discrétionnaire proposée par Pichault et Nizet (2013). La convention discrétionnaire se caractérise par l'absence de critères prédéfinis, par la prédominance de pratiques informelles, émergentes et la responsabilité du dirigeant est importante en matière de GRH.

Tableau (2-3). Convention discrétionnaire de Pichault et Nizet

Pratiques de GRH	Convention discrétionnaire
Recrutement	Pratiques informelles et importance des recommandations et des réseaux
Rémunération	Salaire au rendement ou au temps mais avec aléa sur la mesure du temps de travail
Gestion des effectifs	Peu de planification Arrangements autour des heures supplémentaires

Source : Jean-Yves Juban .op.cit. p 84

Cette conception de la PME comme entité homogène, caractérisée par des pratiques de GRH informelles, constitue le fondement du modèle de GRH arbitraire caractérisé par l'absence de planification des besoins dans le cadre du recrutement qui se fait sur la base des critères subjectifs et le plus souvent au sein du réseau familial et/ou relationnel des dirigeants, la rémunération arbitraire, l'évaluation subjective, la rareté des promotions, la formation sur le tas¹⁶². Les deux chercheurs, Hamadou. B, Armand. S. N (2011)¹⁶³ ont étudiés la question de l'effet de la proximité sur la GRH en petites entreprises à partir des relations suivantes :

- Impact de la proximité temporelle sur le recrutement : contrairement aux GE dans lesquelles les décisions sont fortement planifiées et communiquées de façon écrite aux différents acteurs de l'entreprise par la hiérarchie, le dirigeant de

¹⁶² Raphaël Nkakleu : Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste , Question(s) de management, Vol1, n 12, 2016, p 85

¹⁶³ Hamadou Boukar, Armand Sandjeu Ngassam : Vers une approche proxémique de la GRH au sein des petites entreprises camerounaises , Recherches en Sciences de Gestion, vol 4, N° 85, 2011, pp 95,98

la PE estime qu'il est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer toutes les modalités nécessaires (Torrès 2003) ;

- Relation entre la proximité fonctionnelle et la formation : Si dans les GE la division des fonctions est très poussée, il n'en est pas de même dans les PE. la formation se caractérise par l'absence des plans de formation dans l'entreprise et est essentiellement assurée par le dirigeant ou dans certains cas par ses collaborateurs et dans le pire des cas, l'apprenant se débrouille tout seul ;

- Influence de la proximité hiérarchique sur l'évaluation : proximité dite hiérarchique. Cette dernière explique donc le fait que le dirigeant des PE connaît généralement tous ses salariés individuellement et peut donc apprécier leurs qualités et leurs faiblesses. Ainsi, contrairement aux GE dans lesquelles l'évaluation du personnel se fait de manière formelle à travers l'utilisation des grilles d'appréciation et des entretiens annuels avec les salariés.

C) PME, un processus de prise de décision spécifique

La stratégie d'une petite et moyenne entreprise est liée à la personnalité intime de dirigeant (souvent propriétaire) affirme Mintzberg et Waters¹⁶⁴.

La PME se caractérise par une prise de décision de type « entrepreneur », dit Verstraete, plusieurs auteurs définissent cette prise de décision de type entrepreneuriale :

Certains évoquent la notion de prise de risque, acceptation de l'incertitude, la réflexion stratégique de type entrepreneuriale (celle de dirigeant/ propriétaire) est basée sur l'anticipation forte de l'avenir (feeling, intuition, prolongement d'expérience) et sur une formalisation faible de réflexion (réflexion sans méthode précise, mise en relation quelques données). Dans le même sens, René Gélinas et al (1996)¹⁶⁵ confirme que, La stratégie est le plus souvent intuitive, opportuniste et active, et met en valeur le caractère de l'entrepreneur et la stratégie repose sur la perception des changements à venir.

D'autres insistent sur la notion d'opportunité, les choix stratégiques du propriétaire dirigeant de PME se font fréquemment sans analyse préalable, sans étude de marché, sans veille systématique et sans planification. Pour Robinson

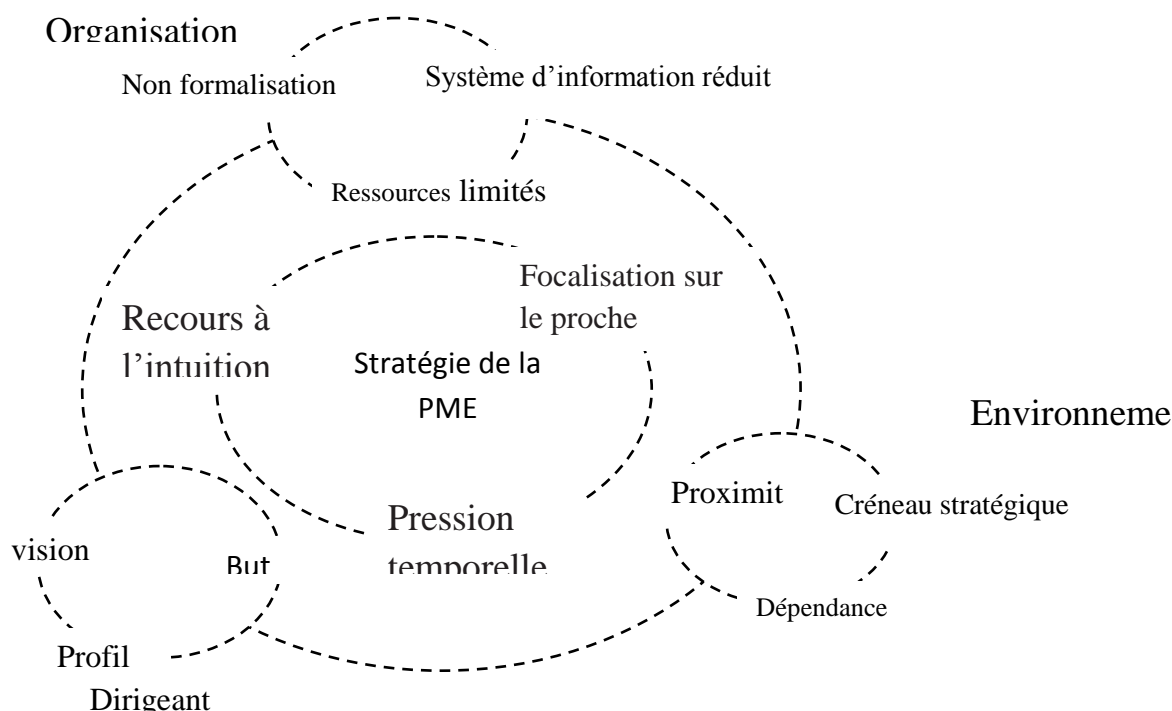
¹⁶⁴ Christian Paquay : PME & stratégie, guide pratique, Édition des CCI SA, Liège, Belgique, 2005, P 13

¹⁶⁵ René Gélinas et autres : Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au juste-à temps?, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 9, n° 2, 1996, P 91

(1979)¹⁶⁶ l'individu (c.à.d. propriétaire et / ou dirigeant de pme) ne dispose généralement ni du temps, ni des ressources, ni de l'habilité nécessaire pour adopter une attitude plus analytique et stratégique.

La figure ci-dessous donne une vision synthétique sur la spécificité des PME.

Figure N (2.3) : Les facteurs spécifiques de la stratégie en PME



Source : Gaël Gueguen : PME et stratégie : quelles spécificités ?, revue économie et management, n° 131, Avril 2009, p21

- la spécificité de l'organisation, qui se caractérise par des ressources limitées, un système d'information réduit et une non-formalisation dans les choix stratégiques ;
- la place prépondérante du dirigeant, qui influencera l'entreprise à travers son profil, ses buts, sa vision ;
- la nature de l'environnement, qui peut être une niche stratégique fortement conditionnée par des relations de proximité et une situation de dépendance.

¹⁶⁶ Louice Raymond et autres, op.cit. p 132

2-2) Le courant de la diversité

L'ouvrage collectif « PME : de nouvelles approches », sous la direction de Torrès (1998) a pour but de poser un regard critique sur la théorie classique en PME et principalement sur le paradigme central de la spécificité. Selon l'auteur, celui-ci doit être perçu comme une hypothèse de recherche tout à fait réfutable. Si la TPE a un mode de fonctionnement différent de la moyenne entreprise, on ne peut plus parler de spécificité de la PME¹⁶⁷. Autrement dit, le monde des PME est loin d'être homogène, il existe une infinité de logiques qui sont liées aux stratégies même des dirigeants, chaque PME se positionne de manière spécifique sur le marché¹⁶⁸. Les PME ne forment pas un tout homogène, pour raison qu'elles constituent souvent le prolongement de leur propriétaire-dirigeant et qu'elles opèrent dans des environnements et des conditions très singulières¹⁶⁹.

Ce courant, aux antipodes de la thèse de la spécificité considère que les PME constituent un ensemble trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation¹⁷⁰.

Le courant de la diversité consiste, en s'appuyant sur des typologies, à ordonner l'hétérogénéité du monde des PME¹⁷¹, autrement dit, le courant de la spécificité relève des singularités entre les PME et les grandes entreprises, et le courant de diversité souligne quant à lui des différences entre PME¹⁷²

Selon Torres (1999) La PME n'existe pas, il convient plutôt de parler « des PME »¹⁷³, dans le même sens, pour Pierre-André Julien¹⁷⁴ les PME sont différentes en raison non seulement du caractère holistique de leur fonctionnement (par rapport aux grandes entreprises), mais aussi de leur hétérogénéité ; par

¹⁶⁷ Jean-Luc Guédon, Op.cit. P118

¹⁶⁸ Daniel Bachet : op.cit., P 83

¹⁶⁹ Josée St-Pierre et al : Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 12, N14, 2013, P 80

¹⁷⁰ Aly Diadjiry Coulibaly : op.cit., p 14

¹⁷¹ Soufyane Frimousse : Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc, Management & Avenir, Vol 2, n° 32, 2010, p16

¹⁷² Raphaël Nkakleu : op.cit. P 85

¹⁷³ Brahim Allali : Vision des dirigeants et internationalisation des PME, Édition Pblibook, paris, 2005, p 68

¹⁷⁴ Pierre-André Julien : Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité, Revue internationale P.M.E., vol. 21, no 2, 2008, P 130

conséquent, il est difficile de parler de la même façon des petites et des moyennes entreprises, des entreprises manufacturières et de services, ou encore des entreprises banales et des firmes très technologiques.

Le courant de la diversité s'efforce de simplifier la diversité du champ PME en dressant des types distincts. Cette orientation se situe aux antipodes de la thèse de la spécificité¹⁷⁵.

2-3) Le courant de la synthèse

Courant de la synthèse (Julien, Marchesnay, 1994), essaie de dégager des typologies, en tenant compte des critiques adressées aux deux précédents courants d'analyse¹⁷⁶. A vrai dire, ce courant défend l'idée que la PME est plus ou moins spécifique, pas figée mais modulable et qu'il y a diversité au sein de la spécificité, Torres (1998) dans sa synthèse sur les vingt-cinq ans de recherche en PME, soutient que la thèse de la spécificité n'est pas remise en cause, elle est simplement modulée, donc, la diversité n'est porte que les changements de degré au sein de ce cadre universel de la spécificité¹⁷⁷.

L'apport de Julien est d'avoir réussi à concilier la spécificité des PME et leur diversité, grâce à la construction de plusieurs typologies. En effet, les PME ne sont pas faciles à conceptualiser en raison de la forte diversité des formes qu'elles prennent. La PME n'existe pas, il faut dire les PME¹⁷⁸.

Julien (1990) a suggéré une typologie multicritère pour mieux définir les PME. Après avoir présenté les critères sous-jacents aux principales typologies des PME décrites dans la littérature, il suggère un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs placés sur un continuum en vue de définir une PME¹⁷⁹. Dans sa typologie qualitative complexe en continuums (figure N 2-4), les firmes qui se situent plus ou moins à gauche peuvent être considérées comme des PME mais certaines peuvent être plus à droite sur un ou plus d'un critère, telles les PME internationales dès leur création.

¹⁷⁵ Abderrahim Fekari. Op.cit . 166

¹⁷⁶ Caroline Debray .op.cit. p43

¹⁷⁷ Coulibaly Aly op.cit. pp 14,15

¹⁷⁸ Christophe Schmitt et Olivier Torrès : Pierre-André Julien : De la spécificité des PME à la complexité de l'entrepreneuriat, chapitre XVII in les grands auteurs en entrepreneuriat et pme, EMS Editions, 2015. P331

¹⁷⁹ Louis Jacques FILION : Six types de propriétaires-dirigeants de PME, Revue Organisations & Territoires, volume 9, n° 1, hiver 2000 P8

Figure N (2.4) . La typologie multicritères des PME

<u>Très ou petites entreprises</u>	<u>Grandes et très grandes entreprises</u>
1. Nombre d'employés	
0 ou 1 «-----»	250... > 500
2. Secteur ou industrie	
Traditionnels, à produits pour les consommateurs «-----»	modernes ou technologiques
3. Centralisation de la gestion «-----»	décentralisation
4. Faible niveau de spécialisation «-----»	forte spécialisation
5. Stratégie intuitive «-----»	formelle (planification stratégique explicite)
6. Communication informelle dans l'organisation (auprès du personnel) et sur le marché (auprès des clients) «-----»	formelle
7. Marché local «-----»	international
8. Technologie traditionnelle «-----»	High tech

Source : Christophe Schmitt et Olivier Torrès . op.cit . p332

2-4) Le courant de la dénaturation

Comment interpréter les cas où certaines PME, bien que de faible dimension, se caractérisent par une forte décentralisation, par une spécialisation poussée, par une stratégie délibérée et formalisée et par des systèmes d'informations interne et externe complexes? Cette question conduit à s'interroger sur les délimitations du concept de PME. Ce problème n'est pas nouveau en soi puisque dès 1967, Barreyre évoque les limites du concept-PME. Et suggère, sans toutefois l'évoquer explicitement, l'idée d'une dénaturation possible de la PME¹⁸⁰.

Le courant de la dénaturation porté par Marchesnay (1988), Guilhaon (1996) et autres, considère que la PME a sa propre réalité et sa propre existence. Pour Torres

¹⁸⁰ Christophe LEYRONAS, Olivier TORRES : Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe, 3^{ème} congrès international francophone de la PME, Québec, Canada, 25-27 juin 1996, p 14

(1997), le courant de la dénaturation ne se fonde pas sur un clivage selon la taille. La référence à la grande entreprise n'est plus nécessaire. En effet, il s'agit de s'interroger sur l'identité de la PME, non par rapport à une classification selon la taille mais par rapport à ses caractéristiques propres¹⁸¹.

Tableau (2-4) : PME, du concept classique au concept dénaturation

Concept de PME classique	Concept de PME dénaturée
Petite taille	Petite taille
Centralisation de la gestion	Décentralisation de la gestion
Faible spécification des tâches	Forte spécification des tâches
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes formels et complexes
Stratégie implicite et à court terme	Stratégie explicite et à long terme
Marché proche, soit géographiquement soit psychologiquement	Marché mondial

Source : Benoît Aubert, Gérald Enrico, op.cit. p107

Les PME peuvent connaître des changements de nature indépendamment de la taille. Ces contextes que l'on peut qualifier de dénaturant peuvent prendre la forme d'un recours au capital de risque (Stéphany, 1998), de la mise en place d'un système EDI/JAT (Curvalle et Torrès, 1998) ou encore de la mise sous assurance qualité¹⁸²

La dénaturation s'entend donc comme la propriété de certaines PME qui, au-delà de leur taille, pratiquent un mode de gouvernance et de management stratégique distingué par ¹⁸³:

- une gestion décentralisée : où le dirigeant propriétaire ne prend pas seul toutes les décisions, il consulte ses collaborateurs et ceux-ci disposent d'une autonomie dans leurs fonctions respectives ;

- des tâches fortement spécifiées : ce qui se traduit par l'existence de plusieurs niveaux hiérarchiques dans la PME ;

¹⁸¹ Abderrahim Fekari. Op.cit . 167

¹⁸² Messeghem, Karim : L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME. Revue internationale P.M.E. vol. 12, n° 3, 1999, P109

¹⁸³ Benoît Aubert, Gérald Enrico. Op.cit. p 107

Chapitre 2 : PME entre deux extrémités : (spécificité/ dénaturation) et (déterminisme/volontarisme)

- un système d'information formel et complexe : caractérisé par un intérêt stratégique accordé à la recherche formalisée d'informations sur les concurrents, les fournisseurs, les débouchés, les prix, les subventions et les technologies ;
- une stratégie explicite et à long terme : marquée par l'existence explicite d'objectifs pour la PME, ces objectifs étant eux-mêmes marqués d'un horizon stratégique temporel non courttermiste ;
- un marché non proche où les clients de la PME ne sont pas que régionaux.

Olivier TORRES propose également une distinction entre la PME managériale, caractérisée par la formalisation de ces modes de décision et de ces pratiques traduite par une approche stratégique, et la PME classique où règnent l'intuitif, l'informel. La PME managériale est en rupture avec son homologue classique sur bon nombre de points¹⁸⁴ comme cela est présenté sur le tableau ci-dessous.

Tableau (2-5) : PME classiques et PME managériales, selon TORRES

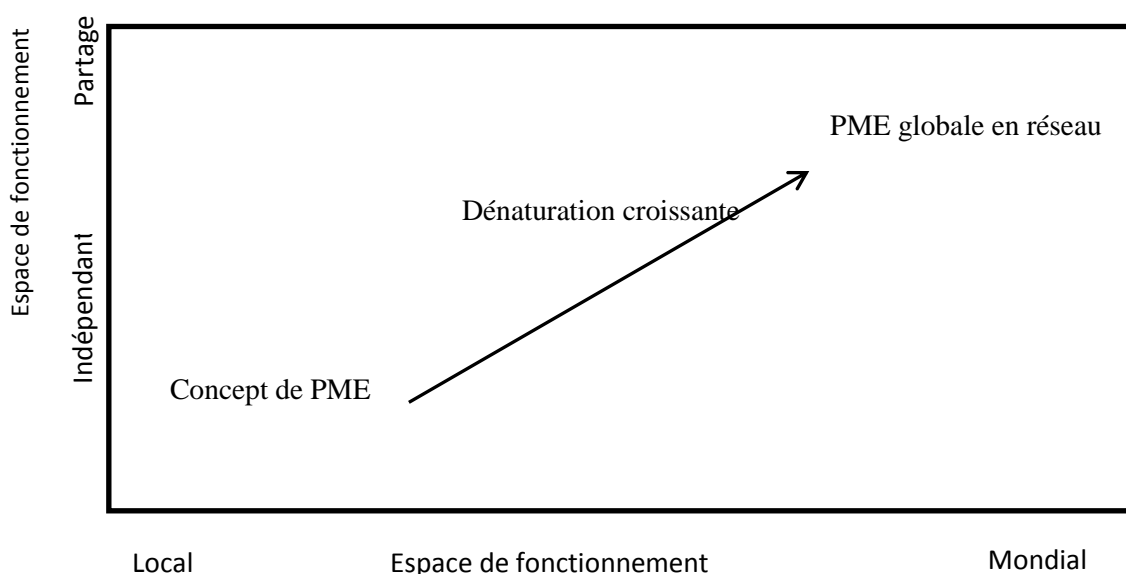
	La PME classique	La PME managériale
Les attributs principaux	L'intuitif Le processuel L'oral La personnalisation L'individuel L'implicite L'informel L'isolement La matérialité	Le planifié Le procédural L'écrit La décentralisation Le collectif L'explicite Le formel L'ouverture L'immatérialité
Attitude du dirigeant à l'égard des spécificités de la gestion de sa PME	Le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME	Le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de sa PME
Types de prestations de conseil recherchées	Conseil de faire, opérationnel	Conseil de faire-faire, stratégique
Référence théorique	Paradigme de la spécificité	Hypothèse de la dénaturation

Source : Karen DELCHET .op.cit. p 133

¹⁸⁴ Karen DELCHET : La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises, thèse de doctorat, Université Jean Monnet de Saint-Etienne, 2006, P 133

Pour C.LEYRONAS, O.TORRES, Les causes de la dénaturation des PME sont : Réseau et globalisation « Stratégies de globalisation et de réseau, force est de constater que ces entreprises semblent sortir du cadre défini par le concept de PME ». Le réseau, au même titre que la globalisation, suscite des besoins organisationnels et engendre des effets structurants qui a bien des égards rappellent l'effet-taille. Poussée à leur extrême, ces logiques peuvent engendrer des transformations radicales de la PME. Nous sommes alors en présence de situations dénaturantes¹⁸⁵.

Figure N (2.5) : Globalisation, réseau et dénaturation de la PME



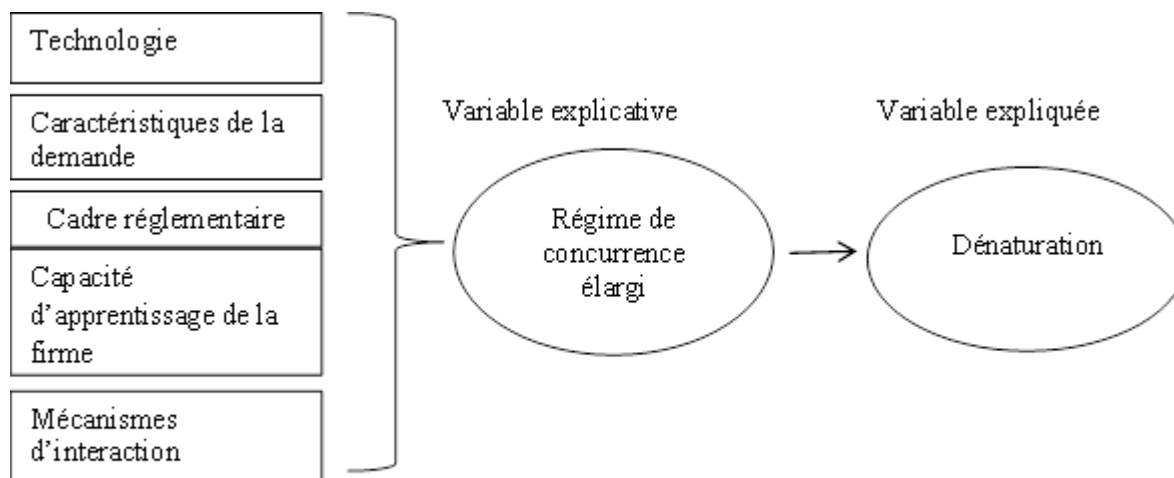
Source : Christophe LEYRONAS, Olivier TORRES. Op.cit. p16

Benoît .A, Gérald. E¹⁸⁶, Dans leur étude sur l'impact des conditions environnementales sur le mode de gouvernance et de management stratégique exercé par les propriétaires dirigeants de PME, ont proposé un modèle causal pour expliquer les causes et mécanisme de dénaturation. Ce modèle est présenté dans la figure suivante.

¹⁸⁵ Christophe LEYRONAS, Olivier TORRES. Op.cit. p16

¹⁸⁶ Benoît Aubert, Gérald Enrico. Op.cit . p 110

Figure N (2.6) : raisons et mécanisme de dénaturation des PME



Source : Benoît Aubert et Gérald Enrico .op.cit. p 110

Le tableau qui suit résume l'historique de la recherche en PME jusqu'au milieu des années 90.

Tableau (2-6) : L'historique de la recherche en PME

Étape de recherche	Date	Contenu
Les prémices	1965-1975	découpage selon la taille : identification du facteur taille comme facteur non neutre et débats sur la frontière critique
Les fondements	1975-1985	1. Le courant de la spécificité : mise en évidence des traits caractéristiques de la PME. La PME devient alors objet de recherche. 2. Le courant de la diversité : création de typologies au sein des PME. La PME devient alors champ de recherche, elle est trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation.
		1. Le courant de la synthèse (1980) : recherche de conciliation entre la diversité et l'universalité. 2. Le courant de la dénaturation

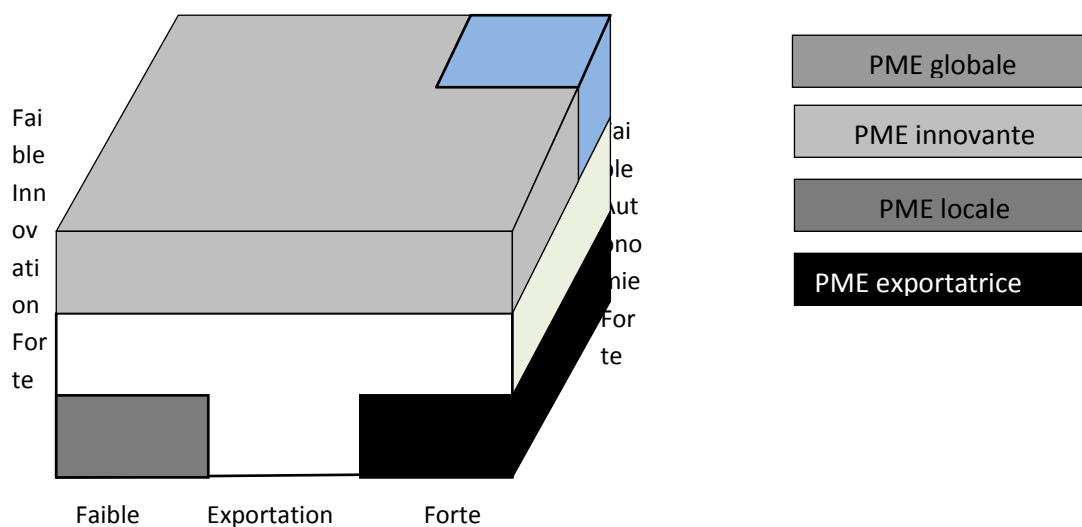
Les prolongements	1985-1995	(1990) : étude des frontières de la spécificité de la PME en identifiant les contextes dénaturants.
-------------------	-----------	---

Source : Delphine Gendre-Aegerter : la perception du dirigeant de pme de sa responsabilité sociale, une approche par la cartographie cognitive, thèse de doctorat, Faculté des Sciences économiques et sociales de l' Université de Fribourg, Suisse, 2008, p115

Section 2 : typologie des PME

Les PME peuvent se diviser selon leur modèle d'affaires entre les PME locales, les PME exportatrices, les PME innovantes et les PME globales, St-Pierre, Audet et Mathieu (2003)¹⁸⁷, dans le contexte d'une étude à caractère exploratoire, ont établi une typologie qui subdivise les PME en quatre types : les PME globales, les PME innovantes, les PME exportatrices et les PME locales. Torres (1998) a ajouté un cinquième type, les PME mixtes « internationales et globales »¹⁸⁸.

Figure N (2.7) : typologie des PME



Source : St Pierre, J., Audet, J., & Mathieu, C. Op.cit. p3

¹⁸⁷ St Pierre, J., Audet, J., & Mathieu, C : Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire. In Bulletin InfoPME (Ed.), Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises, Institut de recherche sur les PME (LaRePE), Université du Québec à Trois-Rivières, Canada Vol. 3, N1, 2003, p 3

¹⁸⁸ Jacques Bongolomba Isoketsu : Les stratégies d'internationalisation des petites et moyennes entreprises, le cas des entreprises en République Démocratique du Congo, Marché et organisations vol 1,n° 28), 2017, P 112

✓ La PME globale

La «PME globale» est celle qui innove beaucoup, exporte et autonome. Il s'agit du type de PME qui est le mieux positionnée pour tirer profit de la globalisation des marchés.

Les principaux indicateurs qui la caractérisent sont les suivants :

- Le dirigeant : le dirigeant de la PME globale appuyé d'un conseil d'administration, est proactif dans ses choix stratégiques et recherche la croissance de son entreprise en se basant sur la conquête de nouveaux marchés avec des produits connus. Il est ambitieux, ouvert aux nouveautés et manifeste un intérêt pour l'exportation.

- Les pratiques d'affaires exemplaires : la PME globale qui affiche un degré élevé de maîtrise de pratiques d'affaires exemplaires, est caractérisée par un leadership ouvert tout en étant décentralisée. Elle enregistre une performance financière avec des activités de veille sophistiquées.

- Ses clés de succès : la PME globale exploite et utilise efficacement ses ressources et est peu exposée à l'incertitude environnementale.

✓ La PME innovante

La «PME innovante» est fortement engagée dans des activités de R-D et elle jouit d'une autonomie variable, tout comme d'une propension à l'exportation variable. Sous cette appellation se retrouvent notamment nombre de PME sous-traitantes de grands donneurs d'ordres.

Les principaux indicateurs qui la caractérisent sont les suivants :

- Le dirigeant : le profil du dirigeant de la PME innovante s'apparente à celui de la PME globale sauf qu'il manifeste un intérêt pour l'innovation plus que pour l'exportation.

- Les pratiques d'affaires exemplaires : la PME innovante affiche un degré élevé d'adoption de pratiques d'affaires exemplaires mais éprouve toutefois des difficultés à les intégrer. C'est une entreprise en mutation qui éprouve des difficultés à assurer un équilibre financier.

- Ses clés de succès : la flexibilité et la capacité d'adaptation sont ses facteurs clés de succès, surtout qu'elle nage dans un environnement turbulent et incertain.

✓ La PME exportatrice

La «PME exportatrice» exporte une partie considérable de sa production sans toutefois innover pour autant. Elle peut être dépendante ou autonome. Ses activités d'exportation seraient le résultat d'un marché local mature plutôt saturé ou d'une opportunité ponctuelle.

Les principaux indicateurs qui la caractérisent sont les suivants :

- Le dirigeant : le dirigeant de la PME exportatrice est ingénieux et débrouillard. Dans ses choix stratégiques, il ne vise pas la croissance de son entreprise mais réussit à vendre ses produits sur des marchés éloignés sans instauration d'une démarche structurelle. Il n'est pas très ouvert à l'innovation, mais souhaite profiter des opportunités ponctuelles.

- Les pratiques d'affaires exemplaires : la PME exportatrice affiche une forme d'organisation et des pratiques d'affaires peu sophistiquées.

- Ses clés de succès : la PME exportatrice exploite habilement les opportunités qui se présentent et arrive à maîtriser la complexité environnementale.

Julien et al. (1997)¹⁸⁹ montre l'existence de trois types de PME exportatrices: les exportateurs professionnels, les exportateurs en transition et les exportateurs opportunistes.

Les opportunistes qui ne poursuivent pas une orientation stratégique claire à l'égard du développement international et mobilisent peu de ressources à cet effet. Leur principale préoccupation est de tirer profit des premières occasions d'affaires qui se présentent (généralement sous la forme de commandes non sollicitées ou d'autres formes d'occasions prêtes à être exploitées).

- Les PME en phase de transition qui manifestent une volonté de développement international se traduisant par des actions concrètes : développement d'un marketing international, définition d'orientations stratégiques reflétant la volonté de développement ou, encore, mise en place de pratiques de veille sur les marchés étrangers. Les ressources mobilisées sont considérables, mais peuvent, toutefois, s'avérer insuffisantes pour permettre aux entreprises de franchir le cap à l'international.

¹⁸⁹ Serge Amabile et al : Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, Management & Avenir, vol 4, N 44, 2011, P 17

- Enfin, les PME professionnelles qui poursuivent une orientation stratégique clairement définie à l'égard du développement international. Leurs dirigeants manifestent de façon explicite leurs engagements envers les activités internationales et les ressources mobilisées sont, à cet effet, importantes. Au fur et à mesure de leur expérience à l'étranger, ces PME tendent à s'autonomiser.

✓ La PME locale

La «PME locale» n'exporte pas, n'innove pas et affiche une autonomie variable. Cette entreprise est fondée sur une stratégie de proximité et opère essentiellement dans un marché local.

Les principaux indicateurs qui la caractérisent sont les suivants :

- Le dirigeant : le dirigeant de la PME locale est centré sur lui-même, il ne manifeste pas de grandes ambitions dans ses choix stratégiques, il est réactif et ne vise pas la croissance de son entreprise comme il ne montre pas d'intérêt à l'innovation.

- Les pratiques d'affaires exemplaires : les pratiques d'affaires de la PME locale sont les moins sophistiquées, cependant et par contre, elle enregistre une performance financière remarquable et enviable.

- Ses clés de succès : la PME locale exploite efficacement ses ressources existantes et fait montre d'un faible degré de vulnérabilité.

D'autres chercheurs distinguent entre PME familiale et non familiale, Brouard et Di Vito¹⁹⁰ distinguent trois types de PME :

-PME diffuses : sont de formes très rares ou grand nombre d'actionnaires détenant de petites parts de l'entreprise. Ce grand nombre nécessite que les actionnaires ne participent pas à la gestion de l'entreprise ce qui relance des conflits d'agence entre eux ;

-PME concentrées: sont des PME contrôlées par un ou un petit nombre d'actionnaires détenant un grand nombre d'actions votantes. De façon générale, une grande partie des PME sont constituées de structures de propriété concentrées ;

¹⁹⁰ BROUARD. Fet DI VITO, J : Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME, 9^e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME 2008), Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Louvain-la-Neuve,Belgium, October 28-31, 2008, p.5.

-PME familiales : sont des PME formant des entreprises très présentes où le contrôle est détenu par plusieurs membres d'une même famille. Les PME familiales représentent un groupe où les liens familiaux et le niveau de confiance mutuelle sont au centre de l'application de mécanismes de gouvernance.

Un premier examen des caractéristiques de l'entreprise familiale passe par l'étude de sa structure de propriété donc par une étude basée sur la théorie de l'agence, repose sur la séparation entre la propriété et le management. Ross (1973) a formalisé le conflit d'intérêts dû à cette séparation comme un problème de principal-agent. Il se traduit par le fait que le propriétaire abandonne ses prérogatives sur la direction de l'affaire et délègue son pouvoir à un manager professionnel qui doit, à priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire.

Les différences principales entre les deux catégories d'entreprises résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des participants au processus.

Tableau (2-7) : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale

	Entreprise non familiale	Entreprise Familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus de prise	Lent	Rapide
La décision repose sur	L'argumentation rationnelle,	La conviction intime du

Source : Laura Salloum : Entreprises familiales: Prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances, Édition Bart & Jones Publishers, France, 2015, p19

Section 3 : Stratégie des PME et leur environnement

Lorsque nous parcourons la littérature portant sur la relation entre la PME avec son environnement, nous constatons que, souvent, l'approche déterministe est privilégiée. Cela revient à envisager une telle relation sous l'angle de la « spécificité » car l'entreprise de petite dimension est positionnée par les chercheurs dans une posture de soumission : « elle est supposée ne pas avoir d'autres choix que de suivre les changements du contexte environnemental en étant soit passive, soit simplement réactive »¹⁹¹. Mais d'autres recherches sur la stratégie

¹⁹¹Chedia DHAOUI. Op.cit. P 50

et les PME révèlent des stratégies génériques, des options stratégiques pour les PME : Ainsi «Stratégies d'innovation », «Stratégies de renforcement (spécialisation étroite, dépendance) » et «Stratégies de redéploiement (diversification domestique et internationalisation) », pour SAPORTA, ces stratégies constituent les options stratégiques clefs pour les PME¹⁹².

1) Déterminisme et stratégie des PME

Les PME étant étroitement liées à leur environnement¹⁹³, Dans ce contexte, les PME apparaissent particulièrement soumises aux contraintes déterministes de l'environnement concurrentiel et structurel. Elles ne disposent en effet par nature ni des ressources ni de l'organisation nécessaires pour faire face aux contraintes que l'environnement fait peser sur leur stratégie. Le processus séquentiel de choix des manœuvres stratégiques des PME (Saporta, 1997) s'inscrit dans cette perspective déterministe de modélisation des stratégies par les contraintes extérieures à l'organisation¹⁹⁴.

L'innovation, présentée comme la première stratégie adoptée par les PME vise à "rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice à la PME", face aux contraintes qu'exerce l'environnement concurrentiel.

Si cette stratégie ne suffit pas à assurer la pérennité de la PME, elle va chercher dans des stratégies de "gestion de la dépendance" ou de spécialisation à éviter l'affrontement direct avec les grandes entreprises. Même si la dépendance n'est pas forcément synonyme de vulnérabilité ou de défaillance, elle inscrit néanmoins la PME dans une perspective totalement déterministe, sa stratégie n'étant que l'expression de la demande de l'entreprise dominante.

Dès lors que ces manœuvres ne garantissent pas la survie de la PME, c'est vers la diversification qu'elle doit orienter sa stratégie. Dans le processus séquentiel, les diversifications de marchés (stratégie de développement international) ou de métiers se forment selon une perspective totalement déterministe, dans le sens où elles résultent d'un choix lié à des contraintes endogènes : "la grande majorité des PME n'ayant pas les moyens de jouer la carte d'une diversification totale, c'est-à-dire l'exercice de métiers différents dans un

¹⁹² Claude ETRILLARD : stratégie et pme : peut-on parler de « stratégies entrepreneuriales » ? , XIII ème Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine – 2, 3 et 4 Juin 2004, P4

¹⁹³ Josée St-Pierre et al. Op.cit. p 82

¹⁹⁴ STEPHAN BOURCIEU : Implications des stratégies d'internationalisation volontaristes des PME sur l'Environnement local, IXème Conférence AIMS Universités Montpellier I, II et III, Agro Montpellier Montpellier, les 24-25-26 mai 2000, p3

grand nombre de pays différents" (Saporta, 1997). Le déterminisme stratégique, bien qu'il caractérise particulièrement la situation stratégique des PME, n'est pas nécessairement synonyme d'échec. Ainsi, dans un environnement turbulent, leur petite taille permet aux PME de saisir plus rapidement les opportunités qui s'offrent à elles sur des marchés dont le cycle de vie est de plus en plus court (Joffre, 1986).

Dans la théorie de la contingence et adaptation de la pme, il apparaît, à la lecture de la littérature abordant le thème de l'environnement de la PME, que les petites entreprises sont soumises à leur contexte car il leur manque bon nombre de ressources.

Cette gestion de la pénurie les conduirait à une activité stratégique purement réactive pour laquelle leur faiblesse de capacité est tout à fait adéquate.

C'est dans ce sens que vont divers auteurs ¹⁹⁵:

Silvestre et Goujet, 1996 "les PMI sont plus sensibles aux aléas du marché, sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement" .

Sammut, 1995 : "une PME n'a pas la même relation avec son environnement qu'une entreprise de grande dimension : l'une essaye de se frayer un chemin, l'autre s'impose».

Paché, 1990 " par principe, les organisations de dimension réduite (effectifs inférieurs à 50 salariés) subissent l'environnement plus qu'elles ne le structurent à leur profit".

Marchesnay (1992) : "la grande entreprise modèle son environnement; la moyenne l'aménage; la petite s'y intègre"¹⁹⁶.

Donc, Les PME sont en général, vulnérables aux changements de l'environnement étant donné leurs limites en ressources humaines et financières. Elles passent plus de temps à s'adapter à l'environnement qu'à le prédire et le contrôler¹⁹⁷.

Pour l'OCDE, les PME sont plus vulnérables en période de crise pour un certain nombre de raisons¹⁹⁸ :

¹⁹⁵ Gaël GUEGUEN : op.cit., p10

¹⁹⁶STEPHAN BOURCIEU. Opcit. P 2

¹⁹⁷ Saida Habhab-Rave. Op.cit. p 35

¹⁹⁸ OCDE : L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics, 2009, p6

- il leur est difficile de réduire leur taille, puisqu'elles sont déjà petites;
- prises individuellement, elles sont moins diversifiées du point de vue de leurs activités économiques;
- leur structure financière est moins solide (capitalisation plus faible);
- du point de vue risques de crédit, leur note est plus faible (quand elles sont notées);
- elles sont fortement tributaires du crédit, et elles ont moins d'options de financement.

Pour Covin et Slevin (1989), Un environnement hostile crée des contraintes et des menaces pour l'entreprise, notamment, à travers une demande décroissante de ses produits ou une concurrence importante et intense. Il peut devenir dangereux si l'entreprise manque de ressources¹⁹⁹.

Paul Bouvier-Patron²⁰⁰, ajoute que la PME se situe dans un univers à multiple contraintes :

- incidence d'exposition à la concurrence mondialisée : risque de disparition et /ou de délocalisation élevé si le coût de main-d'œuvre d'une activité est déterminant dans les coûts de l'entreprise et que cette activité peut être réalisée, autrement ou ailleurs, à un coût moindre ;
- effet de taille d'entreprise : TPE et PME étant plus affectée que les GE ;
- effet d'Age d'entreprise : risque élevé de défaillance quand existence inférieure à 3 ans ;
- faible performance économique et financière : faible taux de marge ainsi que faible dynamisme du secteur d'activité (niveau critique) ; plus encore lorsque le taux de valeur ajoutée et les qualifications sont également faibles ;
- Existence d'un niveau d'incertitude économique élevé.

Ces idées, issues de chercheurs particulièrement attentifs à la réalité des PME, sont exactes notamment si l'on s'intéresse aux PME évoluant dans des secteurs arrivés à un certain degré de maturité. D'une façon simple ils établissent la relation

¹⁹⁹Wassim Aloulou: Orientation entrepreneuriale internationale des PME : émergence du concept, antécédents et modélisation de sa relation avec la performance internationale , Marché et organisations, vol 1, n° 28, 2017, P 46

²⁰⁰ Paul Bouvier-Patron : vers la coordination interne et externe de la pme « banale » localisée dans un contexte d'innovation et de développement durable, Revue Géographie, économie, société, vol 18, N2, 2016, p 192

entre une unité et son système en la considèrent fonction du pouvoir en présence, celui-ci étant lié aux ressources détenues. Il apparaît effectivement que la PME manque particulièrement de ressources. Delà l'idée que son pouvoir étant faible, elle subira fortement l'influence de son environnement et en sera très dépendante.

La PME est de ce fait analysée sous l'angle de l'absence de moyens et du manque de capacités. Dans cette perspective, elle est assimilée à une entreprise de grande taille qui aurait essentiellement des désavantages (faible taille, manque de capitaux, absence de spécialistes,...), et qui serait donc fortement vulnérable. Cette vulnérabilité qui peut se définir comme "la réduction du degré de liberté stratégique liée à l'influence décisive des conditions propres à l'environnement technico-économique".

Concernant la Contingence structurelle dans la PME, l'effet de l'environnement, comme une variable contingente, a également été examiné pour les PME. Les petites entreprises dans un environnement hostile et turbulent, ce qui est le cas des PME dans les pays en développement plus généralement, ont été en mesure d'obtenir de meilleures performances financières lorsque leurs comportements stratégiques ont été pris en compte (Covin et Slevin, 1989). Or, la gestion biologique est le cas prisé pour les entreprises algériennes qui évoluent d'une gestion mécanique vers une gestion organique, vu le contexte de transition qui marque le secteur de la PME. La performance des entreprises, en l'occurrence la survie des PME dans les PVD²⁰¹, est subordonnée à la tactique stratégique et consciencieuse des entreprises entrepreneuriales (Zahra, 1986; Covin et Adler, 1989)²⁰²,

2) PME et l'anti-déterminisme

Les thèses volontaristes peuvent très bien s'appliquer aux PME, tant dans la conception anti-déterministe (liberté de manœuvre stratégique) que dans la forme proactive (modification de l'environnement)²⁰³.

L'innovation, présentée comme la première stratégie adoptée par les PME vise à "rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice à la PME", face aux contraintes qu'exerce l'environnement concurrentiel²⁰⁴.

²⁰¹ Pays en voie de développement

²⁰² Boudjemaa Amroune . Op.cit. p 52

²⁰³ Gaël GUEGUEN : op.cit., p11

²⁰⁴ STEPHAN BOURCIEU, op.cit. p3

Les dirigeants qui favorisent des stratégies proactives adhèrent souvent à des valeurs d'ambition, d'agressivité, de pouvoir, de compétition et d'argent. Ils ont aussi tendance à être innovateurs et à avoir une vision globale des affaires (Cadieux, 2009)²⁰⁵.

En effet, pour assurer la survie d'une PME, son comportement stratégique, qui reflète principalement l'orientation stratégique²⁰⁶, s'articule autour de trois concepts fondamentaux: l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Zahra et Covin, 1994). La capacité d'innovation reflète une tendance à soutenir de nouvelles idées, la nouveauté, l'expérimentation, les processus créatifs et en s'écartant ainsi de pratiques préétablies (Lumpkin et Dess, 1996). La proactivité se réfère à une posture d'anticiper et d'agir sur l'avenir de désirs et les besoins sur le marché, créant ainsi un premier avantage vis-à-vis de leurs concurrents (Lumpkin et Dess, 1996). La prise de risque est associée à une volonté de consacrer beaucoup de ressources à des projets dont le coût de l'échec peut être élevé (Miller et Friesen, 1982). Elle implique aussi d'engager des ressources à des projets dont les résultats sont inconnus.

Dans l'approche d'anti-déterminisme, la PME est cernée à travers ces quatre caractéristiques : le rôle central des propriétaires dirigeants, structure organisationnelle, dynamique innovatrice et stratégie de rupture.

2-1) Le dirigeant face à la turbulence de l'environnement

Hitt, Bierman et al. (2001) trouvent que le dirigeant, cette ressource humaine considérée en tant qu'individu, est une ressource organisationnelle pour la PME. C'est un acteur central qui nourrit d'autres ressources et qui constitue un facteur décisif du succès ou de l'échec de la PME²⁰⁷,

Carpenter & Westphal (2001) démontrent que dans un environnement stable, la priorité stratégique est à l'exécution optimisée des stratégies existantes et que, dans un environnement turbulent, en revanche, la priorité stratégique est au développement de stratégies alternatives qui permettent l'adaptation de l'entreprise

²⁰⁵ Abdallah Alaoui, Hind El Makrini : Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines , Management & Avenir.vol6, N° 72, 2014, P19

²⁰⁶ Boudjemaa Amroune. Op.cit. P 54

²⁰⁷ Walid ABOU KHALIL, Eliane KHALIFE : La contribution de la relation client au développement de la résilience des PME libanaises dans un contexte turbulent, La Revue des Sciences de Gestion, vol5, N° 275-276, 2015, p100

à un environnement en changement constant²⁰⁸, favorisant ainsi la prise de réponses stratégiques rapides et adéquates lorsque l'environnement devient turbulent, de par son rôle central, le dirigeant favorise la préactivité et la proactivité en environnement turbulent.

La proximité qui caractérise les processus de coordination, est conditionnée par le dirigeant qui est souvent le fondateur de l'entreprise et qui la dirige selon ses motivations personnelles et ses antécédents professionnels (Coupal, 1994). Elle se révèle à travers la gestion de proximité, comme un construit stratégique et organisationnel, structure qui se caractérise par une proximité entre sommet stratégique et centre opérationnel, présente l'avantage de permettre des prises de décisions stratégiques basées sur une parfaite connaissance du contexte opérationnel dans lequel elles seront appliquées. Ce lien entre les membres de l'organisation qui s'étend du patron aux employés, dénote selon Martin (2008) un caractère de « proximité interne ».

La proximité externe rend le dirigeant capable de modifier une partie de son environnement par le biais de son réseau relationnel (Saporta, 1997). Cette proximité assure à l'entreprise une connaissance propice de l'environnement dans un contexte perturbé, conditionnée par un niveau de qualité requis dans la sélection, la transmission et l'interprétation de l'information (Dollinger, 1985)²⁰⁹.

Ce réseau de proximité, qui procure à la PME un avantage de résistance distinctif sur les grandes entreprises, lui permet de bénéficier informellement, face aux menaces et aux opportunités qu'elle rencontre, d'un ensemble d'informations qui est à l'origine de sa capacité réactive, la réactivité de la PME comme une réponse et une aptitude à décoder rapidement des informations environnementales. Cette réaction se fera en fonction de la perception du dirigeant. Plus sa perception de la turbulence environnementale augmente, plus son orientation stratégique marque une prédominance entrepreneuriale, Cette prédominance (OE)²¹⁰ est une combinaison de l'innovation, de prise de risque et de pro activité, c.à.d. elle traduit l'attitude des dirigeants de l'entreprise (ou les comportements d'une organisation) face à ces éléments, l'innovation, le risque, et la pro activité.

²⁰⁸ Victoire de Margerie : Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées, Management & Avenir, vol 3, n° 17, 2008, P 72

²⁰⁹ Walid ABOU KHALIL, Eliane KHALIFE. Op.cit. p 100

²¹⁰ Etienne st-jean et all : l'effet de l'orientation entrepreneuriat sur la performance d'entreprise, cahier de recherche CR 2011-06 institut de recherche sur les PME, Québec, juin 2012, p7.

La pro activité (sens de l'anticipation) c'est l'attitude des dirigeants qui consiste à rechercher des avantages concurrentielle en prenant des initiatives qui anticipent les besoins latents et future dans le marché, Lumpkin et Dess²¹¹, ont adapté la définition de la pro activité au champ de l'entrepreneuriat ,selon ces deux chercheurs, la pro activité , c'est la prise de l'initiative en prévoyant et en pour suivant des nouvelle opportunité , en participants aux marchés émergent , cette caractéristique d'entrepreneur désigné souvent sous le nom du pro activieness » la pro activité est la poursuite des opportunités d'affaires à fortes valeurs ajoutées pour l'entreprise en vue d'avoir ou de maintenir la position de leadership sur un marché donné.

2-2) La structure organisationnelle

La structure organisationnelle de la PME caractérisée par sa flexibilité est une ressource stratégique qui lui permet de saisir rapidement des opportunités sur des marchés en situation d'incertitude, de ne pas rigidifier le processus de prise de décision stratégique²¹² et source d'avantage concurrentiel²¹³.

Julien et Marchesnay (1988) et Tarondeau (1999) font la distinction entre trois formes différentes de flexibilités qui s'articulent autour de l'environnement incertain de la PME. Il s'agit de la flexibilité stratégique, la flexibilité opérationnelle et la flexibilité organisationnelle. La flexibilité stratégique concerne l'adaptation de l'entreprise avec son environnement. La flexibilité organisationnelle favorise les stratégies réactives et permet de saisir rapidement les opportunités émergentes ; elle se traduit par une grande adaptabilité aux variations de l'environnement.

2-3) La dynamique innovatrice de la PME

La stratégie d'entreprise s'exerce dans un environnement instable et incertain. Produire de bons produits avec de bons processus ne permet pas à une firme de survivre longtemps. Pour survivre, la firme doit innover. L'innovation est, pour

²¹¹ Mensous mrobot et all : orientation entrepreneurial : synergie avec le management de l'inverotion et effet modérateur de l'identité du CEO, <https://www.researchgate.net/publication/260978161> P 4.

²¹² Régis Dumoulin, Éric Simon : Stratégie de rupture et PME : la répliation impossible, Revue française de gestion vol 2, no 155, 2005,P 82

²¹³ Assâad El Akremi : La flexibilité est-elle une source d'avantage concurrentiel ? », in Matthieu de Nanteuil et al., La société flexible, ERES « Sociologie économique », 2005, p232

une firme, un des moyens de se différencier de ses concurrentes et de changer les règles du jeu dans une industrie²¹⁴.

L'innovation (innovativeness) est considérée comme une activité fondamentale de l'organisation entrepreneuriale, c'est le fait pour les dirigeants d'entreprise d'accorder de l'importance aux activités de recherche et développement (R.D)²¹⁵, constamment de nouvelles idées (nouveaux processeurs, nouveaux produits/marchés...).

L'innovation est un aspect important de l'orientation entrepreneuriale parce que elle reflète l'entreprise poursuit des nouvelles opportunités²¹⁶ celle-ci peut être mesurée par la flexibilité dans l'adaptation et la mise en œuvre de nouveaux processus.

2-4) Stratégies de rupture et PME

Les recherches sur les stratégies de rupture véhiculent une approche volontariste de la stratégie où les dirigeants sont capables de changer le fonctionnement de leur secteur et les conditions de la performance. À ce titre, les travaux engagés dans cette voie touchent au cœur même de la stratégie, à savoir agir sur un environnement pour tenter de le rendre moins hostile²¹⁷. Comme le font remarquer Le Roy *et al.* (2004), les recherches sur stratégies de rupture ignorent dans la plupart du temps les spécificités des PME. En effet, la grande entreprise est familièrement un terrain privilégié de l'étude de la stratégie²¹⁸.

Tableau n (2-8) : distinction entre stratégie d'Océan « rouge » et «Blue »

Océan rouge	Océan Blue
Compétition sur le même marché	Créer un nouvel espace stratégique
Vaincre la concurrence	Mettre la concurrence hors-jeu
Exploiter une demande existante	Créer et conquérir une nouvelle demande
Arbitrer valeur ou coûts	Concilier valeur et coûts
Se lancer dans une course de vitesse et une guerre des prix avec	Créer une innovation-valeur en phase avec les vraies attentes clients

²¹⁴ Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau : De la stratégie aux processus stratégiques , Revue française de gestion, vol8, N° 253,2015, p 236

²¹⁵ Etienne St-Jean et al., op.cit. p 07.

²¹⁶ Celia Madeira Ramitos : le processus psycho-cognitif de décision le partenariat européenne entre PME» thèse doctorat, psychologie des organisations, université de Metz, 1999, p 51.

²¹⁷: Laurence Lehmann-Ortega, Pierre Roy, op.cit., P121

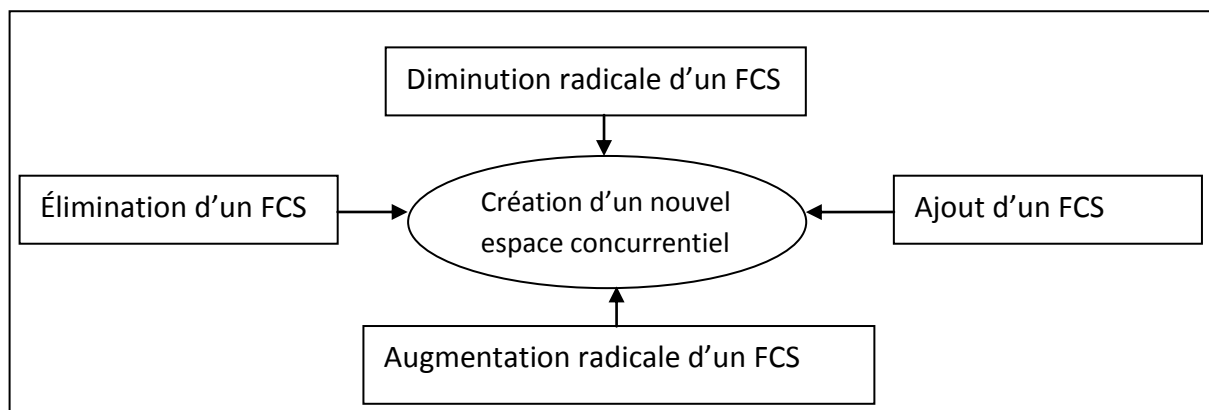
²¹⁸ : Régis Dumoulin, Éric Simon, op.cit., P 82

les concurrents, tenter de rendre le consommateur addictif et dépendant	
---	--

Source : Louis Deniel : Le programme R3 3D: Commercial et stratégie pour les PME, Edition BoD-Books on Demand, paris, France, 2016, p309

L'idée centrale consiste à construire de nouveaux espaces, Kim et Mauborgne entre 1997 et 2005, Ils utilisent la métaphore des « océans bleus », par opposition aux « océans rouges », Les « océans bleus » traduisent des espaces vierges, sources de profits importants venant récompenser la créativité des dirigeants capables de réaliser des innovations de valeur, (Kim et Mauborgne, 1997). Ils proposent quatre voies non mutuellement exclusives pour concevoir une telle innovation : l'ajout, l'élimination, la baisse ou l'augmentation radicale d'un facteur de l'offre proposée au client.²¹⁹

Figure N (2-8) la création d'un espace concurrentiel



Source : Régis Dumoulin, Éric Simon : op.cit., p 77

La PME par son réalisme, sa réactivité et sa flexibilité est potentiellement dans l'océan Blue²²⁰.

²¹⁹ : Laurence Lehmann-Ortega, Pierre Roy, op.cit., P 118-119

²²⁰ Louis Deniel : op.cit. p310

Conclusion

L'évolution de la recherche en PME tend à affirmer celle-ci comme un véritable corps disciplinaire des Sciences de Gestion. , chaque courant constitue une avancée progressive de la recherche en PME vers une véritable discipline de gestion.

Les travaux sur l'effet-taille et la croissance autorisent une distinction entre les grandes et les petites entreprises. Parce qu'elle suscite des changements de nature, c'est-à-dire des spécificités, la taille devient un critère de découpage.

Puis, le courant de la spécificité clarifie le projet cognitif en définissant l'objet-PME. Partant de là, il devient désormais possible d'initier des problématiques spécifiques, des méthodologies adaptées, des champs particuliers.

Enfin, le courant de la dénaturation, en prolongeant le courant de la synthèse, peut contribuer utilement à définir le cadre de validité de la thèse de la spécificité des PME tout en revendiquant une voie autonome de recherche. En clair, il identifie les frontières de cette discipline-PME.

Vu l'évolution de la définition des PME, nous constatons que, certains auteurs (courant de l'effet de taille et de spécificité) constatent leur faiblesse et leur vulnérabilité conduisant à hypothéquer leur survie même. D'autres auteurs, de courant de diversité et de dénaturation, par contre, arguant leur dynamisme et leur capacité d'adaptation du fait de leur flexibilité structurelle et stratégique,

Chapitre 3 :
Développement du cadre
conceptuel et opératoire de
recherche.

Introduction

Dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive et quantitative, la définition des variables et leurs mesures sont des étapes importantes. Il est généralement conseillé, pour bien définir le cadre opératoire d'une recherche, de poser à travers les hypothèses de recherche une relation de causalité de sorte à faire ressortir les principales variables (dépendantes et indépendantes) de l'étude.

Nous pourrions envisager ce chapitre comme un prolongement des deux chapitres précédent de notre travail dans le sens où notre propos tendra à opérationnaliser les concepts précédemment évoqués consacrée à la construction du questionnaire en fonction de la littérature et des spécificités éventuelles de notre terrain d'étude, nous tenterons de construire des échelles permettant la mesure des variables utilisées dans notre modèle de recherche. Ainsi ce chapitre est réservé à formuler les hypothèses et modèle de recherche par lequel nous essayons de répondre à la question principale de notre travail.

Notre propos s'axera principalement sur la mesure des dimensions de l'environnement, d'agilité organisationnelle, traits de personnalité d'entrepreneur, du comportement stratégique des PME et de la performance.

Le présent chapitre est organisé en quatre sections : modèle des hypothèses, définitions des construits du modèle, opérationnalisation des construits, présentation d'échantillon par lequel nous testerons notre modèle.

Section 1 : Construction du modèle et sous hypothèses

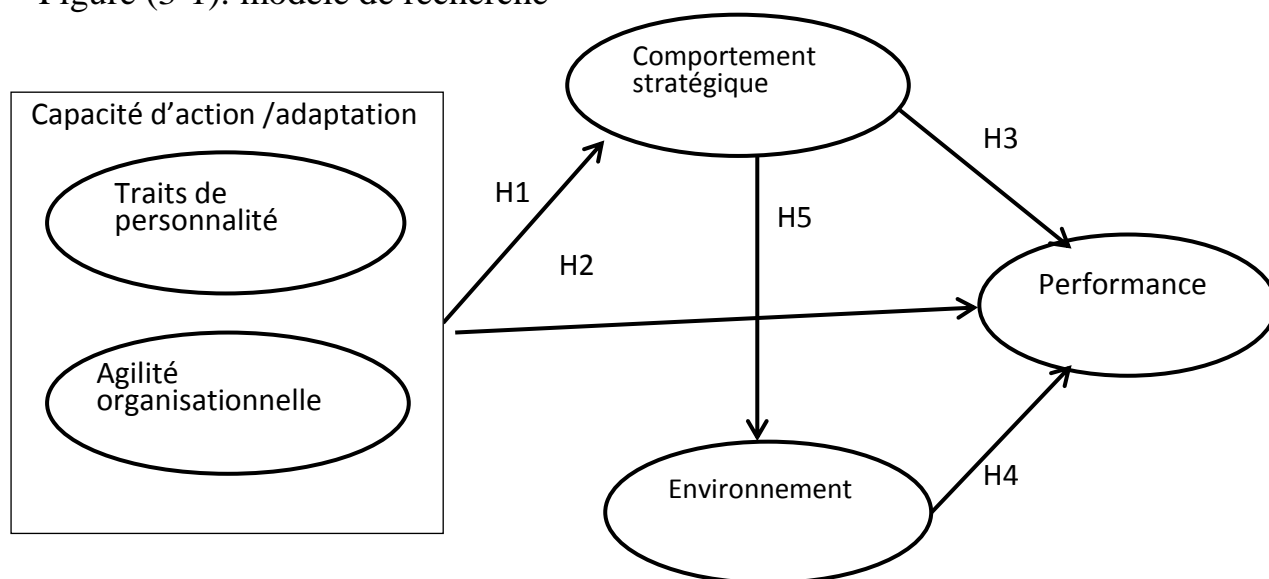
La revue de littérature nous a conduits à formuler des hypothèses de travail qui constitueront une maquette architecturale de notre observation empirique. Ce sont des réponses à la question de recherche que l'on propose, on pourrait avoir de bonnes raisons de penser qu'elles sont valables, mais on n'a pas de preuves de la validité de ces réponses dans le contexte spécifique de la recherche proposée. La recherche consistera à aller chercher ces preuves, avec deux résultats possibles : soit que les hypothèses sont confirmées, soit qu'elles sont rejetées, à la lumière des résultats empiriques que l'on aura trouvés.

Pour pouvoir vérifier l'hypothèse principale de notre recherche, la relation entre PME et environnement, nous jugeons pertinent de chercher que les caractéristiques de personnalité des dirigeants devraient être incluses dans cette adéquation. Notre étude examine si les traits de personnalité des dirigeants correspondent au comportement stratégique que la PME met en œuvre dans un environnement spécifique.

Selon notre cadre d'analyse, la performance est tributaire de quatre niveaux en interaction: la stratégie déployée au sein de la firme, la structure de la firme, le contexte de l'environnement et le niveau individuel. Ces quatre composantes interagissent de manière complexe pour influencer la performance. Dans ce cadre, Les travaux de Baum, Locke et Smith (2001) ; Robinson et McDougall (2001) et Naman et Slevin (1993) ont démontré empiriquement la supériorité en termes de résultats des modèles fondés sur l'alignement entre plusieurs variables par rapport aux modèles basés sur l'étude des effets directs des variables²²¹.

²²¹ Sonia Khiari et autres : Une approche gestaltiste de la performance de la jeune entreprise technologique innovante, *Revue internationale P.M.E.* Volume 28, numéro 2, 2015, P119

Figure (3-1): modèle de recherche



Source : élaborée par nos soins

1) Relation entre capacité d'action /adaptation et comportement stratégique

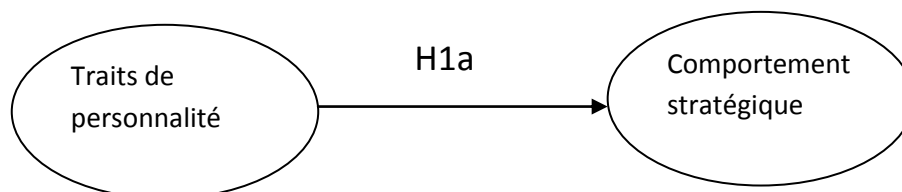
Les spécialistes de l'adéquation entre stratégie et environnement ignorent le rôle des dirigeants qui sont pourtant des acteurs centraux dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. À ce jour, les spécialistes en stratégie ont l'habitude de formuler l'hypothèse que la stratégie mise en œuvre par les firmes peut réussir à atteindre une performance élevée de la firme si elle correspond aux circonstances de l'environnement. De ce point de vue, les caractéristiques individuelles des dirigeants devraient correspondre à la stratégie que la firme s'engage à mettre en œuvre, dans la même lignée, Noël (1989) montre comment les obsessions des dirigeants sont à l'origine du comportement stratégique de leur organisation²²².

White (1986) a mis en évidence que chaque stratégie d'entreprise implique différents besoins organisationnels, donc le travail que les dirigeants doivent exécuter diffère selon la stratégie d'entreprise adoptée.

Notre étude examine si les traits de personnalité des dirigeants correspondent à la stratégie que la firme met en œuvre dans un environnement spécifique.

²²² Frédérique Grazzini et autres : Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 22, n° 3-4, 2009 P143

Schema N (3-2) : Relation traits de personnalité / comportement stratégique



Source : élaborée par nos soins

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement incertain, complexe, dynamique et turbulent, l'entreprise dans ces conditions, est constamment obligée de se remettre en cause, d'inventer non seulement de nouveaux produits mais surtout de mettre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elle rencontre ou provoque. Qui exigent des stratégies soit réactives, pré-actives ou proactives, comme des réponses rapide et flexible de la part des organisations.

Certaines recherches confirment que l'orientation stratégique d'une entreprise détermine la façon dont une organisation perçoit l'environnement, définit ses objectifs, alloue ses ressources, structure le processus de création de valeur, et les construits organisationnels ainsi que les capacités dynamiques²²³.

En utilisant la typologie de stratégies de Miles et Snow (1978), Chakravarthy (1982) soutient que les organisations ayant un niveau élevé d'adaptation présenteraient une stratégie de prospection et une structure organique, tandis que les organisations ayant un niveau faible d'adaptation présenteraient une stratégie défenseur et une structure mécanique. Cette capacité on peut l'interpréter par l'agilité organisationnelle.

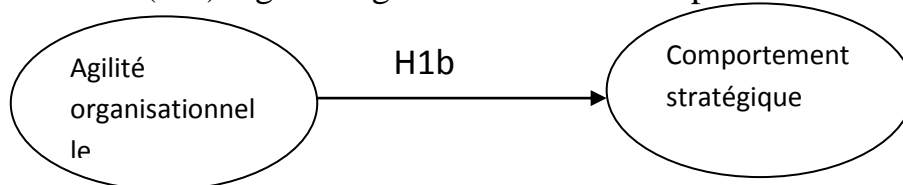
Dans ce sens, l'agilité organisationnelle est envisagée comme une réponse aux défis posés par un environnement techno-économique dominé par des modifications continues et des incertitudes perpétuelles²²⁴. Les capacités agiles

²²³Olfa Ben Ayed, Younes Boujelbene : Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises exportatrices : cas de la Tunisie, Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Volume 3 (Special issue-Francophone session), 2014, http://ipco.co.com/ESMB_Journal/ESMB_Archives.html

²²⁴Brangier, E., & Bornet, C. (2011). L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? In S. Pohl, P. Desrumaux et A-M. Vonthron : Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail. Edition L'Harmattan, Paris . 179-192. P181

représentent les capacités stratégiques essentielles, permettant à l'entreprise de répondre au changement (Sharifi et Zhang, 1999) et qui établissent ses bases concurrentielles (Yusuf, *et al.* 1999). Selon les auteurs, différents termes sont utilisés pour nommer ces capacités : réceptivité au changement, anticipation, adaptation ou reconfiguration, efficacité, flexibilité, rapidité de réponse, innovation...

Schéma N(3-3) : agilité organisationnelle / comportement stratégique



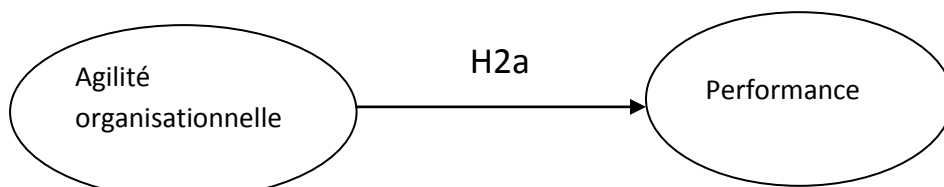
Source : élaborée par nos soins

2) Relation capacité d'action / adaptation – performance

Nombreuses sont les études portant sur l'agilité pour la compétitivité et /ou la performance des organisations²²⁵, les définitions même de l'agilité insistent sur le degré d'adaptation de l'organisation pour être plus performante sur le marché, d'ailleurs, l'agilité en tant que nouveau concept de compétitivité, a été émigré comme un déterminant fondamental du succès de l'entreprise dans un environnement compétitif. En fait, l'agilité est critique pour développer et maintenir un avantage compétitif.

Selon Schonsleben (2000)²²⁶, l'agilité est un devoir pour une entreprise, pour survivre et même plus pour rivaliser. Cette capacité permet de gagner l'avantage d'un environnement compétitif où l'insécurité domine, pour assurer une performance supérieure. Ce que nous permet de supposer que l'agilité organisationnelle comme déterminant de la performance.

Schema N (3-4) : Relation agilité / performance



Source : élaborée par nos soins

²²⁵ Besbes Abir, Aliout Boualem : les relations imbriquées entre innovation managériale, agilité et performance, XXVe conférence internationale de management stratégique, du 30 Mai au 01 Juin - Hammamet - Tunisie, 2016, p11

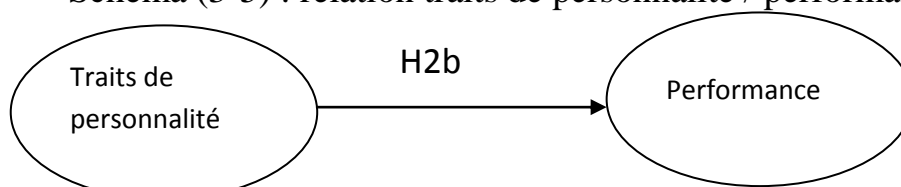
²²⁶ Ibid , p11

Beaucoup de recherches ont cherché l'origine de la performance des entreprises, et résultats varient beaucoup d'une recherche à l'autre, pour certains, la performance découle des actions personnelle du dirigeant, pour d'autre, c'est l'environnement plus ou moins favorable qui détermine la performance, d'autres affirment que la performance dépend du dirigeant et de l'environnement.

L'hypothèse de l'approche basée sur la personnalité est que les entrepreneurs possèdent des traits personnels qui les caractérisent et les prédisposent à agir et qui expliquent la réussite entrepreneuriale.

Ce que nous permet de vérifier l'effet de la personnalité d'entrepreneur sur la performance.

Schéma (3-5) : relation traits de personnalité / performance



Source : élaborée par nos soins

3) Comportement stratégique – performance

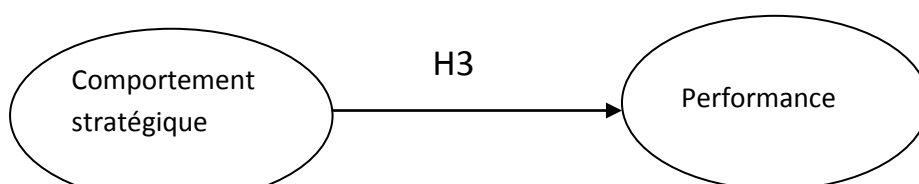
Dès 1991, Smith & *al*, tentent d'étudier la manière dont les compagnies aériennes américaines essaient de construire leur avantage concurrentiel en analysant les actions et les réactions des entreprises qui interagissent sur ce marché. Leur recherche leur a notamment permis de mettre en évidence le fait que la réponse d'une entreprise dépend de la manière dont elle interprète l'action initiale et que les caractéristiques intrinsèques de la dyade action/réaction ont un impact sur la performance de l'organisation²²⁷.

Des recherches antérieures ont démontré les effets positifs de l'alignement stratégique sur la performance de l'entreprise. Chan et Huff (1993) et Chan *et al.* (1997), vérifient l'existence d'une relation positive entre l'orientation stratégique de l'entreprise et l'orientation stratégique des TI. De même, Bergeron et Raymond (1995) concluent que l'alignement entre l'orientation stratégique des TI et la

²²⁷ Pierre Marquès : Déterminants et modalités du répertoire concurrentiel : une étude empirique du football professionnel européen , Recherches en Sciences de Gestion, vol 4, N109, 2015, P 28

stratégie d'entreprise a un impact positif sur la performance²²⁸. Dans le même sens, Yang et al. (2004) ont montré lors d'une étude empirique que le leadership stratégique avait un impact positif direct sur la performance financière de l'entreprise²²⁹.

Schéma (3-6) : relation comportement stratégique / performance



Source : élaborée par nos soins

4) Relation environnement – performance

Il y a eu une augmentation importante dans la littérature qui traite l'organisation comme un système ouvert et en interaction avec son environnement.

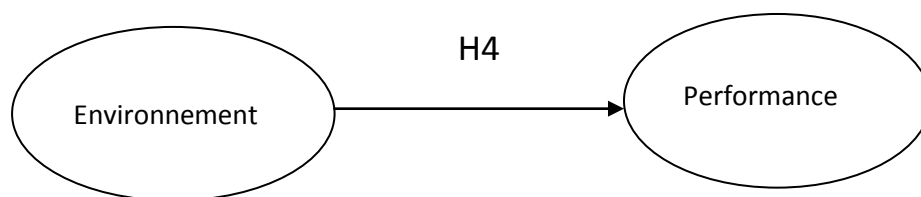
L'environnement et la nature de la relation entre une organisation et son milieu sont au cœur du management stratégique, Il existe deux appréciations possibles de cette relation. On peut, comme le propose Ansoff (1965), aborder l'environnement comme une entité externe, objective, distincte de l'organisation, qui influence ses activités et conditionne ses choix. Une telle approche met de l'avant une dichotomie entre «organisation» et «environnement». Il devient alors essentiel, pour les dirigeants, d'aligner les actions de l'organisation aux données de l'environnement. On peut aussi aborder l'environnement comme une continuité de l'organisation, comme une construction de la réalité par l'entreprise. L'organisation cherche alors à maîtriser son destin, à agir sur son avenir et non seulement le subir. L'organisation influence son environnement mais elle est aussi influencée par lui. Ces façons de faire ne sont pas à la portée de toutes les entreprises d'autant plus qu'elles œuvrent dans des environnements de plus en plus complexes et instables.

À l'issue de ce qui précède nous proposons l'hypothèse suivante :

²²⁸Yann Rival, Michel Kalika, : Évaluer la performance de l'entreprise induite par l'usage de portails web – Le cas du secteur touristique , Systèmes d'information &management, Vol 14,N1, 2009, p80

²²⁹Yacine Hannachi : Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France, Management & Avenir, vol 1, N° 75, 2015, P115

Schéma (3-7) : relation environnement / performance



Source : élaborée par nos soins

Section 2 : Les variables du modèle (cadre conceptuel)

Avant d'étudier et d'évaluer les relations entre les variables de notre modèle (hypothèses), nous jugeons utile de donner des définitions de ces variables.

1) Les dimensions de l'environnement :

Nous allons tenter de décrire les dimensions environnementales afin de comprendre les implications pour notre objectif de recherche. Les auteurs définissent ce type d'environnement comme : « le plus complexe, le plus dynamique et le plus incertain (...), dans lequel de multiples organisations interagissent, mais l'environnement lui-même est en mouvement (...) »²³⁰.

1-1) La complexité :

L'élément le plus représentatif d'un système complexe est le niveau de relation entre ses éléments, plus les changements seront fréquents et importants, plus le système deviendra complexe, en effet, dès qu'ils seront en forte interactions les éléments vont dépendre d'autre. Selon MARCHESNAY (1993)²³¹, un système est d'autant plus complexe que le nombre des acteurs augmente et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives.

La complexité sera encore plus élevée, lorsque les systèmes auront, à leur tour, des interactions entre eux.

Les changements vont conduire à un enrichissement des systèmes, mais engendreront en retour des difficultés, comme exemple, les relations de cause à

²³⁰ TEKFI Saliha : Réussir le développement de nouveaux produits dans un environnement turbulent (Cas du groupe Volkswagen), مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية, N13, 2015, P18

²³¹ Mohamed Akli Achabou : le comportement stratégique des entreprises sucrières face au mouvement de reconfiguration de cette filière au niveau mondial, revue gérer et-comprendre, vol 3, N 101, 2010,p 4

effet seront difficilement identifiables, un évènement se produisant dans l'élément (A) du système (1) pourra très bien provenir de l'élément (D) du système (n).

Un autre problème induit par la complexité d'un système sera l'imprévisibilité, la combinaison des relations et le degré de dépendance que rencontreront les éléments face à elle, diminuera l'efficacité de contrôle, les éléments n'étant pas gérés par des causes identifiables, mais par un ensemble d'éléments ayant une action différente, la prévision d'événements sera de moins en moins facile, ce que signifie « la complexité provoque l'incertitude »²³².

On peut également définir la complexité, à l'instar de CASTI (1994)²³³, par son contraire, en mettant en évidence le qui illustre les systèmes simple, à l'opposé de ce qui est complexe, la simplicité se caractérise par :

- Un comportement prévisible ; dans un système simple, les comportements sont faciles à prédire, si l'on connaît les variables d'entrée, les systèmes complexes, quant à eux, génèrent des comportements contre intuitifs « a causaux pleins de surprises où il n'est pas possible de retracer le cheminement des variables ».

- Un nombre limité d'interaction et de boucles de rétro et pro-action, il y a peu de composants, les systèmes complexes ont, en général, des boucles nombreuses qui permettent au système de se restructurer ou de modifier le schéma d'interaction entre ses variables.

- Une prise de décision centralisée : dans les systèmes simple, le pouvoir est généralement concentré chez un ou un petit nombre de preneurs de décisions, mais dans les systèmes complexes, il y a une diffusion de l'autorité, un grand nombre d'actions se combinent et induisent le comportement de système.

- Une décomposition possible, les interactions entre composants du système sont faibles, si les liens sont rompus, le système continue à se comporter comme par le passé, le système peut ainsi être décomposé, en revanche, un système complexe

²³² FRANÇOIS BROUARD : développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des pme, thèse présentée à l'université du Québec à Trois-Rivières, comme exigence partielle du doctorat en administration des affaires, 2004, p21

²³³ Thiétart R.A : management et complexité : concept et théories. Cahier N 282, centre de recherche DMSP. Avril 2000 p 3.

est difficilement décomposable, négliger une partie du système détruit des aspects essentiel de son comportement et de sa structure.

GENELOT²³⁴, estime que la complexité correspond à tous phénomènes qui échappent en partie à la compréhension et à la maîtrise.

Mc Arthur et Mystem²³⁵ vont considérer la complexité comme degré d'hétérogénéité et de dispersion des activités d'organisation, et selon Nina Rosenbusch et all (2013)²³⁶, hétérogénéité en tant qu'un aspect de complexité, peut être définie comme degré de non similarité entre les éléments de l'environnement de l'entreprise.

1-2) L'incertitude :

L'environnement constitue pour l'entreprise la principale source d'incertitude pour les managers qui sont responsable d'identifier les opportunités et les menaces, la conduite de la démarche stratégique est l'atteinte d'une bonne relation « environnement-entreprise ».

L'incertitude de l'environnement a été identifiée comme une variable importante de contexte dans la conception des systèmes d'information de gestion, Fishes (1996)²³⁷ définit l'incertitude de l'environnement comme étant :

- Le manque d'information concernant les facteurs de l'environnement associés à une situation donnée de prise de décision.
- L'incapacité de donner une probabilité sur la manière dont les facteurs d'environnement vont affecter le succès ou l'échec de l'unité de décision dans sa performance opérationnelle.

²³⁴ Smida, Ali : Complexité de L'innovation Technologique, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, 2006, p13

²³⁵ Mc Archur A.W. Paul C.N : environnemental dynamisme, Complexity and munificence as moderatos of strategy- performance Relationship, journal of bassines rexarch, N23, 1991, p350.

²³⁶ Nina rosenbusch et all : the médiating rôle of entrepreneurial orientation in the tesk environnement-performance Relationship : A méta analysais, journal of management, vol 39, N 3. 2013, p 638.

²³⁷ INES Boulifa Tamboura : identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse de doctorat, science de gestion, université de Tunis, 2007-2008, p27.

Dans le même sens, Galbraith (1973)²³⁸, définit l'incertitude comme la déférence entre la quantité d'information nécessaire pour accomplir une tâche et la quantité d'information, réellement possédée par l'organisation, mais nous voyons que cette définition à ignorer les caractéristiques qualitatives de l'information.

De la même façon Demsetz (1998)²³⁹ estime que l'incertitude sera présente lorsque l'information est suffisamment défailante pour qu'il soit impossible de faire des estimations, des probabilités des différents événements possibles.

L'incertitude peut varier d'une entreprise à l'autre selon l'environnement dans lequel est située²⁴⁰, selon Duncan²⁴¹: simple ou complexe, statique ou dynamique.

Tableau N (3-1) les niveaux d'incertitude en fonction de degré de complexité et de dynamisme

Environnement	Simple	Complexe
Statique	Faible <u>incertitude</u> perçu : il y a peu de facteurs et de relations entre eux dans l'environnement, ils se ressemblent et il y a très peu de changement.	
Dynamique	<u>Incetitude</u> perçu modérément forte, il y a peu de facteurs et de composantes dans l'environnement et il y a un processus continu de changement.	<u>Incetitude</u> perçu forte, y a un grand nombre de facteur et composants ils se ressemblent pas, et il y a un processus continu de changement.

Source : Duncan, op.cit, p321.

²³⁸ Raquel JANISSEK-MUNIZ : veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations, thèse de doctorat de science de gestion, université pierre mondes-France Grenoble, 2004, p 39.

²³⁹ Olivier Torres, Gael gueguen : une approche proxémique de la PME le cas de l'incertitude stratégique», Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, (CIFEPME), 8^e Congrès 2006, p 07.

²⁴⁰ Karen Moris : Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises, revues de la littérature et perspectives, revue *Finance Contrôle Stratégie*, vol 15, N3, 2012, p

²⁴¹ Robert B.Duncan : caractéristiques of organisationnel environments and perceived environmental uncertainty, administrative science quartly, vol 17, 1972, p320.

L'incertitude se distingue²⁴² du risque qui peut être raisonnablement ou partiellement mesuré, elle est le reflet de l'ignorance ou de l'incapacité des individus à prévoir avec relativement de précision, les changements et les événements futures et leurs conséquences sur leurs devenir.

Pour l'entrepreneur, cette incertitude est avant tout subjective et relève de perceptions, elle tend à croître avec l'appréhension de l'augmentation de la concurrence, de l'accélération du changement technologique et de l'évaluation plus rapide des goûts et des besoins de la clientèle, elle conduit souvent au doute, à l'hésitation, à l'indécision ou à la procrastination dans la décision.

L'incertitude est grande dans une industrie particulièrement nouvelle et turbulente et s'accroît avec le dynamisme, la complexité et la volatilité de l'environnement.

L'incertitude se mesure à travers quatre dimensions, soit la variabilité ou la turbulence de l'environnement, sa complexité avec le grand nombre d'éléments qui évoluent en tous sens, sa munificence informationnelle, et la capacité de l'organisation à comprendre ce changement et à réagir à temps²⁴³.

Le rapport de MILLIKEN²⁴⁴ réside dans une décomposition judicieuse de l'incertitude perçue en trois éléments :

- L'état incertain : c'est l'incapacité à comprendre ou à prédire l'état d'un environnement à cause du manque d'informations, ou à cause de manque de compréhension des interrelations des éléments de l'environnement ;
- L'effet incertain : ce sera l'incertitude quant aux conséquences du changement de l'environnement sur l'organisation ;
- La réponse incertaine : elle renvoie aux conséquences de la réponse de l'organisation.

²⁴² Pierre André Julien, Josée St Pierre : entrepreneur et incertitude : des profils variés, chapitre dans le grand livre de l'économie de PME, sous la direction scientifique de Gilles Lecointre et Patrick Haim Editeur : GUALINO EDITIONS; Édition : 3e édition, 2014, P72

²⁴³ Gregory DESS, Donald Beard: Dimensions of organizational task environments, administrative science quarterly, vol 29, 1984.

²⁴⁴ FRANCES J.MILLIKEN : three types of perceived uncertainty about the environment : state, effect, and response uncertainty, the academic of management review, vol 12, N 01, 1987, PP 136-137.

Donc la démarche de MILLIKEN peut se résumer de la manière suivante : Comment sera l'environnement, quel sera son impact sur l'organisation, et qu'entraînera comme conséquences la réponse de l'organisation.

Les éléments de déclencheurs de l'incertitude sont en effet divers, Boyd (1990) pense que l'incertitude sera plus élevée lorsqu'il existe un niveau modéré de concurrence.

En complément avec la typologie identifiée par MILLIKEN, d'autres chercheurs classent l'incertitude comme suit²⁴⁵ :

- incertitude structurée c.à.d. l'individu sait ce qu'il ignore (il en a conscience), mais est incapable d'attribuer des probabilités d'apparition.

-incertitude non structurée l'individu ne sait pas ce qu'il ignore

Kechidi, (1995)²⁴⁶ explique ces deux types d'incertitude comme : Les situations d'incertitude structurée se caractérisent par un manque d'information pour la firme. Ce manque sera alors aisément comblé par l'acquisition d'information supplémentaire. En revanche, les situations d'incertitude non-structurée se caractérisent par un manque de connaissance au sein de la firme. Dans ce cas, la firme devra compléter sa connaissance par une réponse cognitive supplémentaire.

1-3) Le dynamisme :

Le dynamisme de l'environnement va entraîner l'absence de modèles en renforçant le caractère imprévisible de l'environnement, il se distingue par le degré de changement ou de variation des facteurs constituant l'environnement.

La dimension dynamisme se caractérise²⁴⁷ par les changements prévisibles et/ou imprévisibles dans le marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies, Hao Jiao et al²⁴⁸ confirment ces caractéristiques en ajoutant la rapidité de ces changements.

²⁴⁵ Samia MENIF : problématique de la recherche d'information d'origine dans la veille stratégique, thèse de doctorat, en science de gestion, u. Grenoble 2005, p64.

²⁴⁶ Geoffroy LABROUCHE : Stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles Le cas de l'industrie pharmaceutique, doctorat de l'université de Toulouse, 2016, p 20

²⁴⁷ Celia Madeira Ramitos : op.cit., p 163.

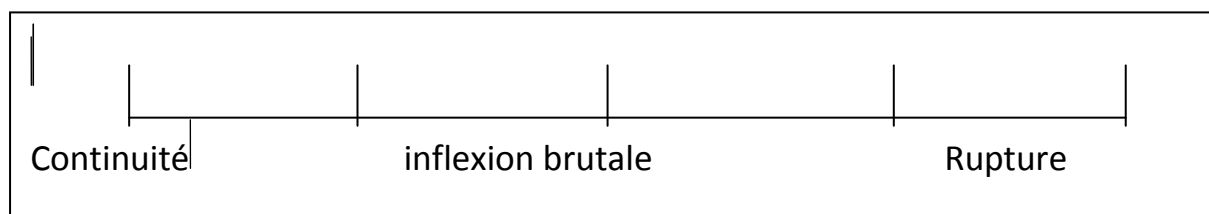
²⁴⁸ Hao jiao et al : environmental dynamism, innovation, and dynamic compabilitys the case of china, journal of entrepreneurship Communities, vol5, N2, 2011, p 135.

DuCan , envisage le dynamisme comme le degré de changement des facteurs de l'environnement pris en considération lors d'une décision, le dynamisme existera en fonction de deux sous-dimension : la première tendra à envisager le changement dans les facteurs environnementaux retenus pour la prise de décision , la deuxième , concerne la fréquence (degré) de changement, il faut souligner le facteur concernant les changements de l'environnement, c.à.d. le rythme et la nature des changements²⁴⁹ .

Selon la méthode L.E.SCA²⁵⁰ les changements possibles sont en effet de diverses natures et à divers rythmes :

- changement progressif et en continuité du passé ;
- changement en discontinuité avec le passé, mais pas totalement ;
- rupture nette avec le passé²⁵¹, pouvant constituer une catastrophe dans certains cas.
- changement plutôt lent ;
- changement en accélération mais dans la même direction ;
- changements nombreux et un peu dans tous les sens, chaotiques.

Figure N (3-8) : Degrés de changement de l'environnement



Source: Raquel Janissek. Munize. op. cit p 38.

La discontinuité des changements des facteurs d'environnement est un changement brutal et rapide, non familier, qui s'inscrit en rupture avec le passé et qui menace la survie de l'entreprise²⁵².

²⁴⁹ Ducan Robert B : characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, Administrative science quarterly vol17, 1972, p316-317.

²⁵⁰ Lesca : Changements De L'environnement, <http://www.veille-strategique.org/pages/2-changements.html>

²⁵¹ La méthode L.E.SCA concerne plutôt les discontinuités et les ruptures.

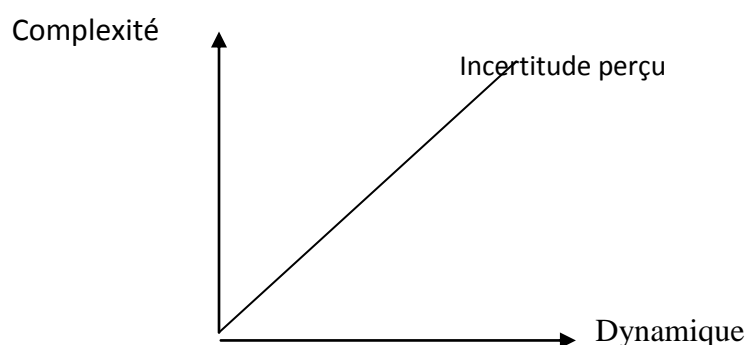
²⁵² Inés Boulifa Tamboura, op-cit, p26.

Le dynamisme pourra induire de l'incertitude²⁵³, (Sanchez 1995) considère que « un marché/business dynamique » dans ce cas l'environnement est caractérisé par le niveau élevé de l'incertitude. Dans le même sens, les chercheurs suggèrent que l'environnement fournisse des informations, le concept central à cette perspective est le dynamisme environnemental c.à.d. le taux de changement, cette perspective maintient que le niveau croissant du dynamisme environnemental mènera à une plus grande incertitude environnemental²⁵⁴, l'examen de la littérature confirme, l'incertitude perçue de l'environnement dépend du dynamisme et complexité, Jean Ramon (2007)²⁵⁵ reformule mathématiquement cette relation comme suit :

$$L'incertitude perçue = f(\text{dynamisme, complexité})$$

Les deux dimensions de la fonction obtenue sont liées positivement avec l'incertitude, comme la montre la figure suivante :

Figure N (3-9) : relation incertitude, dynamisme et complexité



Source : Juan Ramon et al. op. cit. p 1456

1.4. La turbulence :

De façon générale, la turbulence est un terme qu'on utilise pour désigner l'instabilité, l'agitation d'une situation, plus spécifiquement par les organisations, on parle de turbulences en faisant référence aux changements rapides et

²⁵³ Juan Ramon et al : perceived environmental uncertainty in tourism : a new approach using the Rasch model, tourisme management, v28, 2007, p1455.

²⁵⁴ Mingfang Li, Royl. Simesly : the moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship, strategic management journal, vol19, N 2 , 1998 , P170.

²⁵⁵ Jean Ramon et al, op-cit, p 1455.

imprévisibles qui se produisent dans l'environnement, A titre d'exemple, les changements peuvent être d'ordre politique, économique, social, démographique ou culturel.

Cette définition n'est pas claire, elle est étroitement confondue avec l'incertitude et surtout avec le dynamisme environnemental.

Pour éviter cette situation, les chercheurs utilisent la notion du "temps". Dans cette ordre «Goel Gueguen»²⁵⁶ a défini turbulence comme un enchainement d'événement plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorable mais imprévisible quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entrainer un impact, perçu par les membres de l'organisation, qui conduit à une reconsidération des capacités de la firme du fait de la gêne occasionnée.

Pour Cameron et al. (1987)²⁵⁷ la turbulence d'un environnement est définie comme les changements auxquels l'organisation est confrontée et qui sont significatifs, rapides et discontinus.

Ansoff (2007), présume pour sa part que les turbulences stratégiques reflètent des évènements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnels et qui agissent sur les profits de l'entreprise. Il définit la turbulence comme la variabilité dans un environnement qui se caractérise par un degré de nouveauté des défis et par la vitesse auxquels ils se développent. Pour cela il avance les caractéristiques suivantes d'un environnement turbulent : difficile voire impossible d'extrapoler la croissance; les stratégies connues ne sont plus valides ; plus de relation entre la rentabilité et la croissance; l'avenir et l'environnement sont très imprévisibles.

Ansoff et Mac Donelle (1990) ils ont envisagé, que la turbulence corresponde à la variabilité dans un environnement caractérisé par un degré de nouveauté de défis et par la vitesse auxquels ils se développent.

A partir de cette définition, nous pouvons identifier les caractéristiques de la dimension de l'environnement turbulent :

²⁵⁶ Gael GUEGUEN : Présentation des résultats de l'enquête menée sur le comportement stratégique de PME internet française, 2000, www.Sciencedegestion.com .

²⁵⁷ Khaled Tamzini et autre : Le profil du dirigeant dans un environnement hyper-turbulent (EHT) : le cas du dirigeant tunisien dans un environnement post-révolution, XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Hammamet, 30 mai-1er juin 2016, p6

- La significativité du changement, c.à.d. l'effet direct de nouvelles caractéristiques de l'environnement ;
- La rapidité du changement correspond à la vitesse dans la succession des variations suffisamment élevée ;
- L'imprévisibilité du changement : le changement sera imprévu et discontinu, en effet, la discontinuité sera envisagée comme un événement qui ne suit pas une extrapolation d'une série d'événements précédents, la nouveauté permet d'introduire un caractère surprenant pour les variations, l'environnement va imposer des nouvelles situations à l'organisation, où les modèles de réponse ne pourront pas servir.

La turbulence résulte selon Gervais et Thenet (1998) de l'incertitude des comportements des acteurs (clients et concurrents), de l'imprévisibilité de leurs actions, de la complexité et du dynamisme du système dans lequel ils opèrent²⁵⁸.

Gael Gueguen²⁵⁹, considère que la complexité, le dynamisme et l'incertitude comme des causes de la turbulence, en basant sur les travaux de recherches, où de nombreux auteurs estiment que :

- la turbulence est fonction de la complexité et du dynamisme ;
- l'association entre la complexité et dynamisme va produire de l'incertitude ;
- la turbulence est liée à l'incertitude et au dynamisme.

2) Comportement stratégique

L'analyse des modes de comportement des entrepreneurs face à l'évolution de l'environnement, met en générale en évidence trois types de stratégies différentes²⁶⁰ : les réactives, sont celles des dirigeants qui préfèrent résoudre les problèmes lorsque ils surviennent plutôt que de les anticiper ; les stratégies proactives, sont celles des entreprises qui innove et anticipent le changement ; les stratégies actives ou intermédiaires, supposent que le dirigeant s'adapte progressivement au changement tout en restant prudent.

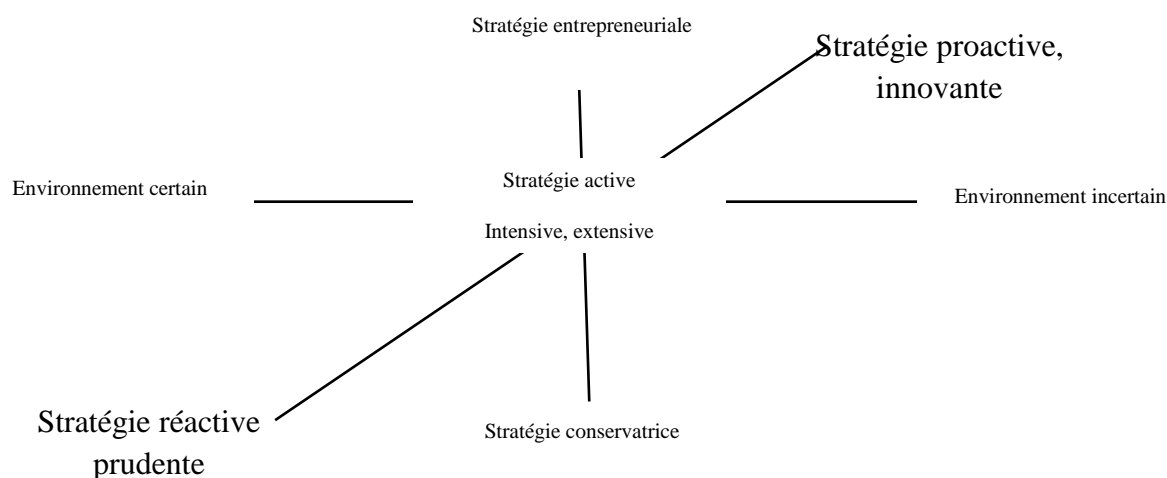
²⁵⁸ [Yacine Hannachi](#) : Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France, *Management & Avenir*, vol1, N° 75, 2015, p113

²⁵⁹ Gael Gueguen : [type de turbulence environnementale et adaptations stratégiques](#), op.cit

²⁶⁰ Bertrand Duchéneaut : [Les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître](#), édition Maxima, paris 1996, p 274

Les stratégies réactives concernent souvent les PME qui produisent des biens de consommation courante, des produits parvenus à la maturité, contrairement aux stratégies proactives (offensives), concernent les PME qui évoluent sur un marché à croissance rapide ou turbulent, les produits sont complexes, de haute technologie ou d'haute gamme²⁶¹.

Figure N (3-10) : stratégies des PME selon l'évolution des marchés et de la conjoncture.



Source : Bertrand Duchéneaut . Op.cit. 274

Les différents comportements stratégiques ont été identifiés par Miles et Snow sur la base d'étude empirique menée dans quatre industries (l'Édition de manuels scolaires, l'électronique, agro-alimentaire et les hôpitaux), trois comportements selon cette étude sont visibles (prospecteur, analyste et défenseur) tandis que le dernier ne l'est pas (réacteur)²⁶², De nombreuses études ont retenu la typologie de Miles et Snow (1978) pour caractériser le comportement stratégique ou pour expliquer les différences de performances des organisations. Les arguments avancés par Simon (1987)²⁶³ pour justifier le choix de la typologie de

²⁶¹ Bertrand Duchéneaut : Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres, édition maxima, paris, 1995, P 301

²⁶² Xavier lecoq : Raymond miles et chales snow : l'étude des relations entre stratégie et formes d'organisation, in gerard charreaux et autre : les grands auteurs en stratégie, Édition EMS management et société, 2007, p 229

²⁶³ Olivier de La Villarmois, Hubert Tondeur : contrôle et stratégie : éléments empiriques, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises, Mai 2005, p 8

Miles et Snow sont sa validation dans différents secteurs d'activité et le fait qu'elle puisse être considérée comme une synthèse de l'ensemble des autres propositions.

2-1) défenseur (efficacité opérationnelle)

Le défenseur est le plus stable et le moins dynamique, hautement averse au risque, il offre une gamme de produits restreinte en maintenant une ligne de produits stable et limitée.

Le défenseur opère dans un environnement stable et prévisible où il faudra maintenir une position de niche²⁶⁴, il fait peu ou pas de développement de nouveaux marchés ou de nouveaux produits, en ignorant le développement qui se fait dans son industrie.

La dimension clé de la stratégie sera la diminution des coûts par un contrôle série en utilisant une structure hautement centralisée et mécanisme de contrôle simple²⁶⁵

Le défenseur se démarquera de la compétition en offrant un produit de qualité et un service supérieur à un prix compétitif, et sont des produits et des services connus sur le marché

2-2) le prospecteur (innovateur)

Selon miles et snow, le comportement « prospecteur » est plus agressif des trois, les entreprises de ce type sont continuellement à la recherche de nouvelles parts de marché, en développant et en fabriquant de nouveaux produits adaptés aux besoins de leurs clients, ils influencent souvent le changement dans le marché, en créant ou en profitant des nouvelles opportunités d'affaires²⁶⁶, les prospecteur perçoivent que l'environnement est dynamique et incertain, et pour cette raison, ils restent souples à fin qu'ils puissent lutter contre le changement environnemental.²⁶⁷

²⁶⁴ Corteau.A.M, et autre : comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'informations : contribution à la performance, Revue système d'information et management, Vol6, N4, 2001, p4

²⁶⁵ Miles Raymond, Snow Charles : organizational strategy, structure and process, an imprint of stanford university press, california,2003 ,p 4

²⁶⁶ Stephen .w.McDaniel,James .w.Kolari : Marketing strategy implication of the miles et snow strategic typology, journal of marketing , Vol51,N04,1987,p20

²⁶⁷ Umami salwa ahmed bustaman, Richard pech : An examination of malay business growth stratgy using miles and snow's strategic typology, scientific cooperation 2nd international conference on social sciences, istanbul, 2,3 april 2016, p129

2-3) Analyste

Les analystes étudient sérieusement leur marché pour réduire au minimum le risque, tout en saisissant certaines occasions de croissance, plutôt que de développer des produits ou services totalement nouveaux, ils apportent des améliorations (modifications) intéressantes aux produits existants.

L'analyste est un comportement mixte par rapport aux types extrême qui sont « prospecteur » et « défenseur »²⁶⁸.

L'analyste fonctionnera souvent dans deux type d'environnement, soit un environnement stable, soit plus dynamique, avec une ligne de produits stable et limitée tout en adaptant rapidement les innovations prometteuses de l'industrie, par ailleurs, il aura une centralisation modérée et une combinaison de mécanisme de coordination simple et complexe.

Tout comme le défenseur, l'analyste sera averse aux risque, il est connu pour être hautement analytique et prudent dans son approche par rapport au cycle d'adaptation, il cherche simultanément à diminuer le risque et à maximiser les opportunités de croissance, et contrairement au prospecteur, n'a pas une grande proportion de ses recherches et développement qui n'aboutissent pas, il n'amènera pas le changement dans l'industrie, tout en innovant de manière occasionnelle dans l'activités périphériques si l'environnement le permet²⁶⁹

2-4) réacteurs

Un type d'entreprise qui a peu de contrôle sur leur environnement externe, manque de capacité à s'adapter à la concurrence, et manque de mécanismes internes efficace de contrôle.

A partir des principes du cycle adaptatif, une entreprise peut être qualifiée de réacteur (et donc avoir une faible performance) pour trois grandes raisons, d'abord, elle peut agir de manière inconsistante et de ne pas avoir une stratégie claire (incohérence dans le traitement du problème entrepreneurial), en suite, une entreprise peut être dotée d'une stratégie pertinente et claire, mais ne pas avoir

²⁶⁸ Marie christine henninger-vacher : recherche d'une congruence entre strategie de diversification et politique de remuneration appliquée aux aux cadre non dirigeants, these de doctorat, université sciences sociales, toulouseI, 2000, p 63

²⁶⁹ Benoit Demil et autre : stratégie et business modèle, pearson education France, paris, 2013, p 203

réussi à aligner son organisation et son système de management (problème de fit entre dimensions entrepreneuriale, technologique et administrative) , en fin, une entreprise dotée d'un bon alignement des caractéristiques interne, mais dont la stratégie est devenue inadaptée aux conditions de l'environnement (problème de fit entre les dimensions interne et l'environnement externe), ce comportement est généralement voué à l'échec²⁷⁰

Tableau N(3-2) récapitulatif du comportement stratégique

	Réactif	Défensif	Analytique	Prospectif
Attitude face à la concurrence	Réagit aux changements	Défend sa position concurrentielle	Hybride (prospecteur et défenseur)	Devance la concurrence
Attitude face au changement	Négative	Défensive	Selon les marchés : défensive ou opportuniste	Opportuniste
Attitude face au risque	Défavorable	Évitement		Favorable
Style de leadership		Transactionnel		Transformationnel
Comportements de gestion		Renforcement des compétences internes		Encourage la collaboration (interne et externe)
Attitude face à l'environnement externe		Stable		Ouverte et dynamique
Développement de produits ou services		Centré sur les produits de niche		Centré sur les besoins du marché

Source : Louise Cadieux : Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude?, Colloque L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales Alger (Algérie) 3 et 4 mars 2009,p 09

3) Agilité organisationnelle

La notion d'agilité a été introduit comme une réponse stratégique et organisationnelle aux fluctuations environnementales, en effet les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sorte de contraintes afin d'assurer une croissance durable des bénéfices et une meilleure insertion dans l'environnement²⁷¹.

²⁷⁰ Benoit Demil et autre : op.cit., pp 204-205

²⁷¹ Radouuane Barzi : PME et agilité organisationnelle, étude exploratoire, revue innovation, vol 2, N35, 2011, p 29

3-1) Définition du concept

La notion d'agilité a été développée dans les années cinquante dans le domaine du combat aérien, elle est définie à l'origine comme capacité à changer des manœuvres dans le temps, par la suite et plus précisément en 1991, ce concept a été popularisé et étendu au contexte des affaires, grâce à un rapport publié par le « iacocca institut » de lehigh university, qui décrivait l'agilité comme un nouvel ordre industriel²⁷². Le gouvernement américain avait investi 8 millions de dollars afin de faire réfléchir les managers sur un concept nouveau, l'objectif était de permettre d'introduire encore plus de flexibilité dans les entreprises et de les aider à mieux réagir face à un environnement de plus en plus turbulent²⁷³.

Quand un événement exceptionnel comme une crise surgit (concurrence, nouveau procédé, dérèglementation, réclamation, défaut d'un produit...) l'entreprise agile trouve très rapidement les réponses adéquates aux problèmes qui lui sont posés, cette aptitude suppose un système relationnel pré existant avec son environnement et des structure souples permettant de s'adapter à la réalité concrète des événements qui menacent ces intérêts vitaux²⁷⁴. Steven goldman, Roger nagel et Kenneth(1995), Richard allen shafer (1997), Rick dove (2001), Michael et all (2003) partagent la vision selon laquelle « l'agilité est la capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité et incertitude ». Arteta et Giachetti (2004) ont indiqué que « l'aspect central de l'agilité se réfère à une capacité de l'entreprise à répondre à un changement »²⁷⁵.

Donc l'agilité est comme la possibilité de réagir rapidement aux changements, mais également d'agir et de maîtriser ce dernier.

²⁷² Radouane Barzi : le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME, cas de l'industrie de l'habillement, XVI conférence internationale de management stratégique, Montréal ,6-9 juin 2007, p03

²⁷³ Jérôme barrand : l'essor du modèle d'entreprise élargie, une explication à travers le concept d'agilité, Chapitre In Franck Moreau : L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation, Édition INSEP consulting, 2003, p30

²⁷⁴ Jean Pascal Farges : Entreprises et crises: Identifier, s'organiser, maîtriser : exemples, Édition, paris,RIA,2004 , p130

²⁷⁵ Maryam Khoshlahn, Farzad Sattari Ardabili : The role of organizational agility and transformational Leadership in Service Recovery Prediction, Procedia - Social and Behavioral Sciences , N 230, 2016, P144

Olivier badot (1997), yusuf sarhadi , Gunse karan(1999) et Breu hemingway et all (2001), la définissent comme « la capacité à croire dans un environnement global marqué par un changement continu et imprévisible » .

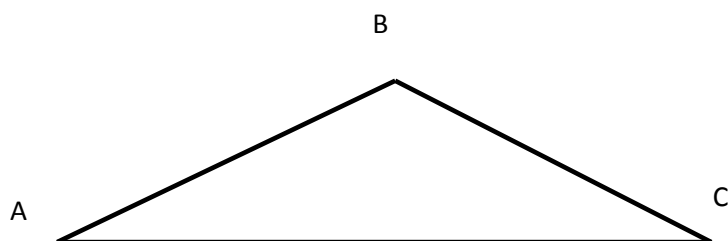
Hussein sharifi et Zhang²⁷⁶ parlent « d'aptitude à exploiter le changement comme opportunité ».

L'agilité c'est la volonté de mettre en place une organisation permettant :

- D'agir efficacement face à la turbulence, incertitude et la complexité de l'environnement ;
- De s'adapter et en permanence grâce à un temps de réaction très court ;
- De saisir les opportunités offertes par le changement ;

Pour certains chercheurs, l'agilité de l'entreprise est conditionnée par sa structure et le mode de management.

Figure N (3-11) : comment devenir une entreprise agile



SOURCE : Jean Pascal Farges . op.cit . p 131

Les structures sont autant propices à l'agilité :

- Que l'angle B (figure N 3-11) sera ouvert ;
- Que les échelons seront peu nombreux ;
- Que les services administratifs seront légers et performants ;
- Que les décisions seront décentralisées.

3-2) Agilité, un concept multi dimensionnel

Les termes tels que l'agilité, résilience, flexibilité, réactivité et adaptabilité ont parfois des significations semblables²⁷⁷ .

²⁷⁶ Z. Zhang and H. Sharifi : A methodology for achieving agility in manufacturing organizations , International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 4, 2000, p 506

²⁷⁷ Ahmed belbachir wafa : l'agilité d'entreprise, cas d'un groupe d'entreprises algérienne, thèse de doctorat, université aboubaker belkaid, tlemcen, 2015/2016, p 23

•La résilience peut être vu comme la capacité d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant perturbation, Madni et Jakson (2009) poursuivent en caractérisant la résilience organisationnelle sous quatre axes : éviter les perturbations (grâce à la capacité d'anticipation), résister aux perturbations, s'adapter et se relever²⁷⁸.

•Flexibilité, la plupart des théories de management et d'organisations s'arrête très souvent à la définition de la flexibilité comme capacité d'adaptation ou de réaction²⁷⁹, c'est la capacité de l'entreprise à s'ajuster aux changements continus.

•Réactivité c'est réduire le temps de réaction à une évolution inattendue de l'environnement.

« La réactivité symbolise la vitesse à laquelle une entreprise ayant des processus industriels discontinus répond à l'évolution des demandes de ses clients, y compris les demandes non anticipées (temps de réaction à une évolution inattendue) »²⁸⁰

•L'adaptabilité : s'adapter à un environnement qui définit des normes d'allocation efficace des ressources. « L'adaptation est généralement considérée comme un terme général décrivant une période de changements graduels, croissants et continus en réponse à des conditions environnementales »²⁸¹. Il s'agit donc de mobiliser les ressources de l'entreprise pour être en cohérence avec la nature de l'environnement et de fournir des réponses pour assurer la survie à long terme ou la croissance de l'entreprise.

La principale différence entre ces termes est le temps de réponse aux modifications de l'environnement, l'adaptabilité c'est réagir au gré d'environnement, la réactivité pour réagir au meilleur délai, la flexibilité pour s'ajusté aux différents changements, par contre l'agilité est nécessaire pour rivaliser le changement qui est terriblement déstabilisant et surprenant, autrement dit, l'agilité « est une adaptation rapide et proactive des éléments de l'entreprise à

²⁷⁸ Robert.B, Hemond.H : G.Yan : l'évaluation de la résilience organisationnelle, revue Télescope, Vol16, N02, 2010, P133

²⁷⁹ Assaad el kremi et all : flexibilité organisationnelle, complexité et profusion conceptuelles, collection recherche ,2001 p 27

²⁸⁰ Ahmed belbachir wafa, op.cit, p 22

²⁸¹ IBID, p 22

des changements inattendus et imprévus, et représente un modèle d'affaire nouveau et radicalement différent »²⁸²

4) Les traits de personnalité d'entrepreneur

Le facteur humain est important dans la réussite de l'entreprise, car au-delà des ressources financières qui s'empruntent de la technologie qui s'achète, l'humain est sera toujours le capital précieux et primordial qui se projette dans la durée²⁸³.

Le rôle du dirigeant et l'influence que peuvent avoir ses caractéristiques sur les décisions de son entreprise accaparent une bonne part de la littérature portant sur les théories des organisations. Au niveau stratégique, plusieurs théories confèrent au dirigeant une place centrale et incontournable (Quinn, 1978 ; Andrews, 1973 ; Barnard, 193 8) et c'est encore plus prononcé dans les PME où la personnalité d'une entreprise se confond avec celle de son dirigeant (Julien, 1997; Hofer et Sandberg, 1987 ; Miller et Toulouse, 1986). En fait, nous estimons que pour comprendre le fonctionnement et l'évolution d'une firme, il serait important d'aller voir du côté des caractéristiques de celui ou de ceux qui prennent les décisions²⁸⁴, Pour Hout et Carter , « ce qui sépare réellement les entreprises les plus performantes des autres, c'est le rôle joué par les dirigeants »²⁸⁵

Plusieurs études ont été menées au cours de ces dernières années sur l'entrepreneur et entrepreneuriat, ces recherches et études ont évolué en directions différentes, on distingue trois approches principales : approche déterministe, approche comportementale et approche processuelle²⁸⁶.

Les chercheurs qui ont conduit l'approche des traits ont entrepris d'identifier le trait de personnalité ou d'une constellation de traits capable de prédire avec

²⁸² BENOÎT SAENZ DE UGARTE : aide à la prise de décision en temps réel dans un contexte de production adaptative, thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de philosophiæ doctor université de Montréal, 2009, p8

²⁸³ MOUMOU OUERDIA : les déterminants et les obstacles a l'internationalisation des pme familiales algériennes, Revue algérienne de prospective et d'études stratégiques, Vol 1, N 1, Janv. - Mars 2016, P 78

²⁸⁴ NAOUFEL REMILI : op.cit., p16

²⁸⁵ BENHABIB Abderrezak : Recherches en entrepreneuriat, quelles implications conceptuelles ?, Revue Sciences Humaines, n°14, décembre, Université Mentouri, Constantine, Algérie, 2000, P 8

²⁸⁶ Hamidi youcef : l'impact des caractéristiques individuelle sur la réussite d'un jeune entrepreneur, revue El bahith, N13, 2013, p13

succès les comportements entrepreneuriaux, et de distinguer l'entrepreneur des autres personnes (non entrepreneurs).

L'approche des traits est basée sur l'hypothèse que l'entrepreneur dispose de moteurs psychologiques naturels qui le poussent à se comporter comme il/elle le fait²⁸⁷.

Les études concernant processus de formation de la stratégie en PME, renvoient souvent aux caractéristiques cognitives des dirigeants. Ainsi, les concepts de Vision, d'Intention, etc., sont-ils liés aux caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur, dont l'étude est regroupée sous l'appellation de «trait approach » (GARTNER, 1988 ; CARLAND, BOULTON et al, 1984, CARLAND, HOY et al. 1988). Déjà, dans « Tracking strategy in an Entrepreneurial Firm » (1982), MINTZBERG et WALTERS arrivaient à la conclusion que les notions de stratégie «délibérée et émergentes » étaient liées à la personnalité intime du dirigeant²⁸⁸. Pour T.HAFSI, la perception d'une opportunité est liée au profil psychologique « ... l'environnement est multiple et sa perception est déterminée par le profil psychologique de la personne concernée... »²⁸⁹

Dans la littérature, un nombre important de caractéristiques ont été examinés, tel que, le leadership, l'autonomie, l'indépendance, l'agressivité, la tolérance à l'ambiguïté...etc.

C'est ainsi que J.A. Hornaday²⁹⁰ propose une liste assez complète de qualités parmi lesquelles on peut citer la confiance en soi, la détermination, l'énergie, la « débrouillardise », la capacité à prendre des risques calculés, la créativité, l'esprit d'initiative, l'adaptabilité, le dynamisme ou encore la facilité à percevoir les situations, esprit d'initiative, adaptabilité, créativité et propension au leadership. Il en ajoute d'autres, qu'il estime également importantes, comme le pouvoir de persuasion, la capacité à prendre des risques modérés, la capacité à résoudre des problèmes, l'imagination, une forte croyance dans le contrôle de sa destinée.

²⁸⁷ Taïeb Hafsi : Issad Rebrab, voir grand, commencer petit et aller vite, Édition CASBAH, Alger, 2013, p 64

²⁸⁸ Claude ETRILLARD : op.cit. p13

²⁸⁹ Taïeb Hafsi : op.cit. p15

²⁹⁰ Alain FAYOLLE : Le métier de créateur d'entreprise, Éditions d'Organisation, 2003, p63

Dans ce sens, Shane, Locke et Collins(2003)²⁹¹ admettent que le succès dépend de la volonté et de la motivation des entrepreneurs.

McClelland²⁹², a grandement contribué à la reconnaissance des entrepreneurs comme une force motrice importante de conduite du développement, a souligné que les traits de psychologiques, tel que, la nécessité de réalisation, le désir d'assumer la responsabilité dans des situations complexes et la volonté d'accepter le risque.

Les qualités qui différencient un entrepreneur potentiel sont : une imagination forte, ainsi que une série de qualité permettant de passer de l'identification d'un potentiel à l'acte, « l'entrepreneur c'est ce lui qui sait imaginer du nouveau, une grande confiance en soi, aime résoudre les problèmes et refuse les contraintes ».²⁹³

Dans cette optique, l'entrepreneur est vu comme un individu possédant des caractéristiques psychologique unique qui le guident, certains de ces traits de caractère relèvent de valeurs et d'attitudes face à l'environnement socio-économique²⁹⁴.

Les valeurs et attitudes sont un élément central dans l'appréciation de la personnalité d'un individu, elles peuvent exercer un ascendant sur les décisions et le comportement stratégique, peuvent nous éclairer sur l'aversion d'entrepreneur au risque, au changement, à l'innovation²⁹⁵.

4-1) Les aptitudes

Les aptitudes sont une combinaison de caractéristiques qui rendent une personne capable de développer des réponses organisées par apport aux situations²⁹⁶.

²⁹¹ Ali Smida : repenser l'échec entrepreneurial, revue internationale des PME, V23, N2, 2010, p74

²⁹² Siagh ahmed ramzi : contribution du profit et des compétences entrepreneuriales à la réussite des PME en Algérie, thèse de doctorat, université Kasdi merbah, ouargla, 2014, pp 18-19

²⁹³ Delphine Gendre –Aegerter, op.cit., p 121

²⁹⁴ Lachachi wassila : l'influence des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé algérien, thèse de doctorat, université Aboubakr belkaid, Tlemcen, 2005-2006, p120

²⁹⁵ Lachachi wassila : op-cit, p 375

²⁹⁶ Yvon Gass, Tania Guuénin-pracini : le développement de l'esprit d'entrepreneuriat, centre d'entrepreneuriat et de PME, université LAVAL, Québec, novembre 2007

Sont en quelque sorte des compétences latentes, qui se sont développées au fil des expériences aux quelles l'individu peut faire appel selon les circonstances²⁹⁷.

Les Aptitudes sont les dispositions naturelles, les habiletés, les capacités de l'individu qui lui permettront de se diriger vers l'entrepreneuriat : confiance en soi / enthousiasme, persévérance / détermination, tolérance à l'ambiguïté / gestion du stress, intuition / flair et créativité / imagination²⁹⁸.

Plusieurs auteurs tendent en effet à distinguer deux types de raisonnement, un qui serait analytique, déductif, rigoureux, critique et formel (rationnel) et un autre, qui serait plus inductif, synthétique, expansif, créatif et informel (intuitif) L'intuition se définit comme « la capacité de comprendre quelque chose immédiatement, sans utilisation consciente de la raison ».²⁹⁹

Prise de décision intuitive repose principalement sur des processus non conscients, donc plus rapide,³⁰⁰ un processus alliant l'émotionnel et la cognition. Il s'agirait d'« un processus cognitif fondé sur les expériences passées et les données émotionnelles du décideur », pour Burke, Miller (1999), « le sentiment de savoir avec certitude, sur la base d'informations incomplètes et sans réflexion rationnelle consciente ».³⁰¹

Plusieurs auteurs à l'instar de Schumpeter (1928) ont associé l'entrepreneuriat à l'innovation (création, imagination) : ces deux termes sont intimement liés. D'ailleurs, innover c'est créer un nouveau produit ou service ou une nouvelle méthode de travail ou générer de nouvelles idées³⁰².

Tolérance à l'ambiguïté : Le risque et l'incertitude font partie de l'univers de l'entrepreneur avec comme conséquence que les décisions sont souvent prises dans

²⁹⁷ Gérard Akrikpan Kokou Dokou, Abdourahman Mahamoud Rayaleh : typologie des créatrices d'entreprise djiboutiennes en termes de potentialités entrepreneuriales : importance des antécédents familiaux et professionnels, Revue internationale des sciences de l'organisation, vol 2, N° 2, 2016, p 46

²⁹⁸ Christophe Loué, Jacques Baronet : Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel, *Entreprendre & Innover* vol 4, n°27, 2015, pP115

²⁹⁹ Sophia Belghiti-Mahut et al : Genre et innovateur frugal : 4 cas de femmes innovatrices , *Innovations* ; Vol3, n° 51, 2016,P 78

³⁰⁰ Jean-Francois Coget : Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage, revue *M@n@gement*, Vol. 12, N2, 2009, p120

³⁰¹ Sophia Belghiti-Mahut et al. Op.cit., p78

³⁰² NADIA RAJHI : Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification, Des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien, THÈSE pour obtenir le grade de docteur, spécialité sciences de gestion, l'université de Grenoble, 2011, P113

un contexte d'information limitée. Ce manque de clarté crée souvent de l'ambiguïté, entrepreneurs doivent avoir un niveau élevé de tolérance à l'ambiguïté. Les études montrent que ce facteur est essentiel pour différencier les entrepreneurs des autres³⁰³.

Entrepreneur doté d'un degré de tolérance à l'ambiguïté élevé, c.à.d. personnage à l'aise dans des environnements peu structurés³⁰⁴

La confiance en soi : Les managers et les entrepreneurs recherchent et accomplissent des activités difficiles, et il est peu probable qu'ils puissent réussir leurs entreprises avec une faible confiance en eux-mêmes. Koh (1996)³⁰⁵ pense que c'est un facteur fondamental pour expliquer la réussite entrepreneuriale.

4-2) Les attitudes :

Les attitudes sont influencées par les perceptions, ce sont des prises des positions conscientes ou non par rapport à des situations hypothétiques ou réelles³⁰⁶, peut être défini comme une prédisposition exprimant des valeurs et encourageant une personne à agir ou à réagir d'une certaine façon face un contexte donné³⁰⁷. si elles ne déclenchent pas en soi l'intention ou l'action, elles influenceront leur orientation et leur décollage.

L'attitude est considérée comme un engagement que nous avons envers quelque chose, c'est un jugement que nous faisons à propos d'une idée ou d'une personne et même de la façon dont nous distinguons les choses³⁰⁸, généralement regroupe ; attitude envers le risque / initiative, attitude envers le destin / chance, attitude envers l'argent / richesse, attitude envers le succès / l'échec et enfin attitude envers l'action / le temps³⁰⁹. La prise de risque (ou le goût du risque), il s'agit de la volonte des dirigeants d'entreprise de prendre et d'assumer un certain

³⁰³ Pape Madické Diop : La motivation entrepreneuriale dans le contexte sub-saharien francophone, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action EA 4603 ED "Abbé Grégoire, 2012, P115

³⁰⁴ Joseph Ngijol, : Les styles d'apprentissage de l'entrepreneur : une analyse en termes de dynamique de changement , RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol1, n°5, 2013, P66

³⁰⁵ Pape Madické Diop . Op.cit. P118

³⁰⁶ Yvon Gass : les entrepreneurs des secteurs technologiques : leur profil, leur motivation et leur action, Revue management et avenir, Vol 02, N 42, 2011, p 250

³⁰⁷ Gérard Akrikpan Kokou Dokou, Abdourahman Mahamoud Rayaleh : op.cit. P 48

³⁰⁸ Abderrezzak Benhabib et autres : Environmental and Individual Determinants of Female Entrepreneurship in Algeria: Applying the Structural Equation Modeling, Entrepreneurial Business and Economics Review, vol 2, N 1 , 2014, p 70

³⁰⁹ Christophe Loué, Jacques Baronet. Op.cit., P115

niveau de risque, comme exemple, on constate le goût de risque lorsque les dirigeants investissent une bonne partie des ressources de l'organisation dans des activités possédant un haut niveau d'incertitude, c. a. d, avec des résultats incertains³¹⁰.

Poird et thomas (1985)³¹¹, évoquent trois types de risque : « venturing into the unknow » c.a.d. Audace dans l'inconnu, « committing a relatively large portion of assets » c.a.d commettre une partie de capitaux relativement grande, et « borrowing heavily » c.a.d. emprunter fortement. Le premier type fait naître le risque de l'incertitude alors que les deux suivants le relient à l'engagement de ressources importantes par l'organisation ou résultantes d'un endettement. Dans le même sens, Belley (1989)³¹² établit quatre sortes de risques: Risque financier : créer c'est souvent engager tout son avoir et assumer par conséquent les pertes ou les profits. Risque professionnel: quitter un emploi pour un autre, c'est renoncer à la certitude et affronter l'inconnu. Risque familial: l'échec financier va se répercuter sur la vie personnelle de l'entrepreneur. Et, il peut lui causer des difficultés familiales. Risque psychologique: l'échec influence négativement la psychologie de l'entrepreneur et vice versa.

L'attitude envers le destin: d'après Gasse et d'Amours (2000), pour certains individus la réussite est le résultat d'un travail de longue haleine et la chance n'y est pour rien. D'ailleurs, décider de démarrer une affaire comporte certainement des risques mais la réussir nécessite une grande confiance en soi et une maîtrise de destin. Cela signifie déployer les efforts nécessaires pour réaliser les objectifs escomptés. Pour d'autres, « tous les événements qui se déroulent dans la vie des personnes dépendent de la volonté de Dieu : tout est tracé d'avance on ne fait que suivre son destin », Cette dimension s'apparente au locus de contrôle: les individus, avec un locus (confiance en soi) de contrôle interne, croient qu'ils peuvent contrôler et anticiper les événements de leur vie, alors que les individus, avec un locus de contrôle externe, croient que les événements de leur vie

³¹⁰ Lumpkin, G, T, Gregory G.Dess : linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firms performance, the moderating role of environment and industrie life cycle, journal of busines venturing , v16, 2001, p 413.

³¹¹ Alain Fayol, thomas legrain : orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas EDF revue science de gestion N 219, mai –juin 2006 p 28.

³¹² NADIA RAJHI. Op.cit. p P26

dépendent fortement des facteurs externes tels que la chance, le hasard, le destin, etc³¹³.

Tableau (3-3) : comparaison entre confiance et faible confiance en soi

forte Confiance en soi	Faible Confiance en soi
Se donner tous les moyens pour atteindre ses objectifs	Trouver tous les prétextes pour ne pas faire ce que l'on souhaite
Etre attiré a priori par ce que l'on ne connaît pas	Eviter toute situation nouvelle ou non familière
Etre prêt à prendre des risques pour améliorer sa situation ou obtenir ce que l'on souhaite	Rester dans sa zone de confort en évitant de prendre le moindre risque de peur d'un échec
Chercher à concrétiser ses projets	Avoir tendance à se réfugier dans le rêve et accuser les autres ou les circonstances de ne pas pouvoir réaliser ce que l'on souhaite
Une fois les données en main, prendre la décision qui semble être la meilleure	Targiverser longuement et regretter au bout de compte la décision que l'on a prise

Source: Sarah Famery: avoir confiance en soi, une approche positive pour se déconditionner et renouer avec son authenticité, édition EYROLLES, Paris, 2014, p30-31

4-3) Les motivations

L'étude des motivations entrepreneuriales occupe une place de plus en plus importante dans la littérature en entrepreneuriat, en effet, de nombreux auteurs ont mis en évidence que la création ou développement d'activités est lié à deux types de motivation³¹⁴ : les motivations « push » et les motivations « pull ».

Ce qui pousse à créer son entreprise, c'est le plus souvent le besoin d'accomplissement, de réalisation de soi, le besoin de pouvoir et le besoin d'autonomie et de créativité, sont tous jours à la base de développement de son propre projet d'entreprise.

Les facteurs de motivation entrepreneuriale peuvent être de nature différente, mais interagir dans le déclenchement de l'acte entrepreneurial, dans cette perspective, plusieurs chercheurs ont développés la théorie « pull et push », cette théorie tente d'expliquer les raisons qui amènent un individu à créer sa propre

³¹³ NADIA RAJHI. Op.cit. p 113

³¹⁴ Sabrina Bellanca, Olivier Colot : motivation et typologie d'entrepreneur : une étude empirique belge, Revue des sciences de gestion, Vol 02, N 266, 2014, p64

entreprise en les regroupant en deux grandes classes de motivation : les push motivations, les pull motivations.

- La théorie « pull » voit la création d'entreprise comme le résultat d'une culture entrepreneuriale³¹⁵, motivé par une recherche d'Indépendance et d'autonomie, mais aussi par le fait d'avoir repéré une opportunité d'affaire à développer.

Les deux dimensions qui constituent l'approche « pull » (opportunité d'affaire et le désir d'Indépendance) sont souvent regardées de manière positive, car elles considèrent la création comme un choix individuel et volontaire.

S.Shane et S.Venkatarman³¹⁶, expliquent que la reconnaissance et l'exploitation d'opportunités d'affaires est un trait fondamental de l'entrepreneur.

- théorie push, deux dimensions vient constituer l'approche push de la motivation entrepreneuriale : la première c'est la nécessité (absence d'une autre possibilité d'emploi, chômage prolongé, pas d'employabilité), la deuxième dimension c'est l'insatisfaction (le fait d'avoir un travail insatisfaisant), ces facteurs sont souvent accompagnés de connotation négative.

5) La performance

Nombreuse est la littérature qui s'est penchée sur la conceptualisation de la performance, plusieurs type de modélisation de la performance sont largement mobilisés par la littérature en sciences de gestion, les modèles les plus cités par cette littérature sont ceux de Quin et Rohrbough (1996), Morin et Alu (1994) et de Bourguignon (1996), chacun de ces modèles apporte un regard différents de la performance, mais sont unanimes sur l'aspect multidimensionnel du concept de performance³¹⁷.

Bourguignon définissait la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnelle, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs »³¹⁸, donc le

³¹⁵ Ines Gabarret, Benjamin Vedel : pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale, Revue des sciences de gestion, V1,N 271,2015, p14

³¹⁶ Scott Shane, S. Venkatarman : the promise of entrepreneurship as a field of recherche, academy of management review, Vol25, N01 , 2000, p 219

³¹⁷ Abd El Wahab Ait Razki , Mohamed Byad : GRH : mobilisation et performance des PME, Revue de gestion des ressources humaines, Vol 04, N 82, 2001, p6

³¹⁸ Noura Benhassen, Mahrane Hafidh Ilaoui : l'employabilité des salaries, facteur de performance des entreprises, Revue Recherche en sciences de gestion, Vol 4, N 91, 2012, p14

degré de leur atteinte par apport aux principaux concurrents, comme la part de marché, taux de croissance, rentabilité et innovation.

D'autres définitions de la performance s'accordent sur un autre aspect qui décrit la performance comme l'amélioration du couple « valeur/cout » de l'entreprise³¹⁹.

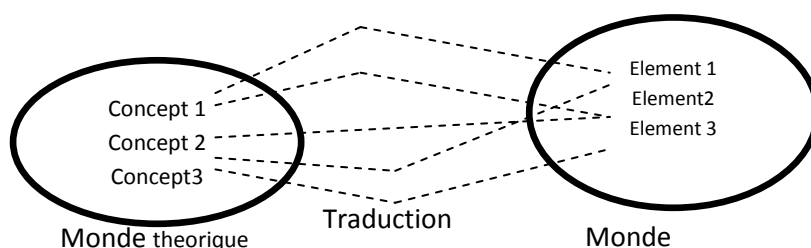
Section 3 : opérationnalisation des variables du modèle

L'opérationnalisation consiste à transformer des concepts abstraits en variables concrètes, observables et mesurables, Gordon Mace écrit qu'opérationnaliser une recherche, c'est construire un cadre opératoire « qui constitue l'étape intermédiaire et essentielle entre l'hypothèse et le travail empirique d'analyse »³²⁰.

Le passage du monde théorique au monde empirique, consiste pour le chercheur à opérer une traduction de la définition conceptuelle qu'il a adoptée (monde théorique) afin de repérer les éléments du monde empirique.³²¹

Comme le résume la figure au-dessous, la démarche de traduction consiste essentiellement à relier un concept à un ou plusieurs éléments empirique, lorsque le chercheur est dans le monde théorique (c'est le cas de notre travail) , et à relier un ou plusieurs éléments empirique à un concept, lorsque le chercheur est dans le monde empirique .

Schéma N (3-12) : passage du monde théorique au monde empirique



Source : Jacques Angot, Patricia Milano : Comment lier concepts et données, Recherche en soins infirmiers, vol 1, N° 8, 2005, p 14

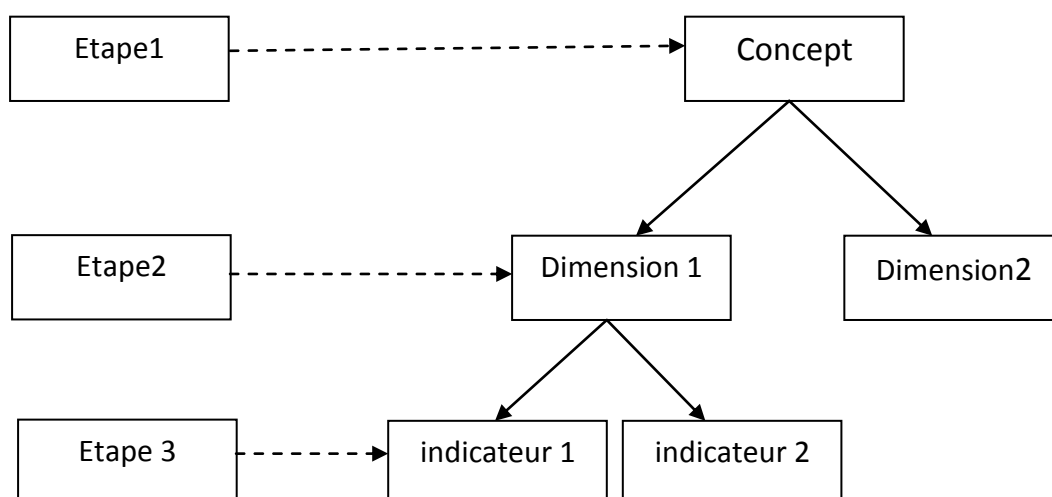
³¹⁹ Lilia Hedfi Khayati, Mohamoud Zouaoui : l'impact du champ de l'entreprise sur sa performance, cas des entreprises industrielles opérant dans le contexte tunisien, Revue gestion, Vol 30, N 91, 2000, P14

³²⁰ Yann Bertacchini : Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur En Sciences Humaines & Sociales, Essai Epistémologie & Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information & de la Communication, Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques, Toulon, P121

³²¹ Raymond – Alain thietar et all : méthodologie de recherche en management, 4 eme Edition, Dunod, pari, 2014, p201

La démarche traduction, appelée mesure, comprend trois phases majeures : définir le concept, déterminer les dimensions du concept, indicateur de mesure pour chaque concept ou ces dimensions, comme la souligne la figure suivante.

Figure N (3-13) : les étapes de la mesure



Source : Raymond – Alain thietar et coll : op.cit, p202

1) Opérationnalisation de la variable « environnement »

Pour mesurer les variables du modèle de notre recherche (opérationnalisation de la recherche), nous avons élaboré un questionnaire, celui-ci est comme considéré l'un des éléments essentiels de l'enquête, il est instrument d'enregistrement et de stockage d'informations³²²

Pour exprimer son degré d'accord ou de désaccord aux énoncés relatifs aux différentes dimensions, l'enquêté est invité à utiliser une échelle de cinq catégories de type Likert .

1-1) Mesure de la complexité environnementale

Pour mesurer la complexité de l'environnement, les propriétaires-dirigeants ou dirigeants des PME devront se situer sur une échelle de 5 points (allant du tout à fait pas d'accord à tout à fait d'accord) en fonction de six questions.

³²² Gauthy- Sinechal M et Vandercammen M : étude de marché, méthodes et outils, Deboeck, Bruxelles, 2005, p 198

Tableau N(3-4) : les items de la complexité

Code	Items
Envcomp 1	L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre
Envcomp2	Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits.
Envcomp3	Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise.
Envcomp4	Mon entreprise produit différents biens ou services.
Envcomp5	Le savoir-faire de mon entreprise ne peut être formalisé
Envcomp6	L'environnement de mon entreprise est complexe

Source : Gueguen Gael, op.cit., p 316

1-2) Mesure de l'incertitude

Pour mesurer l'incertitude de l'environnement, les propriétaires- dirigeant / dirigeants devront donc répondre aux questions suivante, à l'aide d'une échelle en cinq points (allant du tout à fait pas d'accord à tout à fait d'accord).

Tableau N(3-5) : les items d'incertitude

Code	Items
Envincr1	Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision.
envincert 2	Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux.
envincert 3	Mon entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux.
envincert 4	Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux.
envincert 5	Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux.

Source : Gueguen Gael, op.cit., p319

1-3) Mesure de dynamisme environnemental

Les dirigeants / propriétaires- dirigeants des PME sont interrogés sur la perception du dynamisme de leur environnement avec six questions.

Tableau N(3-6) : les items de dynamisme

Code	Items
Envidyn1	Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité.
Envidyn2	Le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent.
Envidyn3	Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent.
Envidyn4	Mon entreprise change fréquemment ses pratiques marketings.
Envidyn5	Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent.
Envidyn6	L'environnement de mon entreprise est dynamique

Source : Gueguen Gael, op.cit., p322

1-4) Mesure de la turbulence

Les dirigeants des PME interrogés devront donner leur degré d'accord avec les propositions suivantes (allant du tout à fait pas d'accord à tout à fait d'accord).

Tableau N(3-7) : les items de la turbulence

Code	Items
Envitur1	Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre.
Envitur2	Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants.
Envitur3	Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts.
Envitur4	Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux.
Envitur 5	Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles.
Envitur 6	L'environnement de mon entreprise est turbulent

Source : Gueguen Gael, op.cit., p325

2) Opérationnalisation de la variable « comportement stratégique »

Selon une approche de classification utilisée pour identifier l'entreprise en tant que prospecteur, analyseur ; défenseur et réacteur, nous avons classé les entreprises selon les énoncés suivants³²³ :

- Je désire d'abord maintenir ma part du marché avec les produits, services existants en cherchant à diminuer leur prix et /ou accroître leur qualité (défenseur) ;
- J'innove continuellement et j'introduis régulièrement de nouveaux produits / services (prospecteur) ;
- Je cherche à atteindre prioritairement mes objectifs avec les produits / services existants tout en cherchant à introduire prudemment un ou plusieurs produits / services qui ont fait leur preuve sur le marché (analyseur) ;
- Je suis satisfait de la situation actuelle, je chercherai à réviser le prix ou la qualité de mes produits / services ou éventuellement à introduire un nouveaux produit / service que lorsque mon entreprise sera confrontée à une menace majeur en cause sa survie (réacteur).

Pour classé le comportement stratégique des entreprises d'échantillon selon les énoncés cités au-dessus, nous avons utilisé les questions suivants³²⁴.

Tableau N (3-8) les items du compétemment stratégique

Code	Item	Signe
Prospecteur		
Compros1	Notre entreprise est le chef de file en termes d'innovations dans son secteur d'activité.	
Compros2	Notre entreprise croit qu'être le chef de file de son secteur d'activité se réalise par le développement de nouveaux produits.	
Compros3	Notre entreprise réagit rapidement aux premiers signaux des opportunités de son secteur d'activité.	

³²³ O'regan et chabadian : innovation in SMEs, the impact of strategic orientation and environmental perception, international journal of operation and performance management, Vol 56, N2, 2005, pp 81,97

³²⁴ Anne-marie Croteau : augmentation de la performance organisationnelle observée lors de l'harmonisation entre le déploiement technologique et stratégie d'affaire, document de travail N35, 1998, p 19,20

Compros4	Les actions de notre entreprise déclenchent souvent une série de réactions chez nos principaux concurrents.	
Compros5	Notre entreprise adopte rapidement des innovations prometteuses dans son propre secteur d'activité	
Défenseur		
Compdef1	Notre entreprise essaie de repérer un créneau comportant une gamme de produits/services relativement stable.	
Compdef 2	Notre entreprise essaie de conserver un créneau comportant une gamme de produits/services relativement stable.	
Compdef3	Notre entreprise essaie d'offrir une gamme plus restreinte de produits/services que celle de ses principaux concurrents.	
Compdef4	Notre entreprise s'efforce d'obtenir les meilleures performances pour une gamme de produits/services relativement restreinte.	
Compdef5	Notre entreprise essaie de maintenir une gamme limitée de produits/services.	
Compdef6	Notre entreprise essaie de maintenir une gamme stable de produits/services.	
Analyseur		
Companl1	Les innovations choisies par notre entreprise sont évaluées avec précaution.	
Companl2	Notre entreprise surveille attentivement les actions de ses concurrents.	
Reacteur		
Comprea1	Notre entreprise est plus agressive que ses concurrents par rapport au maintien de sa gamme de produits/services.	(-)
Comprea2	Notre entreprise prend beaucoup de risques.	(-)
Comprea3	Notre entreprise réagit à la pression provenant de son environnement	(-)

3) Opérationnalisation de la variable « agilité organisationnelle »

charbonnier³²⁵ a mis en place un outil de diagnostic de l'agilité qui évalue le degré d'agilité de l'entreprise en trois dimensions

- Clarté de la vision stratégique ;

³²⁵ Andrey Charbonnier : développement et test partiel des propriétés psychométrique d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, Revue management, Vol 14, N2, 2011, p134

- Efficacité de réponse de l'organisation au changement ;
- Vision de changement

Nous avons demandé aux dirigeant/ propriétaire- dirigeant, de donner leur degré d'accord (allant du 1 tout à fait pas d'accord à 5 tout à fait d'accord) sur les énonces suivants :

Tableau N(3-9) : les items d'agilité organisationnelle

Code	Items
Clarté de la vision stratégique	
Clvistr 1	Les décisions prises dans notre entreprise sont fondées sur une définition claire et précise de la stratégie de l'entreprise
Clvistr 2	Les objectifs stratégiques sont explicités à l'ensemble des membres de l'organisation
Efficacité de réponse de l'organisation au changement	
Efrepch 1	notre entreprise capable de comprendre rapidement les changements émanant de son environnement
Efrepch 2	Nous Estimons que notre entreprise dispose d'une capacité de prise de décision rapide ?
Efrepch 3	La structure, les processus et les pratiques utilisés nous semblent adaptés à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides
Vision de changement	
Vischan 1	En général, dans notre entreprise, le changement est considéré comme une opportunité
Vischan 2	Nous disposons des pratiques de veille susceptibles d'anticiper les opportunités et menaces provenant de votre environnement
Vischan 3	Les capacités de créativité et d'innovation sont encouragées à l'intérieur de l'organisation

Source : Andrey Charbonnier, op.cit., p130-131

4) opérationnalisation de la variable « traits de personnalité d'entrepreneur »

Il existe à ce jour, un bon nombre de test et de questionnaire sur le potentiel entrepreneurial, en général, les variables étudiées dans les tests tournent autour des thèmes suivants : réalisation, confiance en soi, créativité, persévérance, intuition, risque, destin, action, autonomie, tolérance à l'ambigüité, défi, succès, leadership.

La structure et les composantes de ces tests sont cependant assez variées, certains plus complet, d'autres plus scientifiques, certains utilisent des échelles de mesure (entre 1 et 5 par exemple) et d'autre optent plutôt pour des échelles dichotomiques (oui/non, vrai/faux).

Pour mesurer cette variable, nous avons utilisé les items proposés par Yvon Gasse³²⁶, ces questions sont structurées en trois sous échelles ou dimensions (motivation, aptitudes, attitudes), chacune de ces dimensions et mesurée par des énoncés, le détail de ces énoncés est présenté ci-dessous.

Le signe (-) indique que l'échelle utilisé par cette annonce sera inversé dans le calcul (analyse statistique) .

Tableau N(3-10) : les items pour mesurer les traits d'entrepreneur

Code	Items	Signe
Motivation		
EnMotiv 1	Je ne suis pas toujours disposé à faire des sacrifices pour réussir	(-)
EnMotiv 2	Je vise l'excellence dans tout ce que j'entreprends	
EnMotiv 3	Pour être satisfait de moi, j'entreprends des projets faciles	(-)
EnMotiv 4	Je donne toujours le meilleur de moi-même dans tout ce que j'entreprends	
EnMotiv 5	J'aime me donner des défis lorsque j'entreprends un nouveau projet	
EnMotiv 6	Je veux bâtir quelque chose qui sera reconnu publiquement	
Aptitudes		
AptiEnt 1	je me méfie à mon intuition	(-)
AptiEnt 2	je peux détecter les bonnes occasions	
AptiEnt 3	les gens font des erreurs parce que , ils se méfie trop à leur intuition	
AptiEnt 4	Là où les autres voient des problèmes, moi je vois des possibilités	
AptiEnt 5	Quand j'entreprends un projet, je ne suis pas toujours convaincu de mes capacités à le mener à bien	(-)
AptiEnt 6	Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de le réussir	
AptiEnt 7	J'ai de la difficulté à fonctionner dans les situations ambiguës et incertaines	(-)

³²⁶ Yvon Gasse : questionnaire d'auto-évaluation : ai-je un profil d'entrepreneur, www.entrepreneuriat.fsa.ulaval.ca/questionnaire , p 11-13

AptiEnt 8	Je suis beaucoup moins efficace dans des situations stressantes	(-)
AptiEnt 9	Je gère bien mon stress dans les situations ambiguës et incertaines	
AptiEnt 10	Je suis assez à l'aise dans les situations complexes	
AptiEnt 11	Je suis capable d'imaginer comment on peut faire marcher les choses	
AptiEnt 12	J'ai de la difficulté à anticiper les événements, les tendances	(-)
AptiEnt 13	Je suis capable de voir plusieurs solutions à un problème	
AptiEnt 14	Je suis assez curieux et je cherche continuellement à découvrir	
Attitudes		
AttiEnt1	Je ne prends pas des risques par plaisir	
AttiEnt 2	La réussite est surtout une affaire de chance	(-)
AttiEnt 3	J'essaie toujours de prendre des risques calculés	
AttiEnt 4	Peu importe ce que l'on fait, ça ne dépend pas de nous	(-)
AttiEnt 5	Pour moi, ce qui compte, c'est l'action	
AttiEnt 6	J'ai tendance à remettre à plus tard les tâches difficiles	(-)
AttiEnt 7	Je suis toujours en train de lancer de nouveaux projets	
AttiEnt 8	Il y a un temps pour la réflexion, mais il y a surtout un temps pour l'action	
AttiEnt 9	Pour profiter des opportunités, il faut agir vite	
AttiEnt 10	Je n'ai pas peur de prendre des initiatives	

Source : Yvon Gasse : questionnaire d'auto-évaluation : ai-je un profil d'entrepreneur, opcit, p 11-13

5) Opérationnalisation de la variable « performance »

P. Barillot (2001) explique que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large.³²⁷

Pour regrouper les différents aspects de la performance, nous allons vérifier les items suivants au niveau des PME algériennes, en utilisant une échelle du 1 pour un niveau faible à 5 pour un niveau forte.

³²⁷ Bertrand SOGBOSSI BOCCO: Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, Revue des Sciences de Gestion vol 1, n°241, 2010, p 117

- Evolution au cours de ces dernières années de la rentabilité ;
- Evolution au cours de ces dernières années de la réputation ;
- Evolution au cours de ces dernières années du chiffre d'affaires.

Section 4 : présentation d'échantillon d'étude

Les caractéristiques générales de l'échantillon des PME étudiées concernent, en fait les critères généraux relevés de dépouillement des données recueillies par le questionnaire, à savoir la taille, le secteur d'activité et comportement stratégique, La répartition des entreprises par région, la propriété du capital. Et aussi, Nous jugeons utile de donner une image sur la population de notre échantillon.

1) Quelques chiffres sur les PME en Algérie

La PME algérienne est définie sur la base des critères adoptés par l'OCDE en 1996 et intégrés en 2000 dans la charte mondiale de PME paraphée par l'Algérie³²⁸.

Selon la loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME), les PME sont définies par trois critères³²⁹:

- Personnes employées : le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'unité de travail-année. L'année à prendre en considération pour une PME en activité est celle du dernier exercice comptable clôturé.
- Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan : ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.
- Entreprise indépendante : l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME.

³²⁸ Laila Melbouci : les pme algériennes, un essai d'analyse par les ressources, Revue des Sciences Humaines- Université- Mohamed Khider Biskra N° :08, juin 2005, p53

³²⁹ Loi n° 17-02 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME). Journal officiel de la république algérienne n°02, 11 janvier 2017, p 5

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (1) milliard de dinars algériens.

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens.

La très petite entreprise « TPE » est définie comme une entreprise employant de un (1) à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens.

Le secteur de la PME et de l'artisanat en Algérie est composé de 1014 075 petites et moyennes entreprises entités dont près de 57% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 438 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (43%), dont 20% de professions libérales et 23% d'activités artisanales³³⁰.

A la fin du 1er semestre 2016, la population globale de la PME est composée de 97% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés) qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,57% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,31%³³¹.

Tableau (3-11) : récapitulatif de la population des PME en Algérie

Type	effectif	Nombre	%
		novembre 2016	
TPE	Du 1 à 9	983 653	97
PE	Du 10 à 49	27 380	2.7
ME	Du 50 à 250	3 042	0.3
PME (total)	Du 1 à 250	1014 075	100%

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines Direction Générale de la Veille Stratégique, d'Information Bulletin d'information Statistique, N°29, Edition novembre 2016, p10

³³⁰ Ministère de l'Industrie et des Mines Direction Générale de la Veille Stratégique, d'Information Bulletin d'information Statistique, N°29, Edition novembre 2016, p9

³³¹ Ibid. 10

Selon la répartition spatiale du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), les PME privées (personnes morales) sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts-Plateaux.

La région du Nord regroupe, 401 231 PME privées, soit 69 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 126 051 PME privées soit 22%, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 50 104 PME privées soit 9% du total (577 386 PME privées)³³².

L'effectif global des PME, à la fin du 1er semestre 2016, est de 2 487 9141 agents, dont seulement 35 698 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de 11,6 % entre le 1er semestre 2015 et le 1er semestre 2016.

2) Démarche de la collecte de données

La population touchée par la collecte de données est présentée dans les entreprises algériennes, tout en s'adressant aux entrepreneurs ou aux dirigeants d'entreprises.

Notre échantillon touche géographiquement toute l'Algérie dans ses quatre points cardinaux et tous les secteurs d'activités afin de maximiser la variance. Bien que notre étude se concentre sur les PME, dans la sélection de notre échantillon, nous avons exclu les grandes entreprises.

L'échantillon est choisi de plusieurs bases de données, comme : la base de la compagnie Kompass International, filiale Algérie³³³. Cette compagnie détient dans sa base de données quelques 14 000 courriels, principalement des courriels des directeurs d'entreprises et des directeurs commerciaux, base de données du Club des entrepreneurs et industriels de la Mitidja (CEIMI)³³⁴ avec 1068 d'Adhérents , base de données de l'association des Producteurs Algériens de Boissons –

³³² Ibid. p 13

³³³ Créé en 1992, KOMPASS ALGERIE fait partie du réseau mondial KOMPASS d'informations sur les entreprises. Ce réseau est présent sur 70 pays et sa base de données regroupe pas moins de 5 millions d'entreprises, couvrant différents secteurs d'activités. www.kompassalgerie.com

³³⁴ Fondé en 1998, en qualité d'association locale, le CEIMI a évolué vers le national en 2002. <http://www.ceimi.org/>

(APAB)³³⁵ avec 46 adhérents , la base de données de (AEA) Les Annuaire Économiques Algériens³³⁶.

La population, visée par l'envoi d'E-mail contenant le questionnaire électronique, dépasse les 3320 entreprises. Les entreprises qui ont répondu sont 315 entreprises (dont 23 sont des GE et 292 sont des PME), soit un taux de réponse de 09.48 %. Nous avons ainsi sélectionné un échantillon de 242 PME (soit 82.87% des PME répondantes) avec le strict minimum de données manquantes.

Pour répondre au critère de variété ainsi qu'à celui de la représentation pratique, chaque PME diffère non seulement par son métier mais aussi par sa structure, son chiffre d'affaires, son implantation géographique. Un échantillon diversifié, tant du point de vue du secteur, de la taille de la PME que, devrait permettre d'obtenir un large éventail de représentations pour notre étude de cas.

3) Les caractéristiques des PME d'échantillon

Avant d'aborder l'analyse des résultats reliée à nos hypothèses de recherche, nous avons jugé pertinent de présenter préalablement les principales caractéristiques des entreprises comprises dans notre échantillon.

3-1) La répartition des entreprises enquêtées selon la taille

Notre échantillon est constitué en grande partie d'entreprises classées dans la catégorie de moyenne entreprise (ME) comportant entre 50-250 employés, ce type représente 40.49 % du total (soit 98 entreprises), suivi de la catégorie de petites entreprises (PE) comportant entre 10-49 employés avec un taux 38.84% du total (soit 94 entreprises), ainsi la catégorie de très petites entreprises (TPE) représentée par 50 entreprises, soit 20.66% de l'échantillon étudiée, les résultats sont récapitulés dans le tableau suivant :

³³⁵ L'Association des Producteurs Algériens de Boissons est venue, en automne 2003, pour soutenir et défendre les intérêts de la filière « boissons ». <http://apab-algerie.org/>

³³⁶ Les Annuaire Économique Algériens est une société de communication www.annuairedz.com

Tableau N (3-12) : taille des entreprises enquêtées selon les critères quantitatifs de la définition des PME

	N d'emplois			Chiffre d'affaire (DA)			Total bilan (D.A)		
TPE	1 à 9	50	20.66%	< 40 millions DA	46	19%	< 20 millions DA	44	18.18%
PE	10 à 49	94	38.84%	< 400 millions	89	36.77%	< 200 millions DA	92	38.01%
ME	50 à 250	98	40.49%	400 millions – 4 milliards	93	38.42%	200 millions – 1 milliard	87	35.95%
N identifié		0	0%	N identifié	14	5.78%	N identifié	19	7.85%
	Σ	242	100%	Σ	242	100%	Σ	242	100%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

3-2) La répartition des PME d'échantillon selon le secteur d'activité et comportement stratégique

La répartition selon le secteur d'activité indique que notre échantillon d'étude est représenté par 37 PME opérant dans le secteur du service (15,28%) dont 62.16% sont des très petites entreprises (TPE) et 37.83% sont des petites entreprises (PE), 77 PME dans le secteur de l'industrie agroalimentaire (31.81%) dont 9.09% sont des très petites entreprises (TPE) et 33.76% sont des petites entreprises (PE) et 57.14% des moyennes entreprises (ME), 113 PME dans le secteur de l'industrie et construction (46.69%) dont 9.73% sont des très petites entreprises (TPE) et 43.36% sont des petites entreprises (PE) et 46.9% des moyennes entreprises (ME), et 15 PME dans le secteur de commerce (6.19%) dont 60% sont des très petites entreprises (TPE) et 33.33% sont des petites entreprises (PE) et 6.66% des moyennes entreprises (ME).

Nous constatons aussi dans le tableau N (3-13) que le secteur de service est composé par 27.02% sont des PME de type prospecteur, 24.32% de type analyste, 24.32 de type défenseur et 24.32% sont de type réacteur.

L'industrie agroalimentaire est composé du : 12.98% sont des PME de type prospecteur, 49.35% sont des analystes, 23.37% des défenseurs et 14.28% sont des pme de type réacteur.

Dans le secteur industrie devers (industrie sans industrie agroalimentaire), le comportement stratégique qui domine légèrement les PME (de notre échantillon) de ce secteur c'est le comportement analyste avec 34.51% suivi par le comportement défenseur avec 25.66% puis 21.23% des PME de ce secteur sont de type prospecteur et le comportement réacteur est présenté dans ce secteur par 18.58%.

Tableau (3-13). Secteur d'activité des PME d'échantillon

		PROS	ANAL	DEF	REACT	Σ
TPE	SER	05	04	07	07	23
	IND AGRO	00	03	04	00	07
	COM	03	01	03	02	09
	AUTRE IND	00	04	07	00	11
Σ		08	12	21	09	50
PE	SER	05	05	02	02	14
	IND AGRO	02	12	08	04	26
	COM	01	02	02	00	05
	AUTRE IND	09	21	06	13	49
Σ		17	40	18	19	94
ME	SER	00	00	00	00	00
	IND AGRO	08	23	06	07	44
	COM	01	00	00	00	01
	AUTRE IND	15	14	16	08	53
Σ		24	37	22	15	98
Σ		49	89	61	43	242

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

3-3) La répartition des entreprises par région

L'échantillon de l'étude comprend 242 entreprises (PME) réparties dans quatre régions d'Algérie. Cette répartition des entreprises par région (tableau N-14) montre que 62.80% des entreprises (soit 152) sont situées dans la région centre, 16.94% (soit 41) dans la région de l'est, 16,11% (soit 39) dans région d'ouest et 4.13% (soit 11) dans la région du sud³³⁷.

³³⁷ **Tell** Le « Nord-Centre » qui comporte 10 wilayas : Alger, Blida, Boumerdes, Tipaza, Bouira, Médéa, Tizi Ouzou, Bejaïa, Chlef et Ain Defla ; Le « Nord-Est » qui comporte 8 wilayas : Annaba, Constantine, Skikda, Jijel, Mila, Souk Ahras, El Tarf et Guelma ; Le « Nord-Ouest » qui comporte 7 wilayas : Oran, Tlemcen, Mostaganem, Ain Témouchent, Relizane, Sidi Bel Abbes et Mascara. **Hauts Plateaux** Les « Hauts Plateaux-Centre » qui comportent 3 wilayas : Djelfa, Laghouat et M'Sila ; Les « Hauts Plateaux-Est » qui comportent 6 wilayas : Sétif, Batna, Khenchela, Bordj Bou Arreridj, Oum El Bouaghi, Tébessa ; Les « Hauts Plateaux-Ouest » qui comportent 5 wilayas : Tiaret, Saida, Tissemsilt, Naâma, El Bayadh. **Sud** Le « Sud-Ouest » qui comporte 3 wilayas : Béchar, Tindouf, Adrar ; Le « Sud-Est » qui comporte 4 wilayas : Ghardaïa, Biskra, El oued, Ouargla ; Le « Grand-Sud » qui comporte 2 wilayas : Tamanrasset, Illizi.

Tableau N (3-14) : répartition géographique des PME d'échantillon

Région	N PME	%Notre échantillon	Région	Effectif	% Notre échantillon	% Population ³³⁸
Centre	152	62.80%	Nord (tell)	200	82.64%	69%
Ouest	39	16.11%	Haut plateaux	31	12.80%	22%
Est	41	16.94%	Sud et Grand sud	11	4.54%	9%
Sud	10	4.13%				
Σ	242	100%		242	100%	100%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

3-4) La répartition selon la propriété

Dans le but d'identifier et classer les dirigeants en fonction de la propriété, le choix de la propriété était reparti en deux catégories, dirigeant propriétaire et dirigeant non propriétaire.

Le tableau N (3-15), indique que 74.79% des dirigeants qui ont acceptés de répondre au questionnaire sont des propriétaires dirigeants contre 25.20% des dirigeants non propriétaires. Nous constatons dans le tableau (3-15) que 77.55% des PME de type prospecteur sont gérées par leurs propriétaires dirigeants contre 22.44% des PME de type prospecteur sont gérées par des dirigeants non propriétaires.

Tableau N (3-15) : répartitions des PME d'échantillon selon la propriété

Type	N PME	Type	pros	anal	def	react					
Propriétaire dirigeant	181	TPE	45	38	62	47	34	100%			
		PE	82					20.99%	34.25%	25.96%	18.78%
		ME	54					77.55%	69.66%	77.05%	79.06%
N'est propriétaire dirigeant	61	TPE	05	11	27	14	9	100%			
		PE	12					19.35%	43.54%	22.58%	13.11%
		ME	44					22.44%	30.33%	22.95%	20.93%
Σ	242	100	Σ	242	49	89	61	43	100%		

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

³³⁸ Ministère de l'Industrie et des Mines Direction Générale de la Veille Stratégique, d'Information Bulletin d'information Statistique, N°29, Edition novembre 2016, P 13

3-5 L'âge d'entreprise

Trois types de PME ont été distingués, les entreprises de moins de 10 ans, les entreprises de 10 à 20 ans et les entreprises de plus de 20 ans. Le tableau suivant présente la répartition des PME selon leur âge.

Tableau N (3-16) Répartition des PME selon leur âge

	Nombre	Pourcentage
Moins de 10 ans	77	31.82
Entre 10 ans et 20 ans	117	48.34
Plus de 20 ans	48	19.83
Totale	242	100

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Il ressort de ces statistiques que presque la moitié des PME (48,34 %) sont entre 10 et 20 ans, 31,82 % sont moins de 10 ans. Et enfin, 19,83% sont plus de 20 ans. À travers ces pourcentages, on constate une prédominance des entreprises d'un Age entre 10 ans et 20 ans par rapport aux autres âges (moins de 10 ans ou plus de 20 ans).

Conclusion

Un modèle conceptuel qui est « l'ensemble de relations proposant une explication cohérente et compréhensible d'un phénomène de gestion ». Ainsi, les relations entre les variables devraient être soutenues par des hypothèses qui s'appuient sur un cadre théorique ou des observations empiriques. Ce qui requiert la définition précise des concepts identifiés pour répondre à la problématique.

La méthode de collecte des données choisie pour cette étude est le questionnaire. Celui-ci est l'outil de recueil, d'enregistrement, de stockage de l'information, Ce type de méthode est généralement associé aux recherches causales et descriptives, qui sont aussi les méthodes qui ont été adoptées dans la plus part des études examinées sur la performance des organisation dans une environnement turbulent, Comme méthode de collecte de données, l'enquête par questionnaire offre une multitude d'avantages notamment la souplesse (Churchill & Iacobucci 2005) , et la possibilité d'accéder à des informations qui ne sont pas directement observables.

Chapitre 4:

analyse statistique des données

Introduction

Dans ce chapitre nous allons présenter les étapes de traitement des données que nous allons effectuer.

Techniques de traitement des instruments de mesure : en nous appuyant sur l'étude exploratoire, nous allons élaborer des instruments de mesure compatibles aux normes couramment admises dans le contexte des PME algériennes. Deux phases seront mises en œuvre : une phase exploratoire visant à construire les instruments de mesure, donc nous allons expliquer la méthode d'analyse factorielle exploratoire en composante principale (ACP), le but de la phase exploratoire est de pouvoir enrichir notre connaissance du sujet de l'étude et de conceptualiser notre modèle générique en focalisant l'attention sur les variables pertinentes, et une phase confirmatoire (ACF), ayant pour but de vérifier la validité de ceux-ci.

Techniques de tester des hypothèses et valider le modèle de recherche : l'étude confirmatoire a pour objet de tester les relations du modèle de recherche. la méthode que nous allons utiliser pour cette fin, c'est la méthode d'équation structurelle, c'est ce que on appelle les techniques statistique de deuxième génération.

Section 1 : méthode statistique de traitement des données :

Dans cette section nous allons présenter la méthode et les étapes de traitement des données que nous avons effectuées.

1) Méthode d'équations structurelles:

Les méthodes des équations structurelles (MES) représentent une nouvelle génération des outils d'analyse des données, elles sont utilisées pour estimer des modèles de relations complexes entre plusieurs variables endogènes et plusieurs variables exogènes.

1-1) Présentation de MES

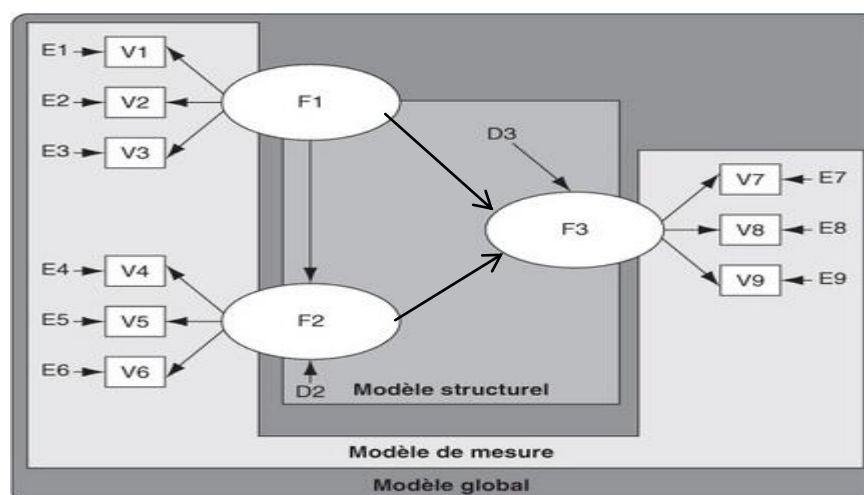
Dans un MES, deux types de variables sont retrouvées : les variables manifestes (VM) représentant les items du questionnaire et les variables latentes (VL) représentant les dimensions. Chaque variable manifeste est liée à une seule variable latente.

Un MES nécessite de définir deux modèles :

- le modèle externe correspond aux liaisons entre les variables manifestes et leur variable latente, il émerge d'une phase exploratoire, les variables manifestes et leur latente représente un bloc ;

- le modèle interne correspond aux liaisons entre les variables latentes par un modèle d'équations simultanées, il est déterminé par l'objectif de l'étude, la littérature et les modèles théoriques.

Figure N (4-1) : Modèles global, de mesure et structurel



Avec : (F1, F2, F3) sont des variables latentes (non observable).

(V1.....V9) sont des variables manifeste (observable) ;

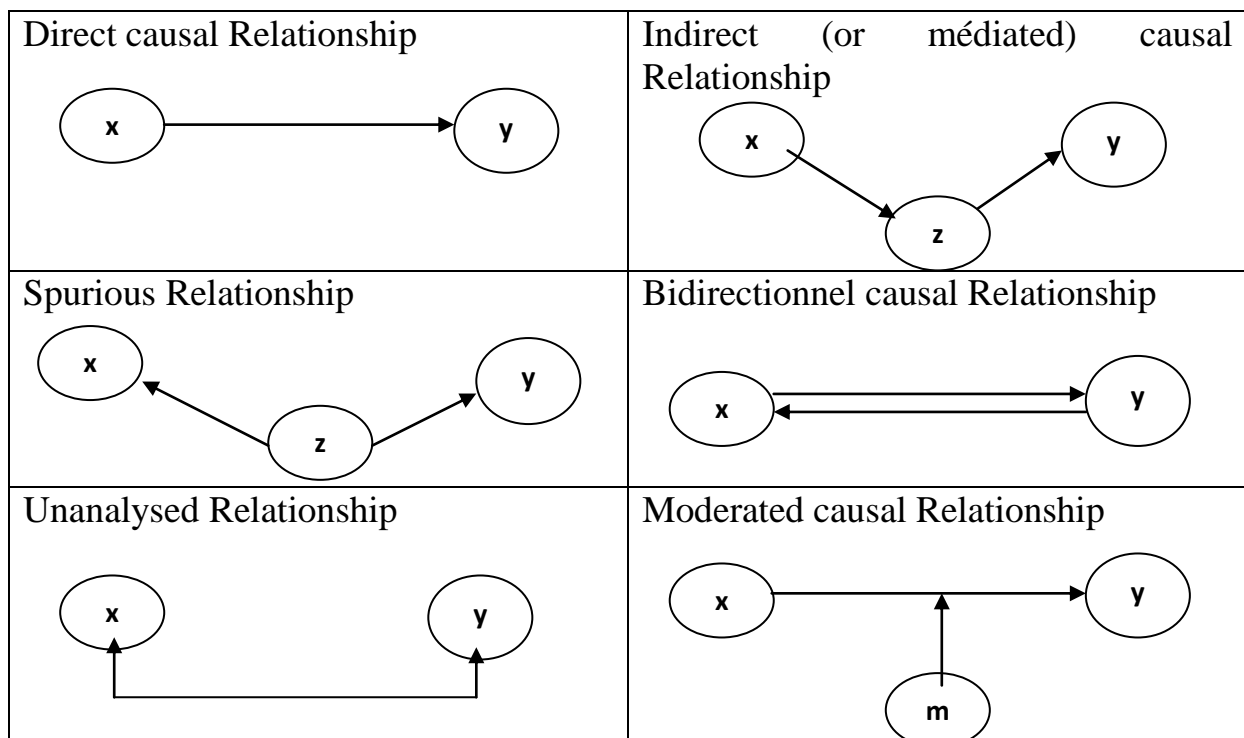
(E1.....E9) sont des erreurs de mesure

Source : Patrice Roussel et autres ; *analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles, chapitre 11 in Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck Supérieur, Paris : mars 2005, p 302*

Le modèle de structure spécifie les relations directes et indirectes entre les variables latentes, il est estimé pour vérifier les hypothèses de recherche plus ou moins complexes en fonction du nombre de variables latentes, de la présence ou non des variables médiatrices et modératrices.

La figure (4.2) présente les différentes relations possibles entre les variables latentes de modèle d'équation structurelles.

Figure N (4.2) : les relations causales entre les variables latentes



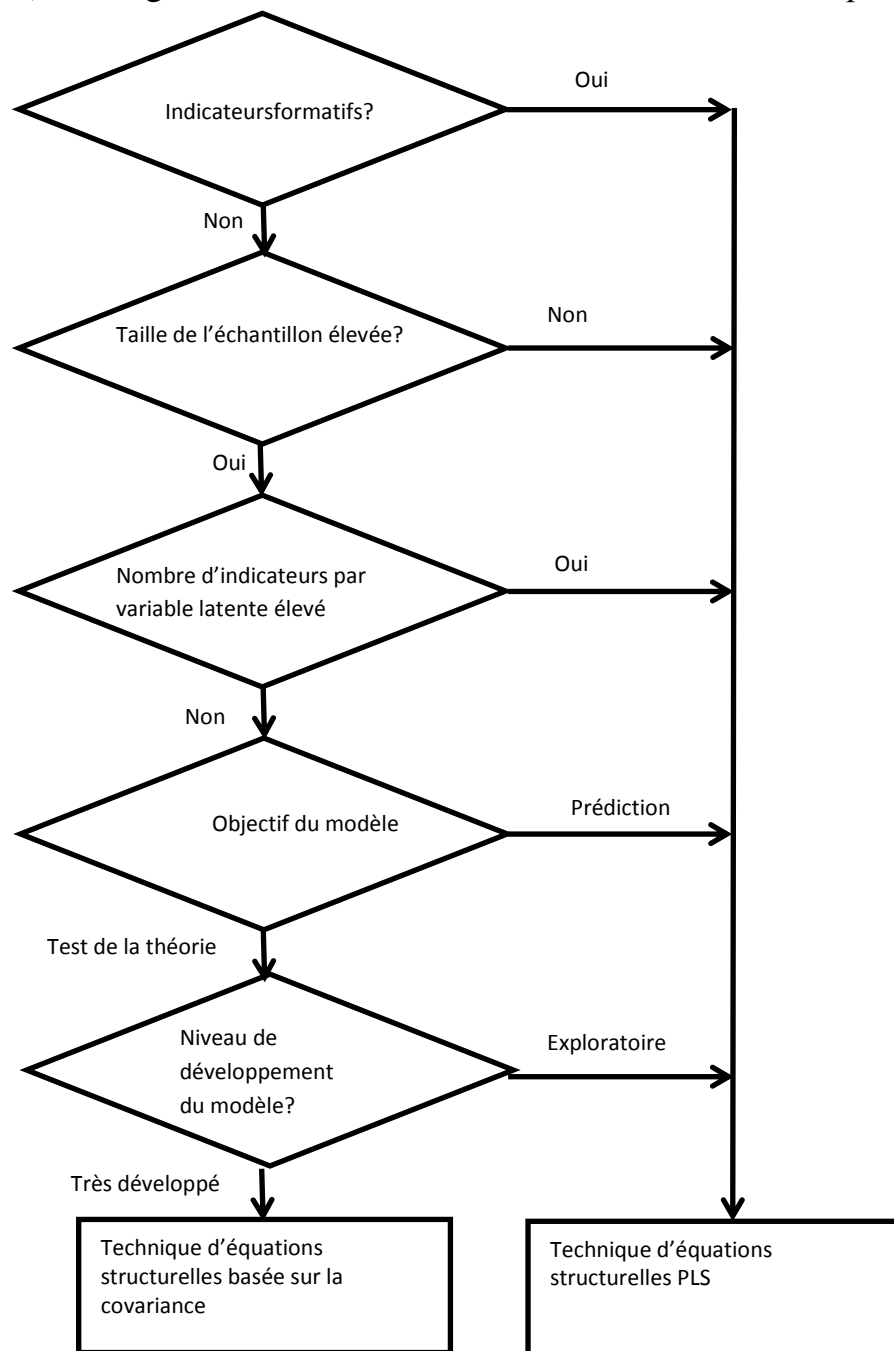
Source: Jorg Henseler, George Fassott : testing moderating effects in PLS path models : An illustration of available procedures, chapter in Hand book of partial least squares, springer-verlay Berlin Heidelberg 2010, p715

1-2) Les approches de la méthode des équations structurelles

Les deux approches LISREL et PLS peuvent être considérées comme complémentaires. En effet, leurs objectifs, leurs principes, leurs contraintes et leurs applications sont différentes

Hsu et al. (2006), proposent les critères d'aide au choix de la méthode d'équations structurelles, Ces critères sont résumés dans la figure suivante

Figure N (4.3) : Diagramme de décision de la méthode d'équations structurelles



Source : Valérie Fernandes : EN QUOI L'APPROCHE PLS EST-ELLE UNE MÉTHODE A(RE)-DÉCOUVRIR POUR LES CHERCHEURS EN MANAGEMENT ?, revue AIMS « M@n@gement », N1, Vol 15, 2012, p114

PLS et LISREL peuvent aussi être perçus comme des outils complémentaires, LISREL ayant une finalité confirmatoire. Dans ce cas, de par sa nature exploratoire, PLS permet de mettre en lumière des relations théoriques entre les variables latentes, lesquelles appellent à être confirmées par LISREL.

Tableau (4-1) : Comparaison des approches LISREL et PLS des MES

	Approche LISREL	Approche PLS
Modélisation des construits	Construits réflexifs	Construits formatifs et réflexifs
Variables latentes	Indéterminées à un terme d'erreur près	Déterminées Combinaison linéaire des variables manifestes
Modèle statistique	Maximum de vraisemblance Analyse des structures de covariance	Moindres carrés partiels Succession de régressions simples ou multiples
Distribution des données	Multi normalité des données	Peu importe
Taille de l'échantillon	Elevée Recommandations minimales : de 200 à 800 observations	Peut-être faible Recommandations minimales : de 30 à 100 observations
Nombre d'indicateurs par construit/ Complexité du modèle	Peu élevé. En relation avec la taille de l'échantillon Complexité modérée à faible (moins de 100 indicateurs)	Peut être élevé. Par exemple 100 construits et 1000 indicateurs
Approche conceptuelle/ Finalité	Cadre confirmatoire Obligation de se baser sur un modèle théorique	Peut-être utilisé dans un cadre exploratoire Plus une méthode prédictive et de construction de la théorie
Résultats		
Validation d'une théorie	Solide basée sur une population bien identifiée	Peu solide et données ne vérifiant pas les hypothèses de travail
Sous-modèle favorisé	Modèle interne	Modèle externe
Homogénéité	Rho de Jöreskog (ou de Ksi)	Rho de Dillon et Goldstein
Validité convergente et discriminante	rhô de VC ou AVE (Average Variance Extracted)	Cross-loadings AVE (Average Variance Extracted)
Qualité du modèle	GFI, AGFI, RMSEA, NNFI, NFI, CFI	GoF (Indices de qualité prédictive)
Prévisions <input type="checkbox"/> Modèle externe <input type="checkbox"/> Modèle interne	Contributions factorielles Coefficient de régression	Poids externes normalisés Coefficients structurels
Interprétation des relations entre VL	Hiérarchisation des effets Produit des coefficients (effets direct et indirect)	Hiérarchisation des impacts Produit des coefficients (effets direct et indirect)

Source : Marion KRET et autres : *utilisation complémentaire des approches lisrel et pls des modèles d'équations structurelles a la validation d'un questionnaire de culture de sécurité et de ses indicateurs – expérimentation clarté*, www.papersjds14.sfds.asso.fr/submission_158, p3-4

1-3) Les raisons de recours aux M.E.S:

Le recours aux méthodes d'équations structurelles est dicté par plusieurs considérations :³³⁹

- Les variables des modèles ne sont pas forcément observables;
- Le modèle comprend plus d'une variable endogène ;
- La présence de variables modératrices ;
- La présence de la variable médiatrice ;
- La prise en compte des erreurs de mesures.

A) Les variables de modèle sont latentes:

Plusieurs concepts ne sont pas directement observables, on les appelle variables latentes, celles-ci nécessitent le recours d'un ensemble de variables dites observables, le tout est réuni dans ce qu'on appelle couramment un construit, une variable latente est définie comme un concept non observable³⁴⁰, objet d'hypothèses ne peut être abordé que d'une manière approximativement par des variables observables ou mesurables.

B) Statut de chaque variable du modèle :

Il s'agit de donner à chaque variable son identité dans le modèle, on choisit la ou les variables exogènes et la ou les variables endogènes, certaines seront qualifiées de modératrices, d'autres de médiatrices et d'autres de contrôle.

➤ Le statut endogène de la variable.

Toute recherche a pour objet l'étude d'un phénomène qu'on traduit en concept, le quel correspond à un comportement ou un état variable dans le temps, et dans l'espace, quand il est incertain, dynamique, imprévisible et différent d'un sujet (objet) à un autre.

La variable est donc la manière d'approcher le comportement ou l'état, pour aborder une variable on a besoin d'une mesure ou de plusieurs mesures.

Le premier statut qu'on accorde à une variable dans un modèle est le statut endogène, une variable est dite endogène quand elle est déterminée ou causée par des facteurs ou des variables dans le modèle, c.à.d. une variable qui apparaît comme

³³⁹ Fathi Akrouf, op cit, p 6.

³⁴⁰ Emmanuel JAKOBOWICZ : contribution aux modèles d'équations structurelles à variables latentes, thèse doctorat en informatique, observatoire national d'arts et métiers, paris, 2007, p 17

variable dépendante dans au moins une des équations d'un modèle structurelle donné.

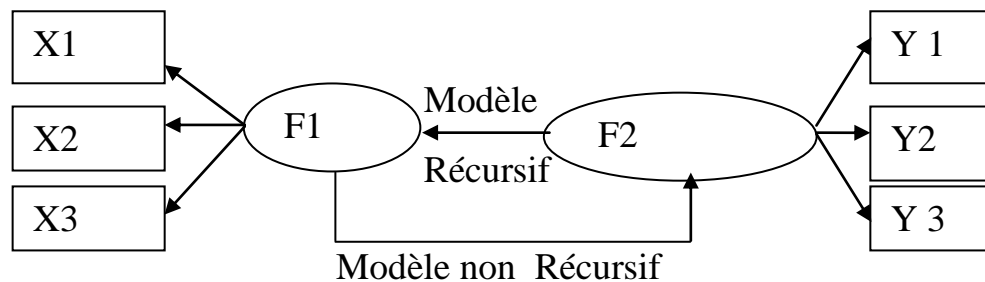
Dans un diagramme de causalité, les variables endogènes peuvent se reconnaître au fait qu'elles ont au moins une flèche pointée vers elles.

➤ **Le statut exogène des variables :**

Une variable est exogène quand elle est déterminée par des variables non retenues dans le modèle.

Certains modèles sont Complexes par la prise en considération de plusieurs variables endogènes entre les quelles le chercheur impose des relations d'un seul sens (modèle récursif) ou de double sens (modèle non récursif).

Figure N (4.4) : modèle récursif et non récursif



C) La présence des variables médiatrices, modératrices:

Dans certains modèles de relation entre deux variables (v_1) et (v_2), on peut se rendre compte de la nécessité d'interposer une troisième variables (v_3) dite variable médiatrice et que l'effet de (V_1) sur (V_2) n'est pas forcément direct.

La variable médiatrice permet-elle ainsi d'expliquer comment s'opère la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, en décomposant cette relation en effet direct et en effet indirect

L'estimation d'un modèle de structure ou de mesure à partir d'une population hétérogène nécessite l'intégration d'une variable dite modératrice

Une variable modératrice est une variable qui agit essentiellement sur la relation entre deux autres variables. Il s'agit d'une variable qui modifie systématiquement la grandeur, l'intensité, le sens et/ou la forme de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante. Autrement dit, Ce lien peut

devenir plus fort ou plus faible; ou devenir négatif alors qu'il était positif sans l'intervention de la variable modératrice³⁴¹.

La variable modératrice spécifie *quand et sous quelles conditions* une relation entre deux variables a-t-elle lieu, une variable médiatrice spécifie *comment et selon quel mécanisme* une variable indépendante influence-t-elle une variable dépendante³⁴².

2) Procédure du test des instruments de mesure :

Les instruments de mesure que nous avons utilisés, sont d'origine anglo-saxon, ils devront faire l'objet d'une adaptation au contexte culturel algérien (propriétaire –dirigeant des PME Algériennes) ainsi que d'une validation et d'une purification. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des recommandations de Churchill(1979)³⁴³.

La démarche que nous avons entreprise suit les étapes suivantes :

Premier étape: consiste à l'étude de la littérature portant sur les variables utilisées dans notre travail de recherche, puis choisir l'échelle de mesure la plus appropriée (étape effectuée précédemment).

Deuxième étape : le teste de la structure de l'échelle et son allègement, cet allègement aura lieu grâce à des analyses exploratoires, analyse en composante principale (ACP) dans la mesure où elle permet d'extraire le minimum de facteurs tout en maximisant la variance expliquée³⁴⁴, Et à des analyses confirmatoire (AFC).

2-1) Les analyses exploratoires (A.C.P) :

L'analyse exploratoire permet de:

- Faire émerger la structure factorielle (identification et interprétation des dimensions conceptuelles de la variable théorique).

³⁴¹ El Akremi, A. & Roussel, P : Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH, actes du 14e congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines, Grenoble, 2003, p.1068

³⁴² Assaad El Akremi : analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles, chapitre 12 in Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck Supérieur, Paris : mars 2005, p 328

³⁴³ Churchill gilbest.A.J : A paradigm for developing better measures of marketing construct, journal of marketing recherche, vol xvi, february,1979, p66

³⁴⁴ Lotfi GAMMOUDI : proposition d'un modèle d'évaluation du client, de la défaillance et de la réparation, thèse de doctorat, université paris x– Nanterre, 2009, p 261.

- Etudier la fiabilité de cohérence interne de l'outil utilisé.

A) l'adéquation à l'ACP

L'ACP, consiste à déterminer si les données en présence sont factorisables ou non³⁴⁵, c.à.d. si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'identifier des dimensions communes qu'aient un sens. Pour ce faire, deux tests sont utilisés pour vérifier cette condition :

- Le teste de sphéricité de Bartlette ;
- Le test de kaiser- meyes- olkin (KMO).

Lorsque le test de KMO présente des valeurs supérieures à 0.5 l'analyse factorielle est réalisable.

La lecture du test KMO se fait de la façon suivante³⁴⁶ :

- 0.90 et plus = très grande validité ;
- 0.89 à 0.80 = grande validité ;
- 0.79 à 0.70 = validité moyenne ;
- 0.69 à 0.60 = validité faible ;
- 0.59 à 0.50 = validité au seuil limite ;
- 0.49 et moins = invalide.

B) Choix du nombre de facteurs :

De nombreuses méthodes ont été proposées pour choisir le nombre de facteur à retenir, la littérature suggère deux méthodes plus utilisées : le critère de kaiser « Test de sphéricité de Bartlett », et le pourcentage de variance expliqué.

La signification associée au test de Kaiser permet d'identifier si la matrice des corrélations diffère suffisamment d'une matrice d'identité. Si tel est le cas, la réduction des variables est autorisée. Si la « Signification » tend vers 0,000, c' est très significatif, inférieur à 0,05 significatif, entre 0,05 et 0,10 acceptable et au-dessus de 0,10 rejetable³⁴⁷.

³⁴⁵ Sarah Serval et autres : Vers une mesure de la satisfaction des publics pour une offre territoriale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d'Aix, revue Gestion et management public, Vol 2, n°2, 2013, p63

³⁴⁶ Jean staffard et paul Bodson : l'analyse multivariée, avec spss, presse de l'université du Québec, 2006.p80

³⁴⁷Houda ZIAN : contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des pme en quête de performances, thèse de doctorat ès sciences de gestion, université Montesquieu - bordeaux iv, 2013,p223

Le critère de kaiser, utilisé pour examiner les valeurs propres, la règle est de retenir que les facteurs retenus dont la valeur propres est supérieur à 1 ($V P > 1$).

On choisit le nombre d'axes en fonction de la restitution minimale d'information que l'on souhaite. Il est souvent conseillé d'arrêter le processus d'extraction lorsque 60% de la variance expliquée est extraite (Hair et al, 2006).

C) purification et interprétation des facteurs :

Les critères selon lesquels on peut interpréter les facteurs sont :

➤ La « communauté » des variables « qualité de représentation » ce que signifie un indicateur de qualité elle représente le pourcentage de variance de la variable qu'est pris en compte par la solution factorielle , c'est-à-dire, elle exprime à quel point la variable est expliquée par les facteurs, toutes les variables dont la qualité de représentation est inférieure à 0.5 doivent être exclue de l'analyse .

➤ Les points factoriels « loading », ils reposit la corrélation entre la variable et le facteur, il est donc compris entre (-1 et +1),on élimine les items ayant des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution au moins égale à 0,30 sur l'un des facteurs retenus et les items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,5 sur l'un des facteurs identifiés³⁴⁸, hair et all (2009) ont proposés un seuil de significativité en fonction de la taille de l'échantillon.

Tableau (4-2) : seuil de significativité de corrélation en fonction de la taille de l'échantillon

Loading	0.3	0.35	0.4	0.45	0.5	0.55	0.6	0.65	0.7	0.75
N	350	250	200	150	120	100	80	70	60	50

2-2) L'analyse factorielle confirmatoire :

Grace à l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) qu'on pourra valider la structure des échelles définie à partir de la revue de littérature et de l'analyse en composantes principales.

³⁴⁸ Marie CHÉDRU : Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance, Application dans le monde académique, Thèse présentée pour l'obtention du diplôme de Docteur de Télécom Ecole de Management, l'Université d'Evry-Val d'Essonne, 2012, P 114

A) Evaluation de la qualité de la mesure des concepts :

Les variables latentes sont évaluées par une batterie de variables observées (variables indicatrices) sur lesquelles elles doivent exercer une influence significative, cette batterie de variables doit satisfaire à deux conditions pour que l'on puisse considérer que la mesure d'un concept latent est acceptable, elle doit fournir une échelle qui soit à la fois, fiable et valide.

➤ La fiabilité :

La fiabilité consiste en la capacité d'un score observé à être identique dans des conditions identiques.

L'analyse de fiabilité permet d'étudier les propriétés des échelles de mesure et des éléments qui les constituent.

Pour tester la fiabilité du modèle de construit, on peut utiliser des indicateurs de fiabilité comme l'alpha de Cronbach ou mieux encore le rho(p) de Jöreskog³⁴⁹ dans le cas de la méthode LISREL et fiabilité composite³⁵⁰ (composite reliability)

Lorsque la valeur d'alpha de Cronbach (α) est proche de 1, on pourra dire que l'instrument de mesure a une bonne cohérence interne, et les items de composant mesurent bien le même phénomène ; quant à l'indice « le Rho de Jöreskog » et fiabilité composite, un seuil de 0.7 est considéré comme acceptable.

➤ La validité:

La fiabilité est une condition nécessaire, mais non suffisante, de la validité d'une mesure.

La validité permet d'apprécier si l'instrument utilisé mesure le construit qu'il est censé vraiment mesurer, la validité renvoie à l'ajustement entre ce que les données devraient mesurer (la variable latente) et ce qu'elles mesurent réellement.

* **Validité convergente** : elle indique si les items censés mesurer un même phénomène sont corrélés entre eux (fortement corrélés)³⁵¹, la validité convergente est confirmée si³⁵² :

³⁴⁹ Fathi Akrouf : les méthodes des équations structurelles, URM, 1^{ère} Edition, sfax, Tunisie, 2010 p 222-223

³⁵⁰ Valérie Fernandes, op.cit, P107

³⁵¹ Fathi Akrouf, OP.CIT, p 229.

³⁵² Partrice roussel et al : méthode d'équations structurelles : recherche et application en gestion, édition economica, paris, 2002, p 56.

– Les λ (poids factoriels de chaque item) sont non nuls et leur SMC est supérieur à 0.5.

- (t) student associé à chacune des contributions factorielle est significatif :
 - 5% de risque d'erreur soit 0,05, T doit avoir une valeur supérieure ou égale à 1,96.
 - 1% soit 0,01 une valeur supérieure ou égale à 2,75.
 - 10% soit 0,1 une valeur supérieure ou égal à 1,64.
 - 0,1% soit 0,001 une valeur supérieur à 3,29

La variance moyenne extraite, ou Rho de validité convergente doit être supérieur à 0.5, cet indice est calculé par la formule suivante :

$$Pvc(A) = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^n var(ei)}$$

Avec :

(A) : Construit à tester (la variable latente) ;

λ_i : Coefficient standardisé (contribution factorielle) de la variable de mesure (i) (item) sur Construit (A) ;

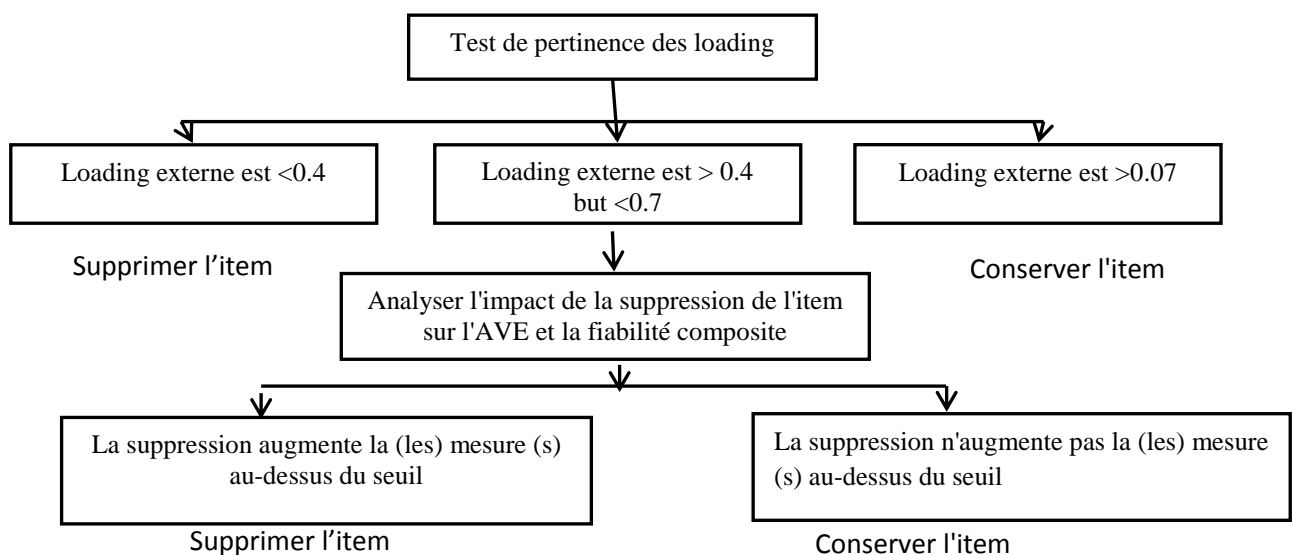
n : Nombre de variables observées (i) pour le construit (A) ;

ei : Erreur de mesure de (i) ;

Pvc(A) : coefficient de validité convergente de construit (A) ou Rho de Ksi (ϵ).

Dans l'approche PLS, le graphe suivant résume la validité convergente.

Graphe N (4.5) : Test de pertinence des loading externes (modèle de mesure)



Source : Joseph F. Hair et al. : A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), SAGE publication, 2014, p,104

* **Validité discriminante** : la validité discriminante est établie lorsque la corrélation des indicateurs mesurant des construits différents soit faible.

Deux items de deux construits différents peuvent être corrélés, mais cette corrélation doit être plus faible que celle avec les items de son propre construit.

Il s'agit d'un type de validité qui précise dans quelle mesure un concept (construit, variable latente) diffère-t-il d'autre concept, elle signifie que deux construits différent théoriquement sont également distincts dans la pratique³⁵³.

Pour mesurer la validité discriminante, plusieurs outils ont été proposés, comme exemple, on cite l'approche de Fornell et Larcker (1981), ces deux chercheurs mesurent la validité discriminante en vérifiant que la variance moyenne extraite (Pvc) pour chacun des deux construits est bien plus grande que le carré du lien structurel entre les deux construits, $Pvc(A) > \beta^2$ et $Pvc(B) > \beta^2$ avec (β) est la corrélation standardisée entre les deux construits (A) et (B), c.à.d. $\sqrt{Pvc}(A) > \beta$

Tableau (4-3) : Critère de Fornell-Larcker critère pour Validité discriminante

	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄
Y ₁	$\sqrt{AVE Y_1}$			
Y ₂	$CORR_{Y_1Y_2}$	$\sqrt{AVE Y_2}$		
Y ₃	$CORR_{Y_1Y_3}$	$CORR_{Y_2Y_3}$	$\sqrt{AVE Y_3}$	
Y ₄	$CORR_{Y_1Y_4}$	$CORR_{Y_2Y_4}$	$CORR_{Y_3Y_4}$	$\sqrt{AVE Y_4}$

Source : F.Hair et al., op.cit, p106

B) évaluation de la qualité globale d'ajustement du modèle :

Pour évaluer la qualité de l'ajustement du modèle, Rossel et al.³⁵⁴, ont proposés trois types d'indices : Les indices absolus, Les indices incrémentaux et Les indices de parcimonie.

➤ **Les indices absolus** : ils permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique reproduit les données observées.

Plusieurs indices sont disponibles : certains testent la qualité de l'ajustement (indices dits « goodness of fit ») d'autres testent au contraire le mauvais ajustement « badness of fit ».

³⁵³ Roussel et al. Op-cit .p 231.

³⁵⁴ Fathi akrouf, op- cit. p 231.

* **G F I** (goodness of fit index) : c'est un indicateur de la qualité globale d'ajustement qui varie entre 0 et 1.

Le GFI représente la part relative de la covariance expliquée par le modèle³⁵⁵, il est à noter que une valeur de GFI égale ou supérieure à 0.9 permet d'accepter le modèle³⁵⁶.

* **AG F I** (adjusted goodness of fit index) : est l'adaptation du G.F.I prenant en compte la complexité du modèle.

C'est le G F I ajusté par le nombre de variable par rapport au nombre de degré de liberté ; on le calcule sur la base de la formule suivante :

$$AGFI = 1 - \frac{(p+q)(p+q+1)}{2dL} (1 - GFI)$$

Avec : p + q : nombre de variable observable.

dL : le degré de liberté du modèle.

Schumacher et lomax (2004)³⁵⁷ précisent que – soit pour AG F I ou G F I - une valeur 0 signifiée (no fit) et une valeur 1 signifiée (perfect fit).

* **RMSEA** (Root mean square error of approximation) c'est la différence moyenne attendue dans la population totale, par degré de liberté, cet indice évalue l'adéquation entre la matrice reproduite et la matrice observée, tout en tenant compte de la complexité.

Stinger (1990)³⁵⁸ suggère qu'une valeur inférieure à 0.1 est un signe d'une bonne qualité d'ajustement, et une valeur inférieure à 0.05 indique une très bonne qualité d'ajustement.

➤ **Les indices incrémentaux** : appelés aussi indices d'ajustement basés sur la comparaison des modèles, ces indices permettent d'évaluer le plus qui caractérise un modèle par rapport à un autre choisi comme modèle de référence.

³⁵⁵ Rondall E.schmacker et richard ce lamax : A beginners guide to structural equation modeling , second edition ; lawrence erlbaum associât, Publisher , London ; 2004, p 82.

³⁵⁶ Roussel et autre : op. cit . p 63.

³⁵⁷ Fathi akrouf, op- cit. p172

³⁵⁸ Fathi akrouf, op- cit. p174

* **NFI** (Normed fit index) représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence.

L'indice est donné par l'équation $\Delta_{ok} = \frac{(F_0 - F_k)}{F_0}$

Avec F_0 et F_k est une mesure de la qualité d'ajustement respectivement du modèle nul et du modèle souhaité, et généralement c'est la valeur de $ch_2 (X^2)$ qui est retenue pour mesurer la qualité d'ajustement.

$$NFI = \frac{ch_{2_{nul}} - ch_2}{ch_{2_{nul}}} = 1 - \frac{ch_2 (\text{modele propose})}{ch_2 (\text{modele nul})}$$

La valeur de NFI varie de 0 à 1 et avec une valeur proche de 1 est une indication d'une bonne qualité d'ajustement.

* **CFI** (comparative fit index), est un indice de comparaison dérivé du NFI en prenant en compte la distribution corrigée du chi – deux (X^2), le CFI varie entre 0 et 1, cet indice est jugé comme excellent s'il est supérieur ou égale à 0.9.

➤ **Les indices de parcimonie** : ces indice servent à éviter de surestimer des modèles ayant trop de paramètres, et à détecter si inversement le mauvais ajustement d'un modèle ne provient pas d'un trop petit nombre de paramètres libres (trop de paramètres fixés), ils permettent de déterminer parmi plusieurs modèles plausibles celui qui devrait être préféré .

* $\frac{CMIN}{DF}$ (chi2 normé) : La ration de ch_2 sur le degré de liberté permet de s'informer sur l'efficience relative des modèles en compétition dans l'ajustement des données réelles, les chercher recommandent le ch_2 normé doit être plus faible passible, entre 1 et 3 le modèle est acceptable, entre 3 et 5 douteux, au-delà de 5 il convient de rejeter le modèle.

* **AIC** (Akaike's information critérion) : cet indice part d'une limite de ch_2 que plus le modèle est complexe plus le ch_2 est petit, plus le degré de liberté diminue.

L'AIC est en fait un ajustement du ch_2 par le nombre de paramètres estimés, et il est utilisé pour comparer différents modèles alternatifs, cet indice doit être le plus petit possible.

* **CAIC** : s'interprète de la même façon que l'AIC, mais, il tient compte de la taille de l'échantillon, une plus petite valeur correspond à un meilleur modèle.

Le résumé des indicateurs et leur critère que nous allons utiliser dans notre étude sont présents dans le tableau suivant.

Tableau (4-4) : les indices d'ajustement du modèle.

types	indices	Valeurs souhaitées souples (1)	Valeurs souhaitées sévères (2)
Indices absolus	GFI	Proche ou supérieur à 0,9	supérieur à 0,95
	AGFI	> 0,80 ou mieux > 0,9	supérieur à 0,95
	RMSEA	< 0,08 ou mieux < 0,05	inférieur à 0,07
Indices incrémentaux	NFI	Proche ou supérieure à 0,90	supérieur à 0,95
	CFI	Proche ou supérieure à 0,90	supérieur à 0,95
Indice de parcimonie	DMIN/CF	Plus petit possible (< 3)	
	AIC	Plus petit possible (comparaison)	
	CAIC	Plus petit possible (comparaison)	

Source : (1) adapté de Roussel et al (2002), Fathi Akrouf (2010)

(2) Daire Hooper et al : *Structural equation modelling: guidelines for determining model fit*, *Electronic Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1, 2008, p58*

Dans l'approche PLS, Le modèle structurel, appelé aussi modèle interne ou « inner model », est évalué sur la base de la pertinence prédictive des variables latentes, c'est-à-dire leur validité nomologique. Il convient d'analyser les R² multiples et le coefficient Q² de Stone-Geisser. Selon Croutsche (2002), trois seuils de R² multiple peuvent être pris en compte. Si le R² est supérieur à 0,1, le modèle est significatif. S'il est compris entre 0,05 et 0,1, alors le modèle est tangent. S'il est inférieur à 0,05 alors le modèle n'est pas significatif.

La qualité de chaque équation structurelle peut être évaluée par le coefficient Q² de Stone-Geisser, aussi appelé indice de redondance en validation croisée. Il s'agit d'un test de R² en validation croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et toutes les variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène.

$$Q^2 = 1 - \frac{E}{O}$$

Avec E représentant la somme des carrés des erreurs et O la somme des carrés des valeurs observées. Si Q² est positif, alors le modèle présente une validité prédictive. S'il est négatif, on constate l'absence de validité prédictive.

Un autre indice qu'on utilise pour vérifier la qualité de modèle, indice d'ajustement GoF (Goodness-of-fit). Il s'agit de la moyenne géométrique de la moyenne des communautés et de la moyenne des R^2 .

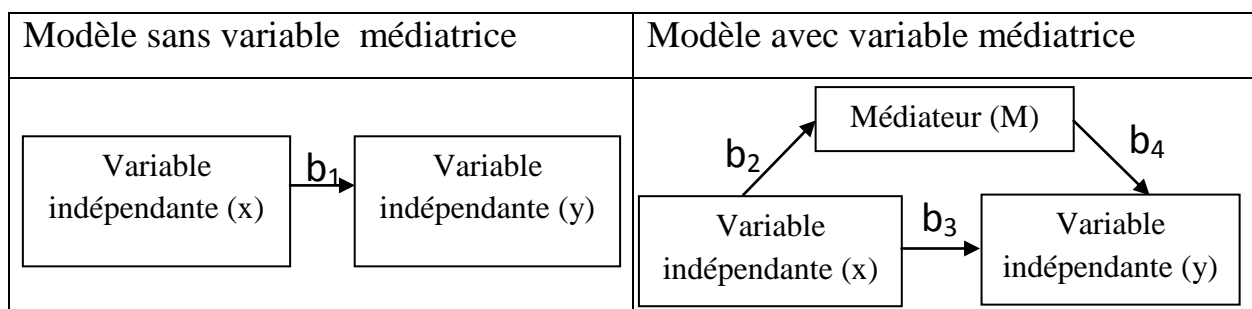
$$GoF = \sqrt{\text{communauté} \times R^2}$$

3) Procédures de traitement des variables médiatrices et modératrices

3-1) Le statut médiateur d'une variable :

Une variable médiatrice spécifie « comment » et « selon quel mécanisme » une variable indépendante influence -t-elle une variable dépendante,³⁵⁹ un effet médiateur élémentaire représente une séquence « causale » hypothétique dans laquelle une première variable indépendante influe sur une seconde variable intermédiaire qui influe à son tour sur une variable dépendante, c.à.d. l'effet de la variable indépendante (x) sur la variable dépendante (y) se mesure par l'intermédiaire d'une troisième variable (z) dite médiatrice,³⁶⁰ lorsque l'effet d'une variable médiatrice (z) de la relation $X \rightarrow Y$ est confirmée, on peut dire que la variable (x) a un effet indirecte sur la variable (y)³⁶¹, si l'influence de (x) sur (y) disparaît totalement en présence de (z), la médiation est dite complète, en revanche, si l'influence de (x) sur (y) est simplement réduite, dans ce cas, la médiation est partielle.

Figure N (4.6) : représentation graphique de la relation de médiation.



Source : MERABET Amina, op-cit, p 171.

La méthode habituellement utilisée, dans les travaux en marketing, afin de vérifier l'existence d'un effet médiateur complet ou partiel est la méthode des

³⁵⁹ EL AKRAMI ASSAAD, Rousselle PATRICE : op.cit. P 1068.

³⁶⁰ Raymond-Alain théetart et all : méthode de recherche en management, édition Dunad, paris, 1999, p 339.

³⁶¹ MERABET Amina : effet de la publicité persuasive sur la personnalité de la marque, thèse de doctorat, université de Tlemcen, Algérie, 2012-2013. P 170.

régressions (simples et multiples) successives proposée par Baron et Kenny (1986)³⁶², pour vérifier un effet médiateur complet de LA variable (M) dans le cadre de la relation (X)-(Y), Baron et Kenny, ont proposé de tester quatre conditions

Condition 1 : La variable X doit avoir un impact significatif sur la variable Y. Il s'agit donc de régresser Y sur X et de montrer que le coefficient b_1 ³⁶³ dans l'équation de régression (e) est significatif

$$Y = a_1 + b_1X + \text{erreur}_1 \dots\dots(e)$$

Condition 2: La variable X doit avoir un effet significatif sur M (c'est-à-dire la variable médiatrice supposée). Il s'agit donc de régresser M sur X et de montrer que le coefficient b_2 dans la régression (équation f) est significatif.

$$M = a_2 + b_2X + \text{erreur}_2 \dots\dots (f)$$

Condition 3 : La variable médiatrice supposée (M) doit significativement influencer la variable (Y), lorsque l'influence de la variable X sur Y est contrôlée. Il s'agit donc régresser Y sur X et M et de montrer - dans l'équation (g) - que le coefficient b_4 est significatif (une simple régression de Y sur M, sans contrôler X, pourrait se révéler significative en raison de l'existence d'une association significative entre X et Y et entre X et M, c'est pourquoi il est nécessaire de régresser Y sur X et M).

$$Y = a_3 + b_3X + b_4M + \text{erreur}_3 \dots\dots (g)$$

Les coefficients b_2 de l'équation (f) et b_4 de l'équation (g) permettent d'évaluer l'effet indirect de X sur Y, c'est-à-dire l'influence de X qui est transmise par M. Cet effet indirect est égal à ($b_2 * b_4$)

Condition 4 : L'influence significative de la variable X sur Y doit disparaître lorsque l'effet de M sur Y est contrôlé statistiquement. Il s'agit donc de régresser Y sur X et M (équation de régression (g)) et de montrer que le coefficient b_3 est non significatif.

Le coefficient b_3 rend compte de l'effet direct de X sur Y. Lorsqu'il y a médiation complète, l'effet total de X sur Y est entièrement produit de manière

³⁶² Rubén Chumpitaz Caceres : Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, revue Recherche et Applications en Marketing, vol. 18, n° 2/2003, pp 86-87

³⁶³ Le coefficient b_1 représente l'effet total de X sur Y

indirecte. En effet, puisque l'effet total (b_1) est égal à la somme des effets direct (b_3) et indirect (b_2*b_4) et que b_3 est non significativement différent de « 0 » : $b_1 = b_3 + (b_2 * b_4)$ donc $b_1 = (b_2 * b_3)$.

Donc, dans le cas de médiation partiel l'effet total égale à $b_3 + (b_2*b_4)$

La variable médiatrice est considérée comme une variable (ANCOVA, MANCOVA)³⁶⁴, le test médiateur d'une variable suivra la démarche suivante :

* Vérification de la relation (x) (variable indépendante) et (y) (variable dépendante) ($x \longrightarrow y$).

* Tester le lien ($x \longrightarrow y$).

* Examiner le lien ($x \longrightarrow y$).

*Lancement d'une analyse de covariance.

3-2)statut modérateur d'une variable.

Dans certaines recherches on peut observer que l'effet d'une variable (x) sur une autre variable (y) n'est pas absolu, mais dépend à son tour d'une autre variable (m), selon O.AKTOUF³⁶⁵ la variable modératrice modère la relation entre les variables dépendantes et indépendantes.

Un effet modérateur de (Z) sur la relation (X-Y) se caractérise par un effet d'interaction (X*Z) significatif³⁶⁶, une variable modératrice est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet de la variable (x) sur la variable (y) (positive/ négative, forte/ faible) les processus modérateurs répondent donc à la question « quand, dans quelles circonstances » l'effet ($x \longrightarrow y$) se produit.

C'est le principe de l'interaction statistique³⁶⁷ où des variables indépendantes peuvent isolément avoir un effet différent de leur effet combiné.

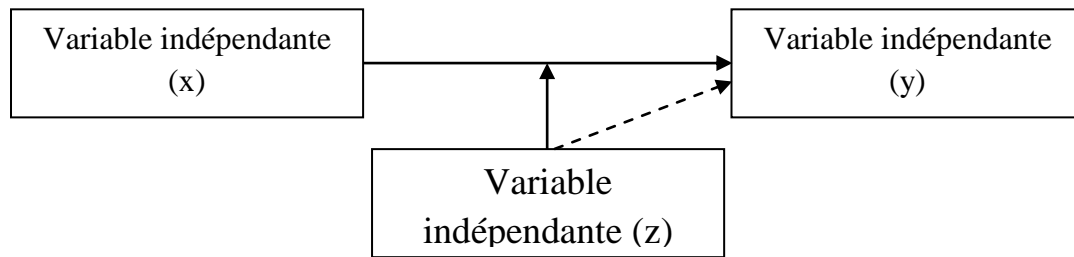
³⁶⁴ MERABET Amina, op-cit, p172

³⁶⁵ Omar Aktouf : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations Une introduction à la démarche classique et une critique, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987, p 35

³⁶⁶ Rubén Chumpitaz Caceres, op.cit. p72

³⁶⁷ RASCLLEN, et IRACHABAL.S : médiateur et modérateur, implication théorique et méthodologique dans le domaine de stress et de la psychologie de la sante, le travail humain, vol 64. N2, 2001, p99.

Figure N (4.7) : effet modérateur.



Source: RASCLE, N et IRACHABAL.S. Op- cit, p99.

Si l'on cherche à mesurer l'effet modérateur d'une variable (Z) sur la relation entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y), il est recommandé de construire une variable multiplicative ($X*Z$) représentant l'effet d'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice.

Deux équations de régressions sont alors testées³⁶⁸ :

$$Y = a + b_1X + b_2Z \dots\dots (1)$$

$$Y = a + b_1X + b_2Z + b_3 (X*Z) \dots\dots (2)$$

Si le coefficient de régression b_3 est significatif et si le coefficient de détermination (R^2) de la seconde régression est supérieur à celui de la première, alors l'effet modérateur est établi. Si b_2 demeure significatif, nous sommes en présence d'un effet quasi-modérateur³⁶⁹.

Section 2: purification des échelles de mesure

La présentation des résultats de notre recherché se déroulera en deux temps, dans le premier temps, grâce aux logiciel SPSS22, nous élaborons nos échelles de mesure, avec l'analyse en composante principale (ACP), avec laquelle nous testerons la fiabilité des variable de mesure (observables), dans le second temps, nous utiliserons le les logiciels AMOS20,PLS, LISREL(selon le cas), afin de confirmer la validité de la structure factorielle de nos échelles de mesure, en procédant à l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) .

³⁶⁸ Alain Lacroux : les avantages et les limites de la méthode « partial least square » (pls) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, Revue de gestion des ressources humaines, vol 2, N°80, 2011, p57

³⁶⁹ ibidem,p57

1) analyse exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire est une étape technique préliminaire lors de « construction d'une échelle de mesure, elle permet avant tout de traduire et explique les dimensions sous-jacentes de construit.

1-1) Analyse de l'échelle de la variable environnement

A) L'échelle de la Complexité

L'étude des corrélations des items accompagnée du score global et d'alpha cronbach, nos indique que les deux items "EnvComp2" qui représente (mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits) et "EnvComp4" qui représente (mon entreprise produit différents biens et/ou services), sont faiblement corrélés avec le score global de l'échelle (0.48 pour EnvComp4 et 0.52 pour EnvComp2).

Tableau (4-5) : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item (complexité)

	Corr item-score global	Alpha sans l'item
Envcomp1	,675**	,583
Envcomp2	,523**	,677
Envcomp3	,686**	,578
Envcomp4	,489**	,695
Envcomp5	,684**	,582
Envcomp6	,670**	,584
alpha de Cronbach	,660	

**La corrélation est significative au niveau 0.01

La suppression de l'item « EnvComp2 » permettrait d'améliorer le score d'alpha cronbach (qui est moyen $\alpha = 0.66$) à $\alpha = 0.67$ (qui reste encore moyen).

La matrice de corrélation inter-items, confirme la faible adéquation de « EnvComp2 » et « EnvComp4 » avec l'ensemble des items.

Tableau (4-6) : Corrélations inter-items (complexité)³⁷⁰

	Cor item-score global	Envcomp1	Envcomp2	Envcomp3	Envcomp4	Envcomp5	Envcomp 6
Envcomp1	,675**	1					
Envcomp2	,523**	,111	1				
Envcomp3	,686**	,507**	,085	1			
Envcomp4	,489**	,053	,375**	,025	1		
Envcomp5	,684**	,409**	,118	,501**	,118	1	
Envcomp6	,670**	,575**	,060	,576**	,032	,452**	1

**La corrélation est significative au niveau 0.01

³⁷⁰ Voir l'annexe 1, tableaux : 1, 3,5

pour régler ce problème, nous allons établir la bidirectionnalité de notre construit théoriques « complexité d'environnement », en utilisant les sous dimensions « complexité qualitative » qui regroupe les variable de mesure suivant : EnvComp1 (l'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre), EnvComp 3 (il 'n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise), EnvComp5 (le savoir-faire de mon entreprise ne peut pas être formalisé) et EnvComp6 (l'environnement de mon entreprise est complexe) et « complexité quantitative » à son tour, regroupe : EnvComp2 (mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et distribution) et EnvComp4 (mon entreprise produit différents produit).

En utilisant une analyse en composante principale, les deux facteurs obtenus représentent plus de 65% de la variance (tableau n 4-8).

Tableau (4-7) : Indice KMO et test de Bartlett (complexité)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la	.751
Test de sphéricité de	Khi-deux approx.
Bartlett	ddl
	Signification
	.000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le test KMO est supérieur de 0.7, ce qui traduit une forte capacité des données à être factorisées.

Tableau (4-8) : nombre du facteur (Variance totale expliquée) (complexité)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des			Sommes de rotation du carré		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%	Total	% de la	%
1	2.553	42.556	42.556	2.553	42.556	42.556	2.513	41.888	41.888
2	1.348	22.466	65.022	1.348	22.466	65.022	1.388	23.134	65.022
3	.643	10.715	75.737						
4	.597	9.947	85.684						
5	.462	7.707	93.391						
6	.397	6.609	100.00						

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'interprétation des axes factoriels à partir de la matrice des composantes permet d'évaluer la qualité de représentation des items et d'écarter ceux qui ne remplissent pas les conditions. Afin de faciliter la lecture des axes factoriels, nous avons eu recours à une rotation Varimax. Ce que nous a permet de mieux visualiser la répartition des items sur les deux facteurs retenus.

Tableau (4-9) : Matrice d'ACP avant et après rotation Varimax (complexité)

Matrice des composantes			Rotation de la matrice des composantes		
	Composante			Composante	
	1	2		1	2
Envcomp1	,782		Envcomp1	,786	
Envcomp2		,790	Envcomp2		,819
Envcomp3	,810		Envcomp3	,823	
Envcomp4		,816	Envcomp4		,833
Envcomp5	,735		Envcomp5	,720	
Envcomp6	,816		Envcomp6	,833	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-9) révèle que Les items Envcomp1, Envcomp3, Envcomp5 et Envcomp6 sont fortement corrélés avec le facteur 1 (complexité qualitative), et les items Envcomp2 et Envcomp4 sont fortement corrélés avec le facteur2 (complexité qualitative).

En calculant le nouveau alpha cronbach, pour la complexité qualitative, les corrélations des items avec le score global deviennent plus forte, et $\alpha = 0,797$

Tableau (4-10) : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item (complexité qualitative)³⁷¹

	Corr item-score global	Alpha de Cronbach sans item
Envcomp1	,781**	,751
Envcomp3	,817**	,724
Envcomp5	,765**	,784
Envcomp6	,803**	,727
Alpha de Cronbach		,797

**La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Concernant la complexité qualitative, les corrélations avec le score de la sous-échelle sont évidemment fortes. Cependant l'alpha cronbach obtenu est $\alpha = 0.546$ (α moyennement acceptable)

Tableau (4-11) : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item (complexité quantitative)³⁷²

	Corr item-score global	Alpha de Cronbach sans item
Envcomp2	,827**	
Envcomp4	,832**	
Alpha de Cronbach		,546

**La corrélation est significative au niveau 0.01,

³⁷¹ Voir l'annexe 1, tableaux 15, 17,19

³⁷² Voir l'annexe 1, tableaux 21, 22,24

Selon les résultats obtenus grâce au calcul alpha cronbach , coefficients de corrélations et ACP avec rotation, nous décidons de grader l'échelle de mesure de la complexité tel qu'il est proposé dans la théorie

Tableau (4-12) : échelle de mesure de la complexité retenu après l'ACP

Code	Item
EnvComp1	L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre
EnvComp2	mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et distribution
EnvComp3	Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise
EnvComp4	mon entreprise produit différents produit
EnvComp5	Le savoir-faire de mon entreprise ne peut pas être formalisé
EnvComp6	L'environnement de mon entreprise est complexe

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

B) L'échelle du dynamisme

Tous les items sont nettement corrélés avec le score global du dynamisme ($\text{corr} > 0.5$), et coefficient alpha cronbach est acceptable ($\alpha = ,719$), mais nous pouvons améliorer le coefficient alpha cronbach en supprimant l'item EnvDyn1 ($\alpha = ,725$).

Tableau (4-13) : Corrélations avec l'échelle et alpha de Cronbach sans l'item (dynamisme)

	Score global	α cronbach sans item
Envidyn1	,330**	,725
Envidyn2	,691**	,694
Envidyn3	,616**	,682
Envidyn4	,790**	,638
Envidyn5	,762**	,656
Envidyn6	,646**	,685
α cronbach	,719	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-14) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (dynamisme)³⁷³

	Score global	α sans item	Envidyn	Envidyn2	Envidyn3	Envidyn4	Envidyn5	Envidyn6
Envidyn1	,330**	,725	1					
Envidyn2	,691**	,694	,309**	1				
Envidyn3	,616**	,682	,283**	,378**	1			
Envidyn4	,790**	,638	,209**	,314**	,341**	1		
Envidyn5	,762**	,656	,161*	,277**	,241**	,666**	1	
Envidyn6	,646**	,685	,168**	,201**	,281**	,499**	,538**	1
α cronbach		,719						

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 * . La corrélation est significative au niveau 0.05

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La matrice de corrélation inter-items se révèle satisfaisante.

En utilisant une analyse en composante principale, le facteur obtenu explique plus de 63% de la variance. (Tableau n 4-16).

Tableau (4-15) : Indice KMO et test de Bartlett (dynamisme)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,754	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	351,507
	ddl	15
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le test KMO nous confirme que les données sont factorisables.

Tableau (4-16) : nombre du facteur (Variance totale expliquée) (dynamisme)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,675	44,579	44,579	2,675	44,579	44,579	2,145	35,748	35,748
2	1,133	18,891	63,470	1,133	18,891	63,470	1,663	27,723	63,470
3	,720	11,992	75,462						
4	,644	10,726	86,188						
5	,509	8,476	94,664						
6	,320	5,336	100,00						

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁷³ Voir l'annexe 1, tableaux 26, 28,30

Les items : Envidyn2, Envidyn3, Envidyn4, Envidyn5 et Envidyn6 sont fortement corrélés avec le facteur1. Le facteur 2 est composé seulement d'un seul item « Envidyn1 » (tableau4-17), ce que nous permet de l'éliminer.

Tableau (4-17) : Matrice d'ACP avant et après rotation Vari max (dynamisme)

Matrice des composantes			Rotation de la matrice des composantes		
	Composante			Composante	
	1	2		1	2
Envidyn1		,596	Envidyn1		,750
Envidyn2	,585		Envidyn2	,734	
Envidyn3	,604		Envidyn3	,686	
Envidyn4	,809		Envidyn4	,821	
Envidyn5	,776		Envidyn5	,868	
Envidyn6	,708		Envidyn6	,786	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-18) : Indice KMO et test de Bartlett (dynamisme) après élimination d'item « Envidyn1 »

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,736
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	317,332
	ddl	10
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-19) : nombre du facteur (Variance totale expliquée) après l'élimination d'item « Envidyn1 » (dynamisme)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,535	50,700	50,700	2,535	50,700	50,700
2	,990	19,807	70,506			
3	,644	12,884	83,390			
4	,510	10,200	93,590			
5	,320	6,410	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le Tableau (4-20) ci-dessous indique les items retenus pour mesurer le dynamisme environnemental après la purification via ACP

Tableau (4-20) : échelle de mesure du dynamisme retenu après l'ACP

Code	Items
Envidyn2	Le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent.
Envidyn3	Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent
Envidyn4	Mon entreprise change fréquemment ses pratiques marketings
Envidyn5	Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui dévolu très souvent
Envidyn6	L'environnement de mon entreprise est dynamique

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

C) L'échelle de la turbulence

L'échelle de la turbulence voudra mesurer le degré auquel les changements de l'environnement de l'entreprise sont menaçants (EnviTur2), rapides (EnviTur3), nouveaux (EnviTur4) et imprévisibles (EnviTur5). Par ailleurs nous tenterons d'associer ces caractéristiques avec la fluctuation du volume des ventes (EnviTur1) et une perception globale de la turbulence (EnviTur6).

Tableau(4-21) :corrélation inter-item, échelle global et α cronbach(turbulence)³⁷⁴

	Corr score	α sans	Envitur1	Envitur2	Envitur3	Envitur4	Envitur5	Envitur6
Envitur1	,550**	,831	1					
Envitur2	,748**	,764	,307**	1				
Envitur3	,812**	,744	,360**	,567**	1			
Envitur4	,767**	,759	,288**	,546**	,576**	1		
Envitur5	,710**	,775	,115	,448**	,492**	,491**	1	
Envitur6	,705**	,778	,208**	,370**	,471**	,426**		1
Alpha cronbach	,806							

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'alpha de Cronbach peut être jugé comme satisfaisant ($\alpha=0.806$). Sans qu'il soit excessif, il peut être amélioré ($\alpha=0.831$) si nous supprimons « EnviTur1 » Cet item a d'ailleurs une corrélation moyenne avec le score global de l'échelle.

La qualité de représentation d'item est fortement faible (,213)³⁷⁵, La suppression d'item (EnviTur1) de notre échelle de mesure de la turbulence environnementale nous permettrait d'avoir l'unidimensionnalité de notre construit.

³⁷⁴ Voir l'annexe1, tableaux 61, 63,65

³⁷⁵ Voir l'annexe1, tableau 67

En utilisant une analyse en composante principale, le facteur obtenu explique plus de 52% de la variance. (tableau n 4-23).

Tableau (4-22) : Indice KMO et test de Bartlett (turbulence)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,832
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	463,817
	ddl	15
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le test KMO nous confirme que les données sont factorisables.

Tableau N (4-23) : nombre du facteur (turbulence)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,145	52,424	52,424	3,145	52,424	52,424
2	,950	15,833	68,257			
3	,650	10,831	79,088			
4	,448	7,471	86,559			
5	,412	6,865	93,424			
6	,395	6,576	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les items: Envitur2, Envitur3, Envitur4, Envitur5 et Envidyn6 sont fortement corrélés avec le facteur1

Tableau (4-24) : Matrice d'ACP avant et après rotation Vari max (turbulence)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Envitur1	,461
Envitur2	,764
Envitur3	,819
Envitur4	,788
Envitur5	,742
Envitur6	,713

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les items retenus pour mesurer La turbulence environnementale

Tableau (4- 25) : échelle de mesure de la turbulence retenu après l'ACP

Code	Item
EnviTur 2	Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants
EnviTur 3	Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts
EnviTur 4	Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux
EnviTur 5	Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles
EnviTur 6	L'environnement de mon entreprise est turbulent

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D) L'échelle de l'incertitude

L'incertitude se mesure avec des items mesurant des aspects de l'incertitude mis en avant par MILLIKEN (1987), il s'agit de mesurer le manque d'information et des erreurs de prévision.

Tableau (4-26): corrélation inter-item, échelle globale et alpha cronbach (incertitude)³⁷⁶

	Corr	score	α sans item	Envinc	Envinc	Envinc	Envinc	Envinc
Envincr1	,805**		,771	1				
Envincr2	,821**		,761	,663**	1			
Envincr3	,781**		,777	,543**	,721**	1		
Envincr4	,758**		,787	,497**	,468**	,492**	1	
Envincr5	,682**		,836	,384**	,356**	,316**	,473**	1
α cronbach			,822					

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tous les items sont corrélés avec l'échelle globale (corr >0.7) et le niveau de l'alpha est satisfaisant (0,822).

Tous les items de notre mesure contribuent à la fiabilité évaluée par sa consistance interne.

³⁷⁶ Voir l'annexe1 tableaux 49,51,53

Comme nous pouvons le voir dans le tableau des corrélations inter-items, les liens au sein de l'échelle sont significatifs. Nous sommes donc en train de mesurer le même phénomène.

Tableau (4-27) : indice de KMO (incertitude)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,786
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	479,010
	ddl	10
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'analyse factorielle exploratoire (ACP) réalisée nous montre l'unidimensionnalité du construit (incertitude) avec un facteur 1 restituant plus de 59% de la variance totale, nous items représentent la même facette d'incertitude.

Tableau (4-28) : nombre du facteur (incertitude)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,990	59,798	59,798	2,990	59,798	59,798
2	,816	16,320	76,117			
3	,499	9,972	86,089			
4	,451	9,017	95,106			
5	,245	4,894	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-29) : Matrice d'ACP avant et après rotation Vari max (incertitude)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
Envincr1	,812
Envincr2	,852
Envincr3	,813
Envincr4	,751
Envincr5	,617

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Il ressort donc de notre mesure que l'incertitude de l'environnement se mesurera avec les cinq items utilisés. L'ensemble des items concourent à mesurer la perception d'un même phénomène de la part des dirigeants.

Tableau (4-30) : les items retenus d'incertitude après l'ACP

Code	Items
Envincr1	Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision
Envincr2	Mon entreprise a de mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux
Envincr3	Mon entreprise a de mal à prévoir les résultats des actions des acteurs environnementaux
Envincr4	Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux
Envincr5	Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

1-2) Analyse de l'échelle de la variable agilité organisationnelle

Le niveau de corrélation entre item et le score global est élevé (tableau N 4-31), compris entre 0,77 et 0,87, le tableau N (4-31) confirme le niveau élevé du coefficient de fiabilité de cohérence interne de l'échelle ($\alpha = 0,93$).

Tableau (4-31) : corrélation inter-item, échelle global et α cronbach (agilité organisationnelle)³⁷⁷

	Corr score	α sans	Clvist	Clvist	Efrep	Efrep	Efrep	Vischa	Vischa	Vischa
Clvistr1	,795**	,932	1							
Clvistr2	,817**	,931	,676**	1						
Efrepch	,868**	,926	,647**	,619**	1					
Efrepch	,859**	,927	,641**	,626**	,758**	1				
Efrepch	,873**	,926	,645**	,630**	,820**	,774**	1			
Vischan	,776**	,934	,533**	,574**	,605**	,587**	,583**	1		
Vischan	,827**	,930	,574**	,619**	,665**	,664**	,681**	,621**	1	
Vischan	,856**	,927	,605**	,689**	,672**	,668**	,687**	,697**	,687**	1
α cronbach		,937								

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁷⁷ Voir l'annexe 1, tableaux : 73,75

L'analyse factorielle (ACP) réalisée nous montre la tridimensionnalité de construit agilité avec trois facteurs, qui expliquent plus 82% de la variance totale (tableau N 4-33).

Tableau (4-32) : indice de KMO (agilité organisationnelle)

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de		,935
Test de sphéricité de	Khi-deux approx.	1470,773
Bartlett	ddl	28
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-33) : nombre du facteur (Variance totale expliquée) (agilité organisationnelle)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré			Sommes de rotation du carré		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%	Total	% de la	%
1	5.571	69.641	69.641	5.571	69.641	69.641	2.686	33.576	33.576
2	,558	6.972	76.613	,558	6.972	76.613	2.121	26.518	60.094
3	,509	6.360	82.973	,509	6.360	82.973	1.830	22.879	82.973
4	,364	4.555	87.528						
5	,318	3.970	91.498						
6	,255	3.190	94.688						
7	,249	3.119	97.807						
8	,175	2.193	100.000						

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau N (4-34) présente les trois dimensions d'agilité organisationnelle : clarté de la vision stratégique, efficacité de réponse de l'organisation au changement et vision du changement.

Tableau (4-34) : Matrice d'ACP avant et après rotation Varimax (agilité organisationnelle)

Matrice des composantes				Rotation de la matrice des composantes			
	Composante				Composante		
	1	2	3		1	2	3
Civistr1	,795			Civistr1			,802
Civistr2	,812			Civistr2			,766
Efrepch1	,871			Efrepch1	,805		
Efrepch2	,860			Efrepch2	,769		
Efrepch3	,876			Efrepch3	,817		
Vischan1	,775			Vischan1		,855	
Vischan2	,826			Vischan2		,602	
Vischan3	,855			Vischan3		,694	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

1-3) Analyse de l'échelle « traits de personnalité d'entrepreneur »

A) motivation

Les statistiques par item indiquent la corrélation entre items et le score globale de l'échelle, ainsi que le niveau du coefficient alpha cronbach (tableau 4-35).

Le niveau de corrélation entre item et score globale de l'échelle sont relativement élevés (entre 0.58 et 0.77), la valeur alpha cronbach pour l'échelle correspond à un niveau très satisfaisant de fiabilité de cohérence interne ($\alpha = 0.831$)

Tableau (4-35) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (motivation)³⁷⁸

	Corr score	α Sans	EnMotiv	EnMotiv	EnMotiv	EnMotiv	EnMotiv	EnMotiv	EnMotiv
EnMotiv1	,584**	,854	1						
EnMotiv2	,826**	,777	,330**	1					
EnMotiv3	,635**	,831	,286**	,391**	1				
EnMotiv4	,812**	,781	,322**	,677**	,346**	1			
EnMotiv5	,822**	,778	,341**	,649**	,440**	,655**	1		
EnMotiv6	,776**	,791	,219**	,661**	,347**	,660**	,611**	1	
α cronbach		,831							

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'indice de KMO (0.865) ainsi que le test sphéricité de Bartlett significatif au seuil de $p < 0.00$, nous permettent de constater que nos données son factorisables.

Tableau (4-36) : Indice KMO et test de Bartlett (motivation)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,865
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	599,870
	ddl	15
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁷⁸ Voir l'annexe 1, tableaux : 83, 85,87

Nous avons conduit une analyse en composantes principales, L'unidimensionnalité de l'échelle a été ainsi vérifiée. Un seul facteur, représentant plus 56 % de la variance totale.

Tableau (4-37) : l'unidimensionnalité de construit motivation

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,403	56,724	56,724	3,403	56,724	56,724
2	,879	14,654	71,378			
3	,704	11,740	83,118			
4	,371	6,175	89,293			
5	,325	5,412	94,706			
6	,318	5,294	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Notons que toutes les contributions factorielles sont supérieures à 0.5 (sauf pour l'item «EnMotiv1 » tableau N 4-38) sur leur axe ce qui permet de vérifier l'homogénéité de cette échelle.

Tableau (4-38) : Contributions factorielles des items (motivation)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
EnMotiv1	,494
EnMotiv2	,852
EnMotiv3	,591
EnMotiv4	,844
EnMotiv5	,844
EnMotiv6	,811

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

B) aptitudes

Dans ce qui suit, nous allons présenter successivement les résultats des analyses exploratoires de la deuxième dimension des traits d'entrepreneur « aptitude ».

➤ **intuition**

Le niveau de corrélation entre items et le score de l'échelle est homogène et élevé (tableau N4-39) compris entre 0.47 et 0.78, significative au niveau 0.01

Le coefficient de fiabilité de cohérence interne avec une valeur ,774 est élevé.

Tableau (4-39) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (intuition)³⁷⁹

	Corr score	α Cronbach	AptiEn	AptiEn	AptiEnt
AptiEnt1	,765**	,784	1		
AptiEnt2	,863**	,640	,476**	1	
AptiEnt3	,859**	,641	,474**	,645**	1
α Cronbach		,774			

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La valeur du test de Barlett calculée ($X^2=205,385$; ddl=3, p=0.00) est statistiquement significatif, l'indice KMO obtenu est égale à 0.674, ce qui traduit une forte capacité des données à être factorisées.

Tableau (4-40) : Indice KMO et test de Bartlett (intuition)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,674
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	205,385
	ddl	3
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (ACP) avec rotation VariMax a permis d'identifier l'unidimensionnalité la de variable « intuition » (tableau n 4-41), et une forte contribution sur le facteur, supérieure à 0.75 (tableau n 4-42).

³⁷⁹ Voir l'annexe 1, tableaux : 118, 120

Tableau (4-41) : Variance totale expliquée (intuition)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,068	68,919	68,919	2,068	68,919	68,919
2	,578	19,258	88,177			
3	,355	11,823	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'ensemble des items présentent une bonne qualité de représentation (> 0.50)³⁸⁰

Tableau (4-42) : Matrice des composantes (intuition)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
AptiEnt1	,766
AptiEnt2	,861
AptiEnt3	,860

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

➤ Confiance en soi

La cohérence interne des items de la variable « confiance en soi » est de niveau acceptable ($\alpha = 0.66$), de même, la corrélation entre les items et le score général est significative au niveau 0.01

Tableau (4-43) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (confiance en soi)³⁸¹

	Corr score	α Sans item	AptiEnt4	AptiEnt5	AptiEnt6
AptiEnt4	,243**	,730			
AptiEnt5	,457**	,552	,211**		
AptiEnt6	,478**	,346	,382**	,576**	
Alpha cronbach	,660				

** La corrélation est significative au niveau 0.01.

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁸⁰ Voir l'annexe 1, tableau 123

³⁸¹ Voir l'annexe 1, tableaux : 93, 95,97

Selon l'indice KMO (KMO= 0,562 et p=0.00), cette variable est factorisable

Tableau (4-44) : Indice KMO et test de Bartlett (confiance en soi)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,562
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	134,050
	ddl	3
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les résultats d'analyse en composante principale avec rotation VariMax a permis d'identifier l'unidimensionnalité la de variable « confiance en soi ».

Tableau (4-45) : Variance totale expliquée (confiance en soi)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,799	59,957	59,957	1,799	59,957	59,957
2	,809	26,963	86,920			
3	,392	13,080	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-46) : Matrice des composantes (confiance en soi)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
AptiEnt4	,629
AptiEnt5	,797
AptiEnt6	,876

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

➤ Tolérance à l'ambiguïté

L'ACP est réalisé sur 4 items, les résultats montrent qu'un facteur est retenu et qu'il explique à lui seul plus 54% de la variance (tableau4-49), l'alpha cronbach montre une bonne cohérence interne globale de l'échelle (tableau 4-47).

Le niveau de corrélation entre item et le score de l'échelle est satisfaisant compris entre 0.7 et 0.76

Tableau (4-47) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (tolérance à l'ambiguïté)³⁸²

	Corr score	α Sans item	AptiEn	AptiEn	AptiEn	AptiEnt
AptiEnt7	,710**	,682	1			
AptiEnt8	,763**	,632	,493**	1		
AptiEnt9	,719**	,659	,248**	,364**	1	
AptiEnt10	,747**	,639	,318**	,361**	,535**	1
Alpha cronbach		,715				

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'indice du point minimum de kaiser (KMO= 0.67 et p=0.00) suggère une structure à un facteur, les qualités de représentation des items sont relativement acceptable (entre 0.47 et 0.57)³⁸³.

Tableau (4-48) : Indice KMO et test de Bartlett (tolérance à l'ambiguïté)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,674
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	199,011
	ddl	6
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-49) : Variance totale expliquée (tolérance à l'ambiguïté)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,162	54,045	54,045	2,162	54,045	54,045
2	,879	21,964	76,009			
3	,517	12,927	88,936			
4	,443	11,064	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁸² Voir l'annexe 1, tableaux : 127, 127,129

³⁸³ Voir l'annexe 1, tableau 132

Tableau (4-50) : Matrice des composantes (tolérance à l'ambiguïté)

Matrice des composantes	
	Composante
AptiEnt7	,686
AptiEnt8	,757
AptiEnt9	,734
AptiEnt10	,761

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

➤ Créativité et imagination

L'examen de la matrice des corrélations entre les items étudiés, nous permet de décider s'il est intéressant de procéder à ce type d'analyse.

Le niveau de corrélation entre item et score global de l'échelle est satisfaisant (entre 0.74 et 0.85), avec un coefficient de fiabilité de cohérence interne de l'échelle acceptable ($\alpha=0.844$).

Tableau (4-51) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (Créativité et imagination)³⁸⁴

	Corr score	α	Sans	AptiEnt1	AptiEnt1	AptiEnt1	AptiEnt1
AptiEnt11	,856**	,778	1				
AptiEnt12	,742**	,853	,474**	1			
AptiEnt13	,879**	,761	,749**	,515**	1		
AptiEnt14	,820**	,806	,601**	,470**	,630**	1	
Alpha cronbach		,844					

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'intérêt du test de sphéricité est qu'il permet d'obtenir la probabilité de l'hypothèse nulle H_0 , selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro, La valeur du test de sphéricité de Barlett calculée est statistiquement significative (Signification de Barlett $p = 0,00$). Ces résultats justifient le rejet de l'hypothèse nulle et que la matrice des corrélations entre nos différents items n'a pas une structure aléatoire, Il existe, au contraire, des corrélations entre nos différentes items, Ce résultat met en évidence qu'une analyse factorielle semble possible, car nos données sont factorisables.

³⁸⁴ Voir l'annexe 1, tableaux : 104, 106, 108

Tableau (4-52) : Indice KMO et test de Bartlett (Créativité et imagination)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,791
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	421,043
	ddl	6
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'application du critère de la valeur propre conduit à conserver une composante principale (Tableau N 4-53) qui explique près de 68% de la variance initiale.

Tableau (4-53) : Variance totale expliquée (Créativité et imagination)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,732	68,304	68,304	2,732	68,304	68,304
2	,592	14,801	83,105			
3	,428	10,702	93,806			
4	,248	6,194	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tous les items ont une communalité (qualités de représentation) supérieure à 0,5³⁸⁵

Tableau (4-54) : Matrice des composantes (Créativité et imagination)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
AptiEnt11	,866
AptiEnt12	,723
AptiEnt13	,888
AptiEnt14	,819

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁸⁵ Voir l'annexe 1 : tableau 111

C) les attitudes

➤ Attitude envers le risque / initiative

Pour vérifier la fiabilité de « attitude envers le risque et initiative », nous avons calculé l'alpha de Cronbach, On peut noter que le niveau du coefficient d'alpha de Cronbach est plutôt bon ($\alpha = 0,836$), donc l'échelle présente une bonne fiabilité de consistance interne.

De plus, le Tableau N (4-55) ci-dessous donne l'alpha cronbach de l'échelle en cas de suppression du calcul des items, la corrélation de chaque item aux autres (corr acceptable) et la corrélation entre item et le score global (entre 0.86 et 0.88).

A la lecture du tableau N (4-55), nous remarquons qu'il n'est pas possible d'améliorer l'alpha conbach en éliminant un ou plusieurs items, donc nous gardons les trois items pour mesurer attitude envers le risque et initiative.

Tableau (4-55) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (Attitude envers le risque / initiative)³⁸⁶

	Corr score	α Sans item	AttiEnt1	AttiEnt1	AttiEnt3
AttiEnt10	,864**	,797	1		
AttiEnt1	,855**	,795	,570**	1	
AttiEnt3	,887**	,726	,664**	,663**	1
Alpha de Cronbach		,836			

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La valeur du test de Bratlett calculé ($x^2=290,617$; ddl 3 ; $p=0.000$) est statistiquement significative, et la valeur obtenu du KMO est égale à 0,713, ces deux résultats justifient la mise en œuvre une analyse factorielle.

Tableau (4-56) : indice KMO et test de Bartlett (Attitude envers le risque / initiative)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,713
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	290,617
	ddl	3
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁸⁶ Voir l'annexe 1 : tableaux : 162, 163, 165

Tableau (4-57) : variance totale expliquée indice KMO et test de Bartlett (Attitude envers le risque / initiative)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,265	75,516	75,516	2,265	75,516	75,516
2	,430	14,331	89,847			
3	,305	10,153	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les items : AttiEnt 1, AttiEnt 3 et AttiEnt 10, ont des contributions supérieures à 0.8, tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0.5³⁸⁷, c'est-à-dire aucun item n'est à éliminer.

Tableau (4-58) : matrice des composantes (Attitude envers le risque / initiative)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
AttiEnt10	,855
AttiEnt1	,855
AttiEnt3	,896

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

➤ Chance et destin

Les données sont bien factorisables (KMO= ,500 et Bartlett significatif p= ,000). La structure retenue explique 71,806 % de la variance du construit.

Tableau (4-59) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (Chance et destin)

	chanc_destin	AptiEnt2	AptiEnt4
AttiEnt2	,804**	1	
AttiEnt4	,886**	,4386**	1
Alpha de Cronbach ,594			

** . La corrélation est significative au niveau 0,01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁸⁷ Voir l'annexe 1 : tableau 169

Selon le coefficient d'alpha cronbach (cohérence interne $\alpha=0.59$), et vu que l'échelle de mesure est composé seulement de deux items, nous avons décidé de garder la dimension « chance et destin »

Tableau (4-60) : indice KMO et test de Bartlett (Chance et destin)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	50,525
	ddl	1
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-61) : variance totale expliquée (Chance et destin)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,436	71,806	71,806	1,436	71,806	71,806
2	,564	28,194	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-62) : matrice des composantes (Chance et destin)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
AttiEnt2	,847
AttiEnt4	,847

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

➤ Action et temps

L'indice de cohérence interne observé avec cinq items est relativement acceptable ($\alpha = ,690$)³⁸⁸, en éliminant l'item «AttiEnt6 » améliore cette indice ($\alpha = ,799$)³⁸⁹, la corrélation inter item et la qualité de représentation (,250), confirment la nécessité d'éliminer l'item «AttiEnt6 »³⁹⁰.

³⁸⁸ Voir l'annexe 1 : tableau136

³⁸⁹ Voir l'annexe 1 : tableau137

³⁹⁰ Voir l'annexe 1 : tableaux 139, 140

Tableau (4-63) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (Action et temps)³⁹¹

	Corr score	α sans item	AttiEnt5	AttiEnt7	AttiEnt8	AttiEnt9
AttiEnt5	,732**	,780	1			
AttiEnt7	,769**	,779	,410**	1		
AttiEnt8	,838**	,709	,513**	,474**	1	
AttiEnt9	,822**	,721	,437**	,501**	,665**	1
α cronbach		,790				

*. La corrélation est significative au niveau 0.05.**. La corrélation est significative au niveau 0.01.

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les résultats d'ACP mentionnés dans le tableau N (4-65) indiquent qu'un seul facteur a été extrait, il indique plus de 45% de la variance totale.

Tableau (4-64) : Indice KMO et test de Bartlett (Action et temps)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,764
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	307,199
	ddl	6
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-65) : Variance totale expliquée (Action et temps)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,509	62,723	62,723	2,509	62,723	62,723
2	,604	15,098	77,821			
3	,564	14,090	91,911			
4	,324	8,089	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-66) : Matrice des composantes (Action et temps)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
AttiEnt5	,733
AttiEnt7	,744
AttiEnt8	,851
AttiEnt9	,834

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

³⁹¹ Voir l'annexe 1 : tableaux : 141, 142,144

1-4) Analyse de l'échelle « performance »

L'analyse des corrélations des items avec l'échelle globale montre une bonne qualité de liaison (corr entre 0.92 et 0.94), remarquons que le score d'alpha cronbach ($\alpha = 0.93$) peut être jugé excellent (représente une bonne cohérence interne).

Tableau (4-67) : corrélation inter-item, échelle global et alpha cronbach (performance)

	Corr score	α Sans item	EvoRe	EvoC	EvoRe
EvoRent	,949**	,880	1		
EvoChAf	,937**	,902	,843**	1	
EvoReput	,925**	,915	,823**	,787**	1
Alpha cronbach		,930			

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les résultats d'ACP montrent la factorisation d'échelle « performance » (indice KMO= 0.76), montrent également la présence d'un seul facteur (dans notre cas, la performance elle est unidimensionnelle) qui explique 87.84% de la variance.

Tableau (4-68) : Indice KMO et test de Bartlett (performance)

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,760	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	590,136
	ddl	3
	Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-69) : Variance totale expliquée (performance)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,635	87,843	87,843	2,635	87,843	87,843
2	,215	7,172	95,014			
3	,150	4,986	100,000			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau (4-70) : Matrice des composantes (performance)

Matrice des composantes	
	Composante
	1
EvoRenta	,949
EvoChiAff	,935
EvoReputa	,928

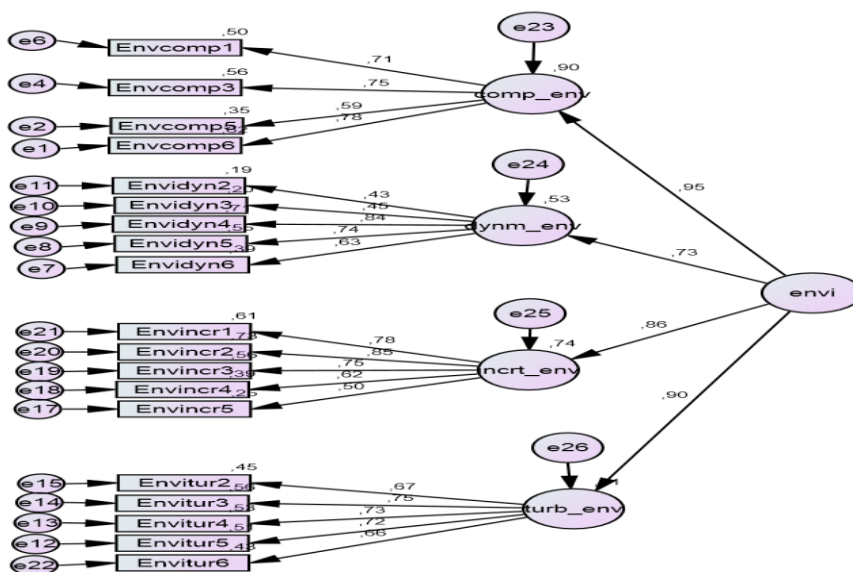
Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

2) analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire prolonge l'analyse factorielle exploratoire par une estimation de vraisemblance plus approfondie puisqu'elle propose de tester rigoureusement un modèle qui doit être spécifié à priori. Donc L'analyse factorielle confirmatoire est une technique statistique située dans la continuité de l'analyse factorielle exploratoire, elle permet de tester le degré auquel une structure factorielle hypothétique issue de l'analyse exploratoire est conciliable avec les données recueillies sur l'échantillon, autrement dit, elle permet de tester un modèle de mesure.

2-1) analyse factorielle confirmatoire du construit « environnement »

Figure N (4.8) : échelle de mesure des quatre dimensions d'environnement (modèle N 2)



Source : résultats de logiciel AMOS

La figure précédente comporte les contributions factorielles liant les indicateurs (variables mesurables) aux facteurs définis a priori comme dimension d'environnement des PME (EnvTurb pour la turbulence environnementale ; EnvComlx pour la complexité environnementale ; EnvDnmc pour la dynamique environnementale et EnvIncr pour l'incertitude environnementale).

Il est recommandé³⁹² d'avoir pour tous les indicateurs, des contributions factorielles supérieures à 0.5 (de préférence de l'ordre de 0.7) et de T student (CR) supérieur à 1.96 pour un seuil de signification de 0.05.

Les résultats (tableau N 4-71) sont jugés bons, à l'exception de ceux de l'item (Envcomp2) et l'item (Envcomp4) dont les contributions respectivement $\lambda=0,214$ et $\lambda=0,145$. Nous avons décidé d'éliminer ces deux items³⁹³.

Tableau (4-71) : résultats d'AFC de l'environnement des PME (sans Envcomp2, Envcomp5)

			Estimate	Estimate standard	S.E.	C.R.	P
comp_env	<---	envi	1,000	,949			
dymn_env	<---	envi	,668	,730	,124	5,386	***
incr_env	<---	envi	,781	,861	,115	6,788	***
turb_env	<---	envi	,895	,899	,093	9,628	***
Envcomp6	<---	comp_env	1,000	,785			
Envcomp5	<---	comp_env	,942	,592	,105	9,005	***
Envcomp3	<---	comp_env	1,102	,751	,094	11,763	***
Envcomp1	<---	comp_env	1,018	,708	,091	11,153	***
Envdyn6	<---	dymn_env	,734	,628	,129	5,710	***
Envdyn5	<---	dymn_env	1,325	,741	,221	5,992	***
Envdyn4	<---	dymn_env	1,452	,840	,236	6,163	***
Envdyn3	<---	dymn_env	,662	,450	,131	5,049	***
Envdyn2	<---	dymn_env	1,000	,433			
Envtur5	<---	turb_env	1,000	,717			
Envtur4	<---	turb_env	1,014	,728	,099	10,281	***
Envtur3	<---	turb_env	1,167	,746	,111	10,473	***
Envtur2	<---	turb_env	,962	,673	,101	9,515	***
Envincr5	<---	incr_env	1,000	,501			
Envincr4	<---	incr_env	1,045	,622	,151	6,910	***
Envincr3	<---	incr_env	1,211	,749	,167	7,260	***
Envincr2	<---	incr_env	1,397	,852	,183	7,623	***
Envincr1	<---	incr_env	1,464	,783	,193	7,585	***
Envtur6	<---	turb_env	,989	,657	,103	9,633	***

Source : résultats d'AMOS

³⁹² Patrice Roussel et all : méthodes d'équations structurelles, recherche et application en science de gestion, economica, paris, 2002, p 173

³⁹³ Voir l'annexe 2, tableau 172

Nous remarquons dans le tableau ci-dessous, que les valeurs des indices d'ajustement de modèle 2 (19 items avec deuxième ordre), sont proche des valeurs souhaités et proposé par les chercheurs.

Tableau (4-72) : comparaison entre diffèrent modèle (environnement)³⁹⁴

	Indices absolus			Indice incrémentaux		Indices parcimonies		
	GFI	AGIFI	RMSEA	NFI	CFI	DMIN /DLL	AIC	CAIC
Modele1 (22 items ,2eme ordre)			,092	,757	,819	3,027	760,46	
Modele2 (19 items ,2eme ordre)			,086	,820	,874	2,798	536,05	
Modele3 (22 items, corr)			,092	,758	,820	3,043	761,73	
Modele4 (19 items, corr)			,087	,821	,874	2,820	537,69	
	>0.9	>0.8 > 0.9	<0.05 <0.08	>0.9	>0.9	<3 P=0.00	Plus possible	petit

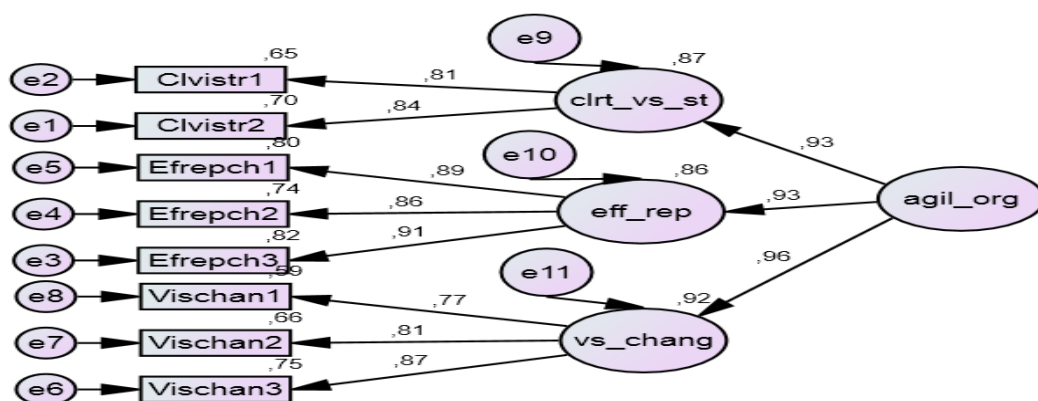
Source : résultats d'AMOS

2-2) analyse factorielle confirmatoire du construit « agilité organisationnelle »

Les indices de validité et de fiabilité de l'échelle « agilité organisationnelle » sont présentés dans le tableau N(4-73), les poids factoriels sont significativement différent de zéro (CR>1.96), les valeurs absolues des poids factoriels sont supérieurs à 0.7

La valeur de l'indice Rho de Fornelle et Larcker est égale à 0.6 (valeur de référence pvc ≥0.7)³⁹⁵, et l'indice Rho de Joreskog est supérieur de 0,7.

Figure N(4.9) : échelle de mesure des trois dimensions d'agilité



Source : résultats d'AMOS

³⁹⁴ Voir Annexe 2, tableaux : 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179,180

³⁹⁵ Patrice Roussel et autre , opcit ,p 56

Tableau (4-73) ; résultats d'AFC d'agilité organisationnelle

			Estimate	Estimate - S	S.E.	C.R.	P
clrt_vs_st	<---	agil_org	1,000	,934			
eff_rep	<---	agil_org	1,001	,925	,073	13,645	***
vs_chang	<---	agil_org	1,038	,960	,075	13,853	***
Clvistr2	<---	clrt_vs_st	1,000	,838			
Clvistr1	<---	clrt_vs_st	,860	,807	,062	13,794	***
Efrepch3	<---	eff_rep	1,000	,906			
Efrepch2	<---	eff_rep	1,000	,859	,052	19,103	***
Efrepch1	<---	eff_rep	1,013	,894	,048	21,113	***
Vischan3	<---	vs_chang	1,000	,868			
Vischan2	<---	vs_chang	,917	,813	,060	15,298	***
Vischan1	<---	vs_chang	,814	,771	,056	14,457	***

Source : résultats d'AMOS

Les indices d'ajustement du modèle de mesure d'agilité organisationnelle montrent un bon ajustement du modèle étudié aux données, au niveau des indices incrémentaux, des indices absolus et des indices parcimonies, donc nous acceptons l'échelle de mesure d'agilité.

Tableau (4-74) : indices d'ajustement du model de mesure d'agilité ³⁹⁶

	Indices absolus			Indice incrémentaux		Indices parcimonies		
	GFI	AGIFI	RMSEA	NFI	CFI	DMIN /DLL	AIC	CAI C
Modele1 (8 items ,2eme ordre)			,031	,986	,997	1,235	74,996	
	>0.9	>0.8 > 0.9	<0.05 <0.08	>0.9	>0.9	<3 P=0.00	Plus possible	petit

Source : résultats d'AMOS

2-3) analyse factorielle confirmatoire du construit « les traits de personnalité d'entrepreneur »

voir nature itérative des méthodes des équations structurelles, nous avons cherché le modèle de mesure le mieux ajusté, l'étude a nécessité deux étapes, la première étape porte sur l'échelle à 29 items dans la version conforme à celle validée par l'analyse factorielle exploratoire (ACP), la seconde repose sur une échelle à 26 items, nous avons en effet retirer l'item «EnMotiv1 » de sous échelle « motivation », « AptiEnt4 » de la sous échelle « confiance en soi », « AptiEnt7 » de la sous échelle « tolérance à l'ambiguïté ». L'élimination de ces items c'est à cause de leur faible contribution factorielle (0,421 pour «EnMotiv1», 0,455 pour

³⁹⁶ Voir Annexe 2, tableaux : 184, 185, 186, 187,188

«AptiEnt4 », 0,488 pour « AptiEnt7 ») la suppression de ces items à donner des bon indices d'justement (tableau N 4-76)³⁹⁷.

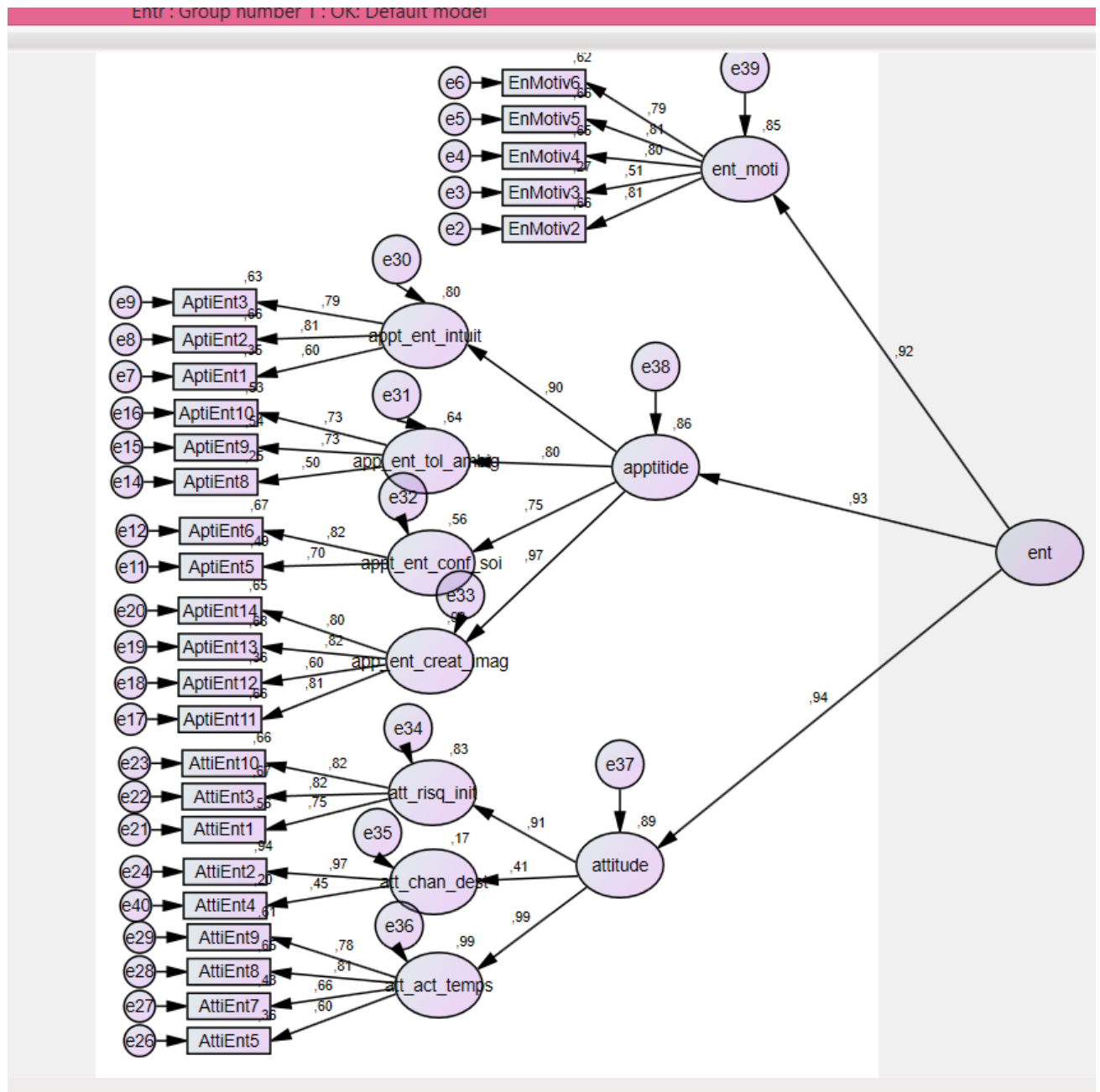
Tableau (4-75) ; résultats d'AFC de construit « traits de personnalité d'entrepreneur »

	Lien		Estimate	Estimate -S	S.E.	C.R.	P
apptitude	<---	ent	,572	,925	,072	7,959	***
attitude	<---	ent	,820	,943	,082	10,017	***
appt_ent_intuit	<---	apptitude	1,000	,897			
app_ent_tol_ambig	<---	apptitude	1,365	,797	,190	7,190	***
appt_ent_conf_soi	<---	apptitude	1,301	,749	,174	7,468	***
app_ent_creat_imag	<---	apptitude	1,735	,966	,202	8,600	***
att_risq_init	<---	attitude	1,000	,912			
att_chan_dest	<---	attitude	,582	,412	,099	5,857	***
att_act_temps	<---	attitude	,835	,993	,098	8,510	***
ent_moti	<---	ent	1,000	,921			
EnMotiv2	<---	ent_moti	1,022	,811	,074	13,733	***
EnMotiv3	<---	ent_moti	,679	,515	,086	7,926	***
EnMotiv4	<---	ent_moti	,984	,805	,072	13,609	***
EnMotiv5	<---	ent_moti	,991	,809	,073	13,498	***
EnMotiv6	<---	ent_moti	1,000	,789			
AptiEnt1	<---	appt_ent_intuit	1,000	,596			
AptiEnt2	<---	appt_ent_intuit	1,555	,810	,169	9,186	***
AptiEnt3	<---	appt_ent_intuit	1,487	,794	,163	9,113	***
AptiEnt5	<---	appt_ent_conf_soi	,907	,702	,101	8,987	***
AptiEnt6	<---	appt_ent_conf_soi	1,000	,820			
AptiEnt8	<---	app_ent_tol_ambig	,709	,495	,106	6,694	***
AptiEnt9	<---	app_ent_tol_ambig	,972	,734	,104	9,311	***
AptiEnt10	<---	app_ent_tol_ambig	1,000	,729			
AptiEnt11	<---	app_ent_creat_imag	1,000	,813			
AptiEnt12	<---	app_ent_creat_imag	,730	,603	,075	9,702	***
AptiEnt13	<---	app_ent_creat_imag	1,031	,823	,069	14,881	***
AptiEnt14	<---	app_ent_creat_imag	,999	,804	,074	13,441	***
AttiEnt1	<---	att_risq_init	1,000	,751			
AttiEnt3	<---	att_risq_init	1,034	,819	,081	12,806	***
AttiEnt10	<---	att_risq_init	1,141	,815	,093	12,221	***
AttiEnt2	<---	att_chan_dest	1,000	,970			
AttiEnt5	<---	att_act_temps	1,000	,599			
AttiEnt7	<---	att_act_temps	1,278	,656	,154	8,322	***
AttiEnt8	<---	att_act_temps	1,469	,807	,152	9,641	***
AttiEnt9	<---	att_act_temps	1,387	,784	,148	9,377	***
AttiEnt4	<---	att_chan_dest	,594	,450	,195	3,043	,002

Source : résultats d'AMOS

³⁹⁷ Voir Annexe 2, tableaux : 189, 190, 191, 192, 193,194

Figure N (4.10) : échelle de mesure des trois dimensions des caractéristiques d'entrepreneur



Source : résultats d'AMOS

Le Tableau N (4-76) présente les coefficients rhô de Jöreskog et rho de Fronlett et Larcker pour chacune des sous-échelles. Les résultats indiquent une bonne cohérence interne pour chacune des sous échelles.

Tableau (4-76) : Evaluation de la fiabilité pour chacune des sous-échelles – Echelle comportant 21 items (traits de personnalité)

Construit	N d'item	Indice de joreskog	Indice de Fornlett et Larcker
		> 0,70	> 0,5
motivation	05	0.79	068
intuition	03	0.701	0.796
consoi	02	0.694	0.683
tolambgt	03	0.72	0.71
creaimg	04	0.734	0.713
attrisq	03	0.748	0.722
Chance -destin	02	0.77	0.71
actemps	04	0.64	0.7

Source : résultats d'AMOS

Le Tableau N(4-75) indique que toutes les contributions factorielles sont significativement différentes de 0. La variance de chaque construit est davantage expliquée par les items qui le mesurent que par l'erreur ($\rho_{vc}(A) > 0,5$).

Après l'étude et analyse des trois modèles de profils d'entrepreneurs, nous avons remarqué que les valeurs des indices d'ajustement (absolus, incrémentaux et parcimonies) de modèle 2 (avec 26 items et troisième ordre) sont proches aux valeurs conseillées par les chercheurs.

Tableau (4-77) : Indices d'ajustement – Comparaison des modèles (traits de personnalité)³⁹⁸

	Indices absolus			Indice incrémentaux		Indices parcimonies		
	GFI	AGIFI	RMSEA	NFI	CFI	DMIN /DLL	AIC	CAI C
Modele1 (29 items ,3eme ordre)			,051	,847	,934	1,620	788,64	
Modele2 (26 items ,3eme ordre)			,047	,877	,952	1,537	620,23	
Modele3 (26 items, corr)			,049	,867	0.923	1,557	630,24	
valeurs conseillées	>0.9	>0.8 > 0.9	<0.05 <0.08	>0.9	>0.9	<3 P=0.00	Plus possible	petit

Source : résultats d'AMOS

2-4) analyse factorielle confirmatoire du construit « performance »

Les contributions factorielles sont toutes significatives avec des tests student supérieurs à 1.96 au seuil de 5% (figure N 4-11 et tableau N 4-78).

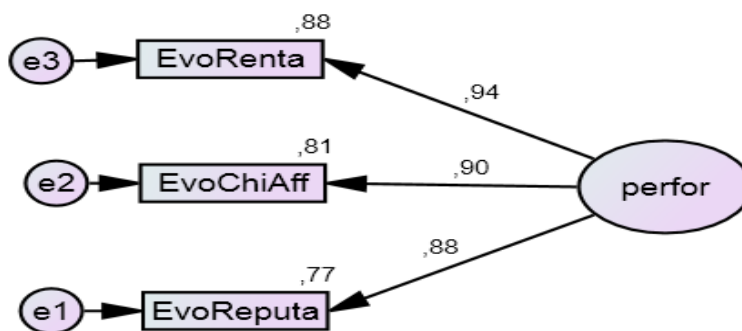
³⁹⁸ Voir l'annexe 2, tableaux 189 au 195

Tableau (4-78) : fiabilité et validité d'échelle de mesure pour « performance »

			Estimate	Estimate-S	S.E.	C.R.	P
EvoReputa	<---	perfor	1,000	,877			
EvoChiAff	<---	perfor	1,097	,898	,055	19,789	***
EvoRenta	<---	perfor	1,142	,939	,054	21,107	***

Source : résultats d'AMOS

Figure N (4.11) : échelle unidimensionnel de la performance



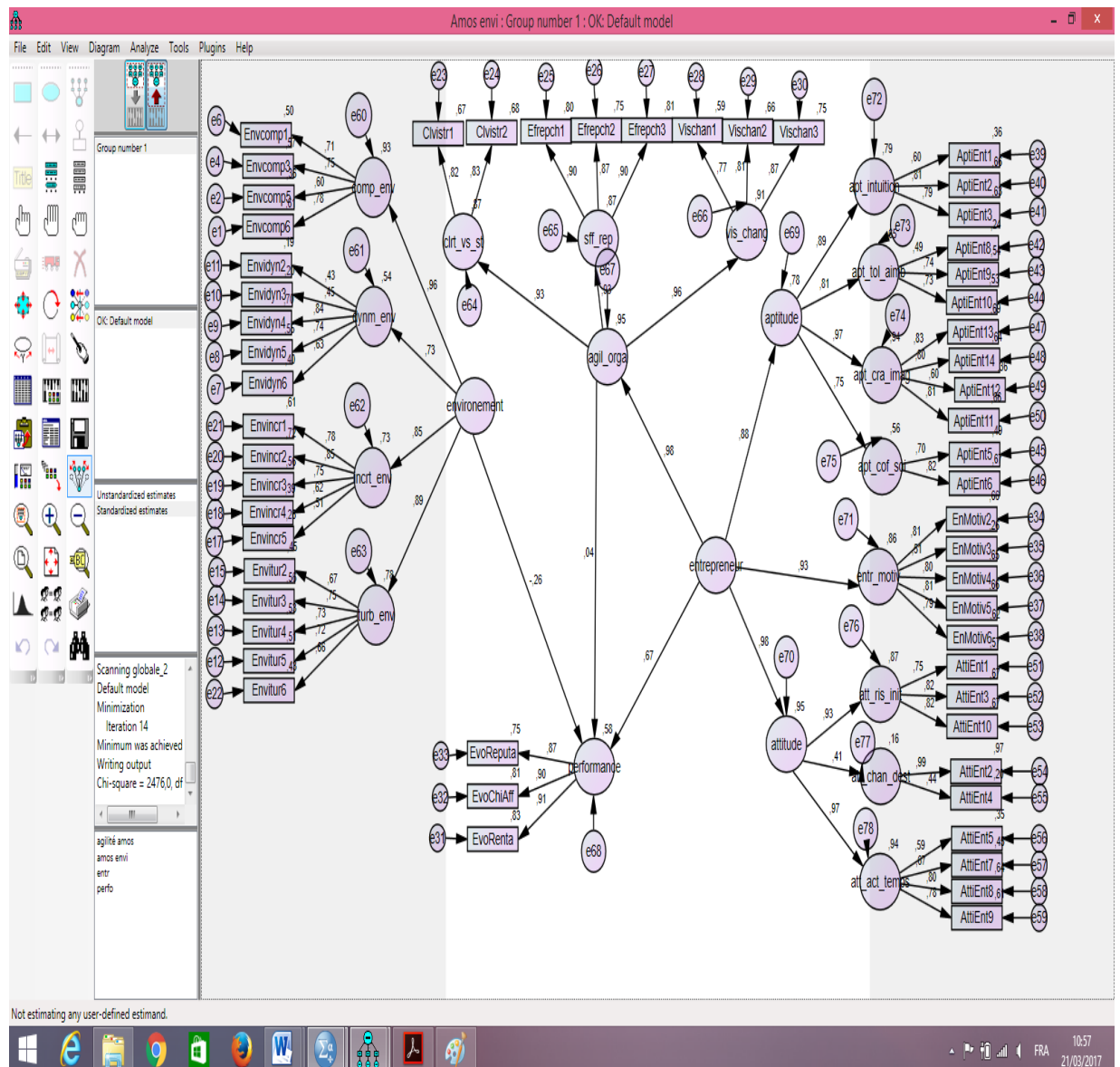
Source : résultats d'AMOS

3) modèle structurel

Une fois l'ajustement du modèle de mesure estimé, il est possible d'évaluer l'ajustement du modèle structurel. Il s'agit de vérifier que les relations entre les construits ou les variables latentes désignées par les coefficients structurels (appelés aussi coefficients de régression) sont bien statistiquement significatifs.

Le modèle d'équations structurelles présenté dans la figure (4-12) indique les relations prédictives directes entre la variable « performance » et les variables dépendantes : « environnement », « agilité organisationnelle » et « traits de personnalité d'entrepreneur », ainsi, la relation indirecte entre « traits de personnalité d'entrepreneur » et la « performance » via une variable médiatrice « agilité organisationnelle ».

Figure (4.12) : Modèle d'équations structurelles



Source : logiciel SPSS AMOS

3-1) Vérification de la significativité des paramètres du modèle

Afin de pouvoir confirmer que le modèle reproduit de manière correcte les données, il est nécessaire de vérifier la significativité des relations entre les variables latentes. Seules les variables ayant une contribution significative (coefficient de régression entre les variables indépendantes et la variable dépendante), testées avec l'indice « t de student » (C.R.) sont conservées. Le tableau (4-79) présente un récapitulatif des résultats obtenus.

Tableau (4-79): Test de significativité des paramètres du modèle³⁹⁹

			Estimate	Estimate stand	S.E.	C.R.	P
agil_organ	<---	entrepreneur	1,127	,976	,103	10,982	***
performance	<---	environnement	-,362	-,260	,083	-4,348	***
performance	<---	agil_organ	,057	,043	,742	,077	,938
performance	<---	entrepreneur	1,044	,672	,855	1,222	,222

Source : résultats AMOS

L'analyse des coefficients de régression entre les différentes variables latentes explicatives et la performance montre que le coefficient de causalité reliant l'environnement et la performance est significatif ($\beta = -,260$; $t = 4,348$ au seuil de 5%) ce qui signifie que l'environnement a un effet négatif sur la performance des PME algérienne. En même temps, la relation entre les traits de personnalité d'entrepreneur, l'agilité organisationnelle d'une part et la performance d'autre part n'est pas significative.

3.2. Evaluation de la qualité d'ajustement

L'examen des différents indices d'adéquation (tableau 4-80) montre que le modèle est acceptable et qu'il s'ajuste suffisamment bien aux données empiriques pour que les estimations des paramètres soient fiables. La valeur de χ^2/dl est très satisfaisante, elle est inférieure à 5 (1,692). Les coefficients NFI et CFI, et IFI très proches de .90, traduisent un très bon « fit » entre le modèle et les données (NFI=.756, CFI=.0.882 et le IFI= 0.883). Par ailleurs, l'indice RMSEA (en terme de variance résiduelle, c'est-à-dire de variance non expliquée), devant être idéalement inférieur à .05, est moins satisfaisant. Mais un RMSEA inférieur ou égal à 0.08 témoigne d'une qualité d'ajustement raisonnable.

Tableau (4-80) : Indices d'ajustement du modèle⁴⁰⁰

Indice	χ^2	dl	χ^2/dl	NFI	CFI	IFI	RMSEA
Valeur	2475,998	1463	1,692	,756	,882	,883	,053
Seuil			<5	>.90	>.90	>.90	<.05

Source : résultats d'AMOS

³⁹⁹ Voir Annexe 2, tableaux : 196, 197

⁴⁰⁰ Voir Annexe 2, tableaux : 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205

Conclusion

Dans le présent chapitre, nous avons présenté en détail les résultats issus des différentes analyses statistiques de la confrontation de notre modèle conceptuel au terrain de recherche.

Ainsi, dans un premier temps, nous avons présenté la méthode des équations structurelle et le modèle d'équations structurelles de la recherche.

Dans une deuxième étape, nous avons procédé à la construction et la validation de nos échelles de mesure, en s'appuyant sur une analyse factorielle exploratoire, effectuée sous le logiciel SPSS 22.0, et une analyse factorielle confirmatoire, effectuée sous le logiciel AMOS 20.0. Enfin, nous avons présenté les résultats du test de l'ensemble des hypothèses de recherche, en utilisant les méthodes d'équations structurelles.

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de vérifier la validité de notre modèle de recherche tout en passant par la vérification du modèle de mesure pour enfin répondre aux questions posées au début du travail. Pour ce faire, nous allons utiliser la méthode d'analyse causale par les moindres carrés partiels ou PLS (Partial Least Squares). Rappelons que cette technique présente l'avantage d'être plus appropriée et plus robuste pour des analyses de causalité en phase de développement des théories.

Nous allons donc exposer les résultats de l'analyse des données pour ensuite les interpréter. Dans une première section, nous décrirons notre échantillon en terme de construits de recherche. La deuxième section consistera à tester les relations postulées entre les construits du modèle de recherche pour chaque type de comportement stratégique. La troisième section quant à elle discutera les résultats de notre recherche.

Section 1 : étude comparative selon le comportement stratégique

Dans cette section Nous allons partager les entreprises étudiées par rapport à la variable « comportement stratégique » pour ensuite effectuer une analyse de variance sur les variables: « environnement », « agilité organisationnelle » et « traits psychologique d'entrepreneur ». Cette étude conduit à tester les échantillons et permet de valider l'hypothèse de différence entre les populations. C.à.d. Cette étape avait comme but de vérifier la capacité de ces variables à distinguer entre les types PME de notre échantillon.

1) Les caractéristiques d'environnement des PME d'échantillon

Les différentes dimensions d'environnement des affaires que nous souhaitons évaluer, selon le type de comportement stratégique (prospecteur, analyseur, défenseur et réacteur), sont : la complexité, le dynamisme, l'incertitude et la turbulence.

1-1) le dynamisme environnemental

Les informations du tableau N (5-1 et 5-2), montrent qu'il existe des différences entre les différents types des PME de notre échantillon.

Les moyennes d'items « Envidyn3 » (Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent) et « Envidyn5 » (Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent) pour chaque type de comportement stratégique, sont proche de la moyenne globale de l'item.

La fréquence des changements des pratiques marketings (item Envidyn4) est significativement différent (avec un seuil d'erreur de 0.05), la moyenne de cet item est supérieure à la moyenne pour PME du type « défenseur » et « analyste ».

D'une façon générale, nous remarquons une légère différence entre les types des PME dans la perception du dynamisme environnementale (item6 l'environnement de mon entreprise est dynamique –question directe), les PME de type défenseur et les PME de type réacteur perçoivent un niveau fort de dynamisme environnemental.

Tableau (5-1) : niveau de dynamisme environnemental selon chaque type de comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
		3,17/3,12 Anal/pro	3,36 def	4,55 react
Très faible	faible	moyen	fort	Très fort

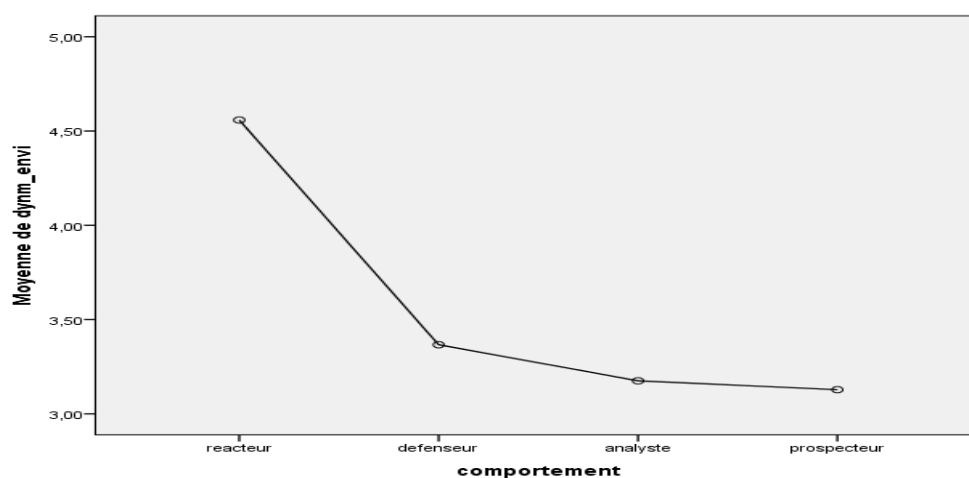
Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau (5-2) : niveau de dynamisme environnemental selon chaque type de comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
Envidyn2	reacteur	43	4,698	,4647	,0709	41,01	,000
	defenseur	60	2,400	1,2782	,1650		
	analyste	89	2,506	1,3153	,1394		
	prospecteur	50	2,340	1,3940	,1971		
Envidyn3	reacteur	43	4,628	,4891	,0746	25,95	,000
	defenseur	60	3,483	,7700	,0994		
	analyste	89	4,067	,9977	,1058		
	prospecteur	50	3,300	,7890	,1116		
Envidyn4	reacteur	43	4,581	,4992	,0761	28,86	,000
	defenseur	60	3,383	,5849	,0755		
	analyste	89	3,022	1,3815	,1464		
	prospecteur	50	3,020	,6543	,0925		
Envidyn5	reacteur	43	4,395	,4947	,0754	29,24	,000
	defenseur	60	3,450	,6223	,0803		
	analyste	89	2,697	1,3602	,1442		
	prospecteur	50	3,480	,8862	,1253		
Envidyn6	reacteur	43	4,488	,5058	,0771	26,31	,000
	defenseur	60	4,117	,6662	,0860		
	analyste	89	3,584	,7200	,0763		
	prospecteur	50	3,500	,6468	,0915		
dynam_envi	reacteur	43	4,5581	,28472	,043	65,65	,000
	defenseur	60	3,3667	,49013	,0632		
	analyste	89	3,1753	,74944	,0794		
	Prospecteur	50	3,1280	,48783	,0689		

Source : résultats SPSS

Figure N (5.1) : niveau de dynamisme environnemental selon chaque comportement



Source : résultats SPSS

1-2) l'incertitude environnementale

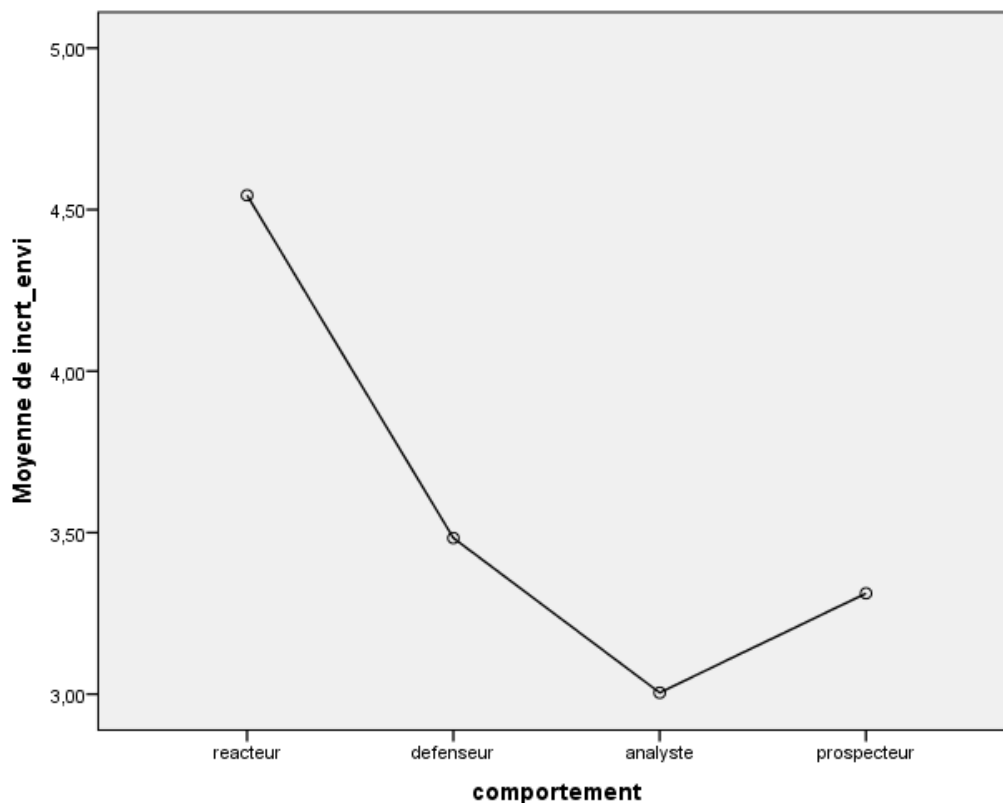
Les différences entre les différents type des PME (prospecteur, analyste, défenseur et réacteur) sont significatives, Les scores d'incertitude sont légèrement inférieurs pour les prospecteurs et analystes, nous pouvons donc constater que l'incertitude est une caractéristique discriminante entre les types de comportement stratégique.

Tableau (5-3) : niveau d'incertitude selon chaque comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2- 5
		3,00/3,31 Anal/pro	3,48 def	4,54 react
Très faible	faible	moyen	fort	Très fort

Source : résultats SPSS

Figure N (5.2) : niveau d'incertitude selon chaque comportement



Source : résultats SPSS

Tableau (5-4) : niveau d'incertitude selon chaque comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
Envincr1	reacteur	43	4,605	,4947	,0754	22,418	,000
	defenseur	60	3,267	,8804	,1137		
	analyste	89	3,022	1,4060	,1490		
	prospecteur	50	3,400	,8806	,1245		
Envincr2	reacteur	43	4,558	,5025	,0766	18,283	,000
	defenseur	60	3,467	,6756	,0872		
	analyste	89	3,348	1,1975	,1269		
	prospecteur	50	3,340	1,0224	,1446		
Envincr3	reacteur	43	4,395	,4947	,0754	13,668	,000
	defenseur	60	3,450	,6993	,0903		
	analyste	89	3,281	1,2059	,1278		
	prospecteur	50	3,500	1,0351	,1464		
Envincr4	reacteur	43	4,581	,4992	,0761	28,839	,000
	defenseur	60	3,417	,7431	,0959		
	analyste	89	3,011	1,1026	,1169		
	prospecteur	50	3,260	1,0461	,1479		
Envincr5	reacteur	43	4,581	,4992	,0761	59,240	,000
	defenseur	60	3,817	1,0655	,1376		
	analyste	89	2,360	,9914	,1051		
	prospecteur	50	3,060	1,1141	,1576		
incrt_envi	reacteur	43	4,5442	,35811	,05461	50,965	,000
	defenseur	60	3,4833	,46765	,06037		
	analyste	89	3,0045	,88265	,09356		
	prospecteur	50	3,3120	,67511	,09547		

Source : résultats SPSS

1-3) la complexité environnementale

Les scores des quatre variables permettant de mesurer la complexité ne sont pas discriminants entre type de comportement stratégique, si les scores ne sont pas significatifs statistiquement, nous pouvons noter que la complexité perçue par les PME de notre échantillon est supérieure à la moyenne théorique (2.5)⁴⁰¹, la moyenne totale pour chaque type et la moyenne totale sont entre 3.00 et 3.24.

Nous pouvons conclure que la complexité perçue les PME de notre échantillon est légèrement forte.

⁴⁰¹La moyenne théorique = $\frac{\text{echelle}}{2}$

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau (5-5) : niveau de la complexité selon chaque comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2- 5
		3,38/3,35 Anal/pro	3,42/ def	4,57 react
Très faible	faible	moyen	fort	Très fort

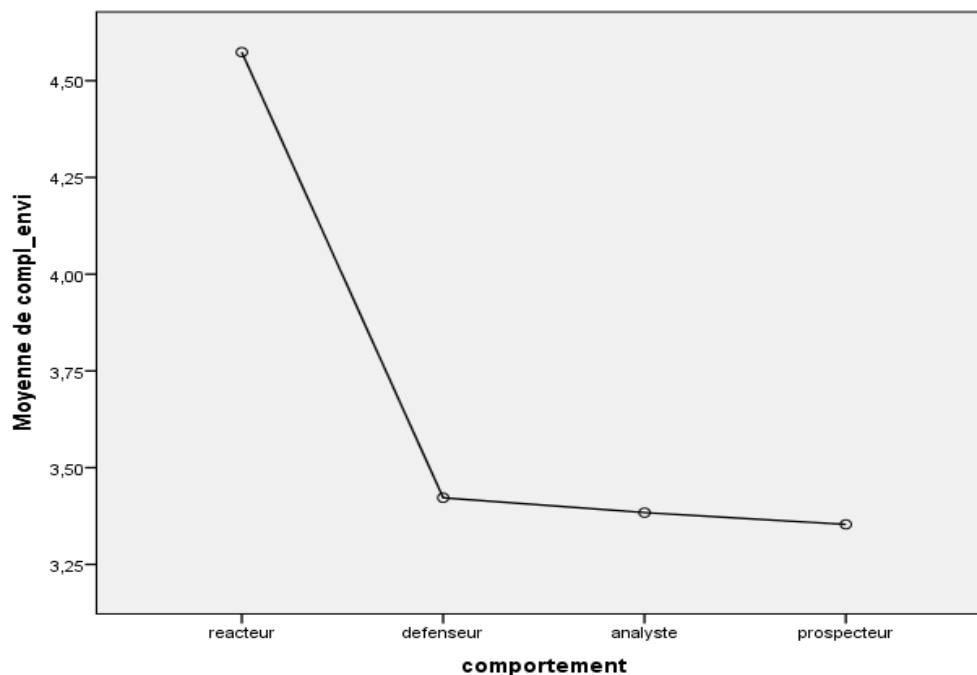
Source : résultats SPSS

Tableau (5-6) : niveau de la complexité selon chaque comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
compl_envi	acteur	43	4,57	,40057	,06109	55,849	,000
	defenseur	60	3,42	,42015	,05424		
	analyste	89	3,38	,70729	,07497		
	prospecteur	50	3,35	,44370	,06275		
Envcomp1	acteur	43	4,55	,5025	,0766	16,252	,000
	defenseur	60	3,78	,9931	,1282		
	analyste	89	3,58	1,2596	,1335		
	prospecteur	50	3,18	,6289	,0889		
Envcomp2	acteur	43	4,58	,4992	,0761	20,985	,000
	defenseur	60	2,73	1,1179	,1443		
	analyste	89	3,58	1,3212	,1401		
	prospecteur	50	3,70	1,3590	,1922		
Envcomp3	acteur	43	4,51	,5058	,0771	25,159	,000
	defenseur	60	3,80	,7546	,0974		
	analyste	89	3,12	1,3299	,1410		
	prospecteur	50	3,12	,5938	,0840		
Envcomp4	acteur	43	4,65	,4822	,0735	32,728	,000
	defenseur	60	2,48	1,1273	,1455		
	analyste	89	3,75	1,3080	,1387		
	prospecteur	50	3,62	1,1586	,1639		
Envcomp5	acteur	43	4,6	,4947	,0754	43,823	,000
	defenseur	60	3,75	,7507	,0969		
	analyste	89	2,67	1,3036	,1382		
	prospecteur	50	3,14	,7001	,0990		
Envcomp6	acteur	43	4,53	,5047	,0770	17,522	,000
	defenseur	60	3,98	,8129	,1049		
	analyste	89	3,58	1,0851	,1150		
	prospecteur	50	3,36	,6928	,0980		

Source : résultats SPSS

Figure (5.3) : niveau de la complexité selon chaque comportement



Source : résultats SPSS

1-4) la turbulence environnementale

Le score moyen de la turbulence environnementale permet de différencier significativement les deux extrêmes du comportement stratégique (prospecteur-réacteur) avec un seuil d'erreur de 0.05.

Quatre items sont significativement différents d'un comportement à l'autre, il s'agit de la menace des changements « Envitur2 », la rapidité des changements « Envitur3 », la nouveauté des changements « Envitur4 » et la perception globale de la turbulence « Envitur6 », ces items peuvent être considérés comme discriminants dans l'analyse des différences entre les types du comportement stratégique, contrairement à l'item « Envitur5 » l'imprévisibilité des changements.

Nous pouvons remarquer que ce sont les PME de type réacteur qui perçoivent plus la turbulence environnementale.

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N (5-7) : niveau de la complexité selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2- 5
		3,29 pro	3,43/3,46 Def/anal	4,54 reac
Très faible	faible	moyen	fort	Très fort

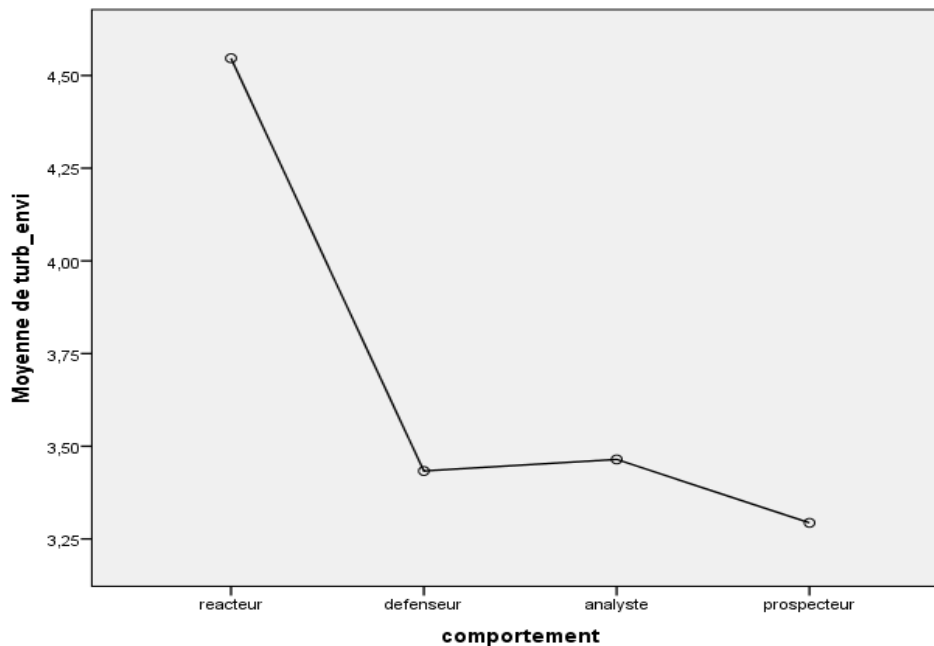
Source : résultats SPSS

Tableau N (5-8) : niveau de la complexité selon le comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
turb_envi	reacteur	43	4,5465	,27776	,04236	42,589	,000
	defenseur	60	3,4333	,41647	,05377		
	analyste	89	3,4644	,84293	,08935		
	prospecteur	50	3,2933	,46482	,06573		
Envitur1	reacteur	43	4,605	,4947	,0754	12,180	,000
	defenseur	60	3,433	1,1842	,1529		
	analyste	89	3,652	1,1392	,1208		
	prospecteur	50	3,490	1,1388	,1627		
Envitur2	reacteur	43	4,605	,4947	,0754	26,971	,000
	defenseur	60	3,183	,7477	,0965		
	analyste	89	3,798	1,1199	,1187		
	prospecteur	50	3,260	,7508	,1062		
Envitur3	reacteur	43	4,651	,4822	,0735	30,824	,000
	defenseur	60	3,150	,6846	,0884		
	analyste	89	3,135	1,2720	,1348		
	prospecteur	50	3,120	,7730	,1093		
Envitur4	reacteur	43	4,512	,5058	,0771	19,357	,000
	defenseur	60	3,367	,6630	,0856		
	analyste	89	3,461	1,2066	,1279		
	prospecteur	50	3,300	,6468	,0915		
Envitur5	reacteur	43	4,465	,5047	,0770	17,442	,000
	defenseur	60	3,400	,7855	,1014		
	analyste	89	3,427	1,1764	,1247		
	prospecteur	50	3,300	,6468	,0915		
Envitur6	reacteur	43	4,442	,5025	,0766	19,445	,000
	defenseur	60	4,067	,7099	,0916		
	analyste	89	3,315	1,2667	,1343		
	prospecteur	50	3,300	,8391	,1187		

Source : résultats SPSS

Figure N (5.4) : niveau de la complexité selon le comportement



Source : résultats SPSS

2) Les caractéristiques d'agilité des PME d'échantillon

2-1) clarté de la vision

Les items mesurant la clarté de la vision stratégique «Clvistr1 » et « Clvistr2 » sont significativement différents entre les PME de type prospecteur, analyste, défenseur et réacteur, nous pouvons remarquer que cette clarté est plus élevée chez les PME de type prospecteur et analyse, et plus faible pour les PME de type réacteur.

Les décisions prises dans les deux types de PME « prospecteur et analyste » sont fondées sur une définition claire et précise de la stratégie de l'entreprise, par rapport au PME de type réacteur et plus ou moins pour les PME de type défenseur, nous remarquons également, que les objectifs stratégiques sont explicités à l'ensemble des membres de l'entreprise chez les PME de type prospecteur et analyste, contrairement aux PME de type réacteur qui ont un niveau de communication interne moyennement faible (légèrement supérieur à la moyenne théorique 2.5).

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N (5-9) : niveau de la clarté de la vision stratégique selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
	2,46 react		3,47/4,10 Def/anal	4,27 pro
très faible	Faible	moyen	Fort	Très fort

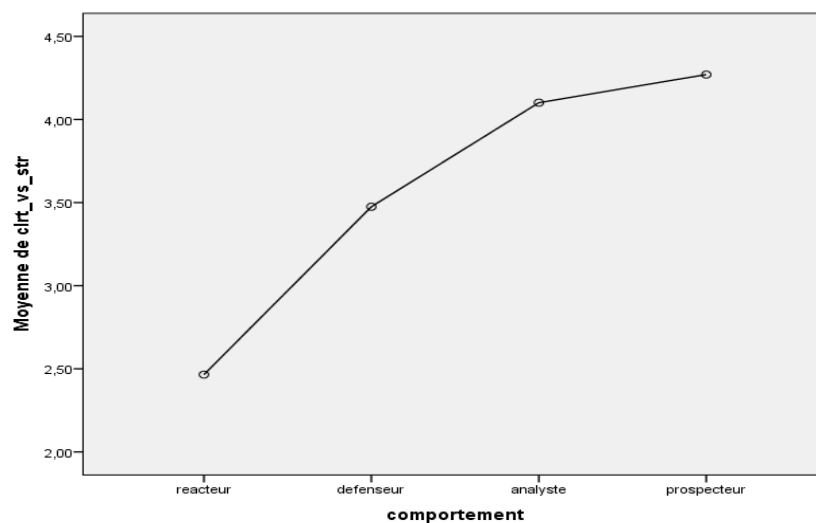
Source : résultats SPSS

Tableau N (5-10) : niveau de la clarté stratégique selon le comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
Clvistr1	reacteur	43	2.605	.5407	.0825	46,743	,000
	defenseur	60	3.500	.9297	.1200		
	analyste	89	4.034	.7753	.0822		
	prospecteur	50	4.320	.7126	.1008		
Clvistr2	reacteur	43	2.326	.6444	.0983	57,246	,000
	defenseur	60	3.450	1.0644	.1374		
	analyste	89	4.169	.7722	.0819		
	prospecteur	50	4.220	.7365	.1042		
clrt_vs_str	reacteur	43	2.4651	.46797	.07136	70,166	,000
	defenseur	60	3.4750	.86075	.11112		
	analyste	89	4.1011	.67073	.07110		
	prospecteur	50	4.2700	.63254	.08945		

Source : résultats SPSS

Figure N (5.5) : niveau de la clarté stratégique selon le comportement



Source : résultats SPSS

2-2) efficacité de réponse au changement

Nous pouvons envisager, à la lumière de nos résultats (tableau 5-11 et 5-12) que les PME de type prospecteur et encore moins les PME de type analyste ont une capacité forte de comprendre rapidement les changements émanant de leur environnement.

Les moyennes d'item « Efrepch1 » pour les prospecteurs et analyste, (respectivement sont 4.24 et 4.07) sont largement supérieures à la moyenne théorique (2.5) et supérieures à la moyenne totale de l'échelle (3.74) contrairement aux PME de type réacteur. Cette capacité est associée à la capacité élevée de prise de décision rapide (item « Efrepch2 » avec M=4.20 et 4.09 pour les prospecteurs et analystes), grâce à la structure, les processus et les pratiques adoptés par les prospecteurs et analystes (item « Efrepch3 »).

Tableau (5-11) : niveau d'efficacité des réponses aux changements selon le comportement stratégique

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
eff_rep_chang	reacteur	43	2,1008	,49084	,07485	132,17	,000
	defenseur	60	3,5278	,67590	,08726		
	analyste	89	4,0637	,60067	,06367		
	prospecteur	50	4,2733	,54164	,07660		
Efrepch1	reacteur	43	2,070	,6689	,1020	95,862	,000
	defenseur	60	3,533	,7003	,0904		
	analyste	89	4,079	,7265	,0770		
	prospecteur	50	4,240	,6869	,0971		
Efrepch2	reacteur	43	2,023	,6722	,1025	91,377	,000
	defenseur	60	3,567	,7890	,1019		
	analyste	89	4,090	,7634	,0809		
	prospecteur	50	4,200	,6389	,0904		
Efrepch3	reacteur	43	2,209	,6746	,1029	88,959	,000
	defenseur	60	3,483	,7700	,0994		
	analyste	89	4,022	,6905	,0732		
	prospecteur	50	4,380	,6354	,0899		

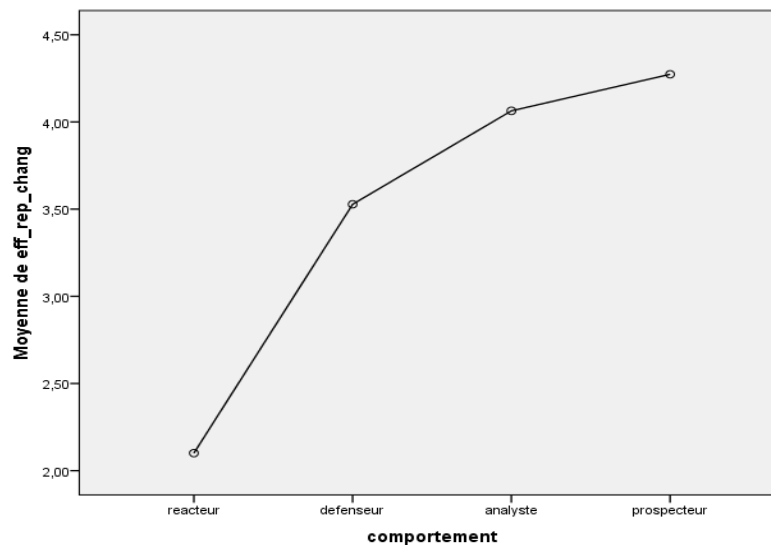
Source : résultats SPSS

Tableau N(5-12) : niveau d'efficacité des réponses aux changements selon le comportement stratégique (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
	2,10 react		3,52/4,06 Def/anal	4,27 pros
très faible	Faible	moyen	Fort	Très fort

Source : résultats SPSS

Figure N(5.6) : niveau d'efficacité des réponses aux changements selon le comportement stratégique



Source : résultats SPSS

2-3) visions au changement

La différence est significative entre les PME de notre échantillon selon leur comportement stratégique, nous remarquons que les prospecteurs et les analystes considèrent le changement dans leur environnement comme des opportunités (item « Vischan1 ») à exploiter, grâce à la capacité de créativité et d'innovation qui sont encouragées au sein de ces PME (la moyenne de l'item « Vischan3 » est supérieur à la moyenne théorique et à la moyenne d'échelle), l'exploitation des opportunités et de s'adapter aux menaces, est favorisée par la présence de système de veille (de manière formelle ou informelle) chez les PME de type prospecteurs et analystes (item « Vischan2 »), ce qui est contrairement aux PME de type réacteur.

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N (5-13) : vision au changement selon le comportement stratégique

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
Vischan1	reacteur	43	2,488	,5508	,0840	53,500	,000
	defenseur	60	3,267	,9892	,1277		
	analyste	89	4,011	,6656	,0706		
	prospecteur	50	4,160	,7103	,1004		
Vischan2	reacteur	43	2,116	,5438	,0829	73,850	,000
	defenseur	60	3,167	1,0112	,1306		
	analyste	89	3,978	,6567	,0696		
	prospecteur	50	4,040	,6688	,0946		
Vischan3	reacteur	43	2,279	,7012	,1069	78,522	,000
	defenseur	60	3,583	,9441	,1219		
	analyste	89	4,236	,6746	,0715		
	prospecteur	50	4,340	,6581	,0931		
vs_chang	reacteur	43	2,2946	,44963	,06857	113,41	,000
	defenseur	60	3,3389	,73516	,09491		
	analyste	89	4,0749	,51677	,05478		
	prospecteur	50	4,1800	,57226	,08093		

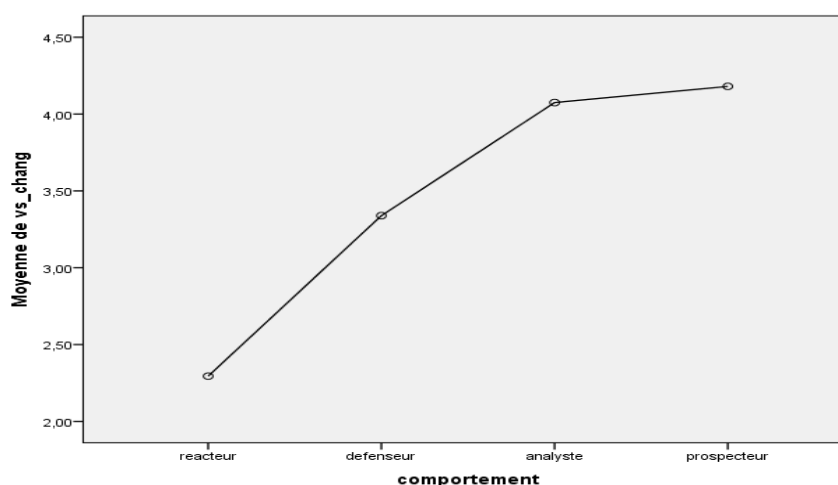
Source : résultats SPSS

Tableau N (5-14) : vision au changement selon le comportement stratégique (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
	2,29 react	3,33 def	4,07/4,18 Anal/pro	
très faible	Faible	moyen	Fort	Très fort

Source : résultats SPSS

Figure N (5.7) : vision au changement selon le comportement stratégique



Source : résultats SPSS

3) Les traits de personnalité d'entrepreneur

3-1) motivation

La différence constatée entre les quatre groupes des PME (prospecteur, analyste, défenseur et réacteur) est significativement élevée pour chaque item de mesure de construit « motivation ».

Nous remarquons que les moyennes pour les PME de type « prospecteur et analyste » sont élevées et supérieures à la moyenne théorique (2.5) ainsi qu'à la moyenne d'échelle (4.38) (Le tableau N (5-15), la figure N (5.8)).

Le besoin de réalisation (item « EnMotiv2 » viser l'excellence et l'item « EnMotiv4 » capacité de donner le meilleur de soi-même) se traduit par le désir de progresser, d'exceller et de performer, la personne qui possède cette caractéristique aime se fixer des objectifs et obtenir des commentaires sur ce qu'il fait dans le but de se surpasser, ces personnes ont souvent un fort esprit de compétition.

Les moyennes des items cités au-dessus, pour les prospecteurs et analystes sont plus élevées, sont dans la catégorie de degré de motivation « très fort » (voir tableau 5-15).

Le défi et l'ambition (item « EnMotiv5 » défi d'entreprendre un nouveau projet) sont des prés liés au besoin de réalisation, il s'agit ici des personnes cherchant constamment à se lancer dans des projets difficiles, à réaliser leurs rêves et un besoin constant d'apprendre.

Tableau N (5-15) : niveau de motivation selon le comportement stratégique (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2- 5
	2,42 react		3,74/4,04/ 4,043 Def/anal/ pro	
Très faible	faible	moyen	fort	Très fort

Source : résultats SPSS

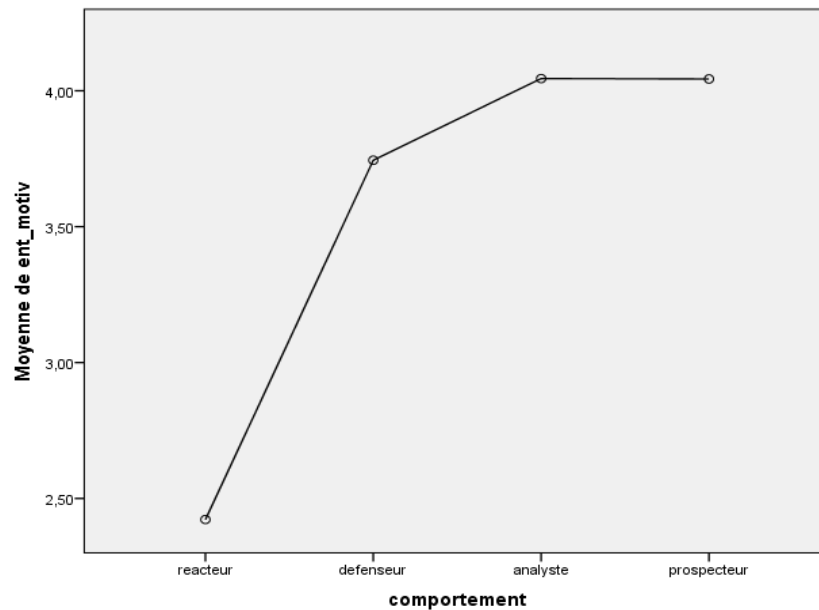
Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N (5-16) : niveau de motivation selon le comportement stratégique

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
ent_motiv	Reacteur	43	2,4225	,28019	,04273	132,92	,000
	Defenseur	60	3,7444	,52388	,06763		
	Analyste	89	4,0449	,49350	,05231		
	prospecteur	50	4,0433	,46997	,06646		
EnMotiv1	Reacteur	43	2,395	,4947	,0754	15,081	,000
	Defenseur	60	3,367	1,1784	,1521		
	Analyste	89	3,719	,9769	,1035		
	prospecteur	50	3,400	1,3851	,1959		
EnMotiv2	Reacteur	43	2,326	,5657	,0863	61,115	,000
	Defenseur	60	3,900	,8172	,1055		
	Analyste	89	4,124	,7511	,0796		
	prospecteur	50	4,060	,8430	,1192		
EnMotiv3	Reacteur	43	2,372	,5783	,0882	27,979	,000
	Defenseur	60	3,350	1,0865	,1403		
	Analyste	89	3,854	,9481	,1005		
	prospecteur	50	3,740	,8283	,1171		
EnMotiv4	Reacteur	43	2,535	,5047	,0770	60,699	,000
	Defenseur	60	4,000	,7591	,0980		
	Analyste	89	4,180	,8197	,0869		
	prospecteur	50	4,380	,7253	,1026		
EnMotiv5	Reacteur	43	2,488	,5058	,0771	70,096	,000
	Defenseur	60	4,000	,8234	,1063		
	Analyste	89	4,213	,7609	,0807		
	prospecteur	50	4,400	,6389	,0904		
EnMotiv6	Reacteur	43	2,419	,5869	,0895	60,675	,000
	Defenseur	60	3,850	,8601	,1110		
	Analyste	89	4,180	,7915	,0839		
	prospecteur	50	4,280	,7296	,1032		

Source : résultats SPSS

Figure N (5.8) : niveau de motivation selon le comportement stratégique



Source : résultats SPSS

3-2) Aptitudes

A) Intuition

Elle s'agit de la capacité à identifier des occasions, les personnes qui ont de l'intuition et de flair accordent généralement beaucoup d'importance à leur intuition dans les décisions qu'ils prennent.

La différence constatée pour l'item « AptiEnt2 » capacité de détecter les bonnes occasions et item « AptiEnt3 » avoir confiance à son intuition, sont significatives entre les différents types de comportement stratégique.

Tableau N (5-17) niveau d'intuition selon le comportement stratégique (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2- 5
		2,86 react	3,97/4,18/ 4,14 Def/anal/ pro	
Très faible	faible	moyen	fort	Très fort

Source : résultats SPSS

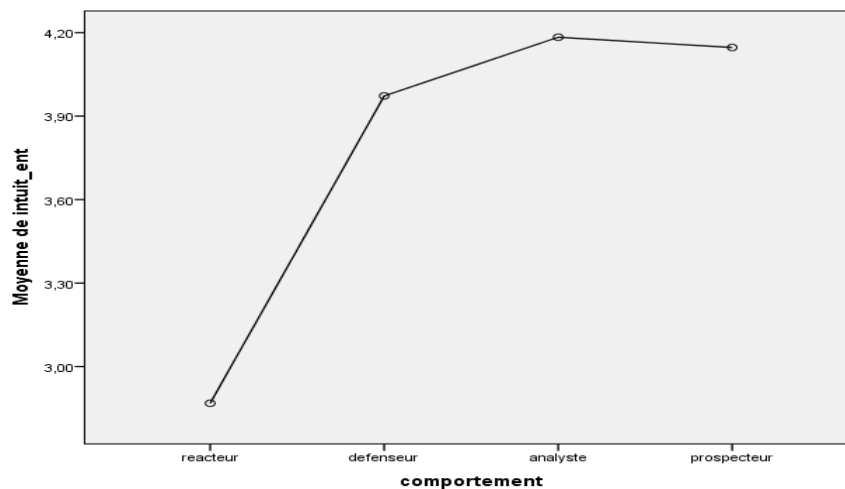
Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N (5-18) niveau d'intuition selon le comportement stratégique

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
intuit_ent	Reacteur	43	2,8682	,52523	,08010	51,953	,000
	Defenseur	60	3,9722	,67868	,08762		
	Analyste	89	4,1835	,63367	,06717		
	prospecteur	50	4,1467	,49101	,06944		
AptiEnt1	Reacteur	43	2,767	,5272	,0804	15,678	,000
	Defenseur	60	3,467	,8530	,1101		
	Analyste	89	3,596	,8754	,0928		
	prospecteur	50	3,820	,6908	,0977		
AptiEnt2	Reacteur	43	2,930	,8836	,1347	39,069	,000
	Defenseur	60	4,150	,9536	,1231		
	Analyste	89	4,506	,6763	,0717		
	prospecteur	50	4,280	,7296	,1032		
AptiEnt3	Reacteur	43	2,907	,5262	,0802	43,964	,000
	Defenseur	60	4,300	,7876	,1017		
	Analyste	89	4,449	,8920	,0946		
	prospecteur	50	4,340	,6581	,0931		

Source : résultats SPSS

Figure N(5.9) niveau d'intuition selon le comportement stratégique



Source : résultats SPSS

B) Confiance en soi

Cette qualité amené à croire en ses moyens et ses capacités de réalisation, à ce titre, nous constatons une différence significative entre les quatre groupes des PME de notre échantillon.

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Le niveau de confiance en soi pour les entrepreneurs de type prospecteur et analyste est fortement élevé, nous remarquons que les moyennes des items : « AptiEnt4 » voir les problèmes (menaces) comme des possibilités (des occasions) (4,360/4,247), « AptiEnt5 » conviction de mener à bien des projets (4,20/4,02), et « AptiEnt6 » confiance de réussir (4,660/4,348), sont supérieurs à la moyenne théorique (2.5) et la moyenne globale de l'échelle de mesure (4,1186)

Tableau N (5-19) : niveau de confiance en soi selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
		3,33 react	3,83 def	4,20/4,28 Anal/pro
Très faible	faible	moyen	fort	Très fort

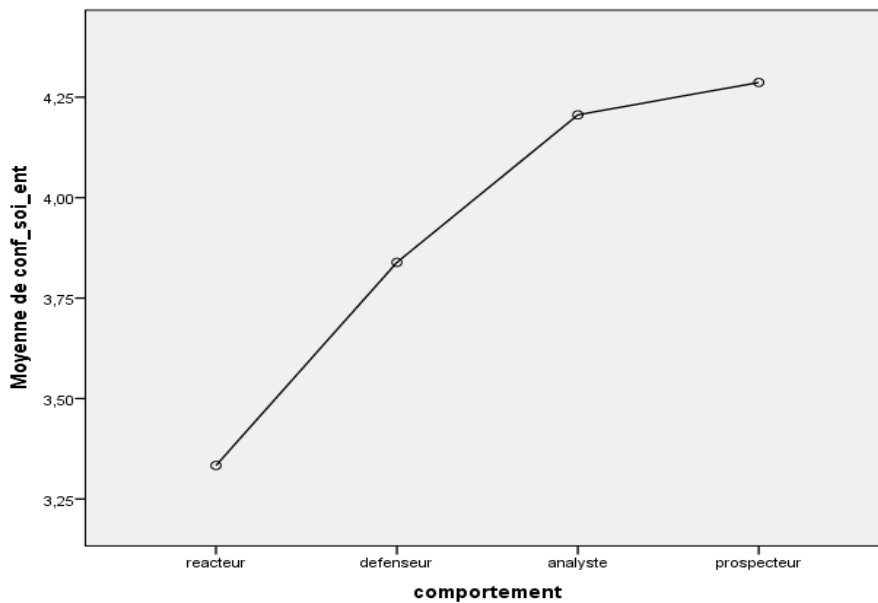
Source : résultats SPSS

Tableau N (5-20) : niveau de confiance en soi selon le comportement

conf_soi_ent		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
conf_soi_ent	Reacteur	43	3,3333	,66667	,10167	21,773	,000
	defenseur	60	3,8389	,63629	,08214		
	Analyste	89	4,2060	,74112	,07856		
	prospecteur	50	4,2867	,50848	,07191		
AptiEnt4	Reacteur	43	3,767	1,2313	,1878	4,233	,006
	defenseur	60	3,967	,7804	,1008		
	Analyste	89	4,247	,8158	,0865		
	prospecteur	50	4,300	,7071	,1000		
AptiEnt5	Reacteur	43	3,070	1,0094	,1539	12,958	,000
	defenseur	60	3,650	,9356	,1208		
	Analyste	89	4,022	1,0333	,1095		
	prospecteur	50	4,160	,7384	,1044		
AptiEnt6	Reacteur	43	3,163	,8432	,1286	22,503	,000
	defenseur	60	3,900	,9150	,1181		
	Analyste	89	4,348	,9306	,0986		
	prospecteur	50	4,400	,6061	,0857		

Source : résultats SPSS

Figure N (5.10) : niveau de confiance en soi selon le comportement



Source : résultats SPSS

C) Tolérance à l'ambiguïté

Le tableau N(5-22) montre la significativité de la différence dans l'aptitude de gestion des situations ambiguës et stressantes entre les différents comportements, nous pouvons constater que le niveau de cette capacité est légèrement élevé pour les prospecteurs et analyste (4,03) et (3,53) par rapport à la moyenne d'échelle (3,6396), contrairement à deux autres comportements, réacteur et défenseur, avec des moyennes (2,61) et (3,37) supérieures à la moyenne théorique (2,5) et inférieures à la moyenne d'échelle.

Nous rappelons que cette qualité est importante dans le profil d'un entrepreneur, les personnes tolérantes à l'ambiguïté ont la faculté de supporter et de gérer le stress généré par l'incertitude et ont une forte capacité d'adaptation.

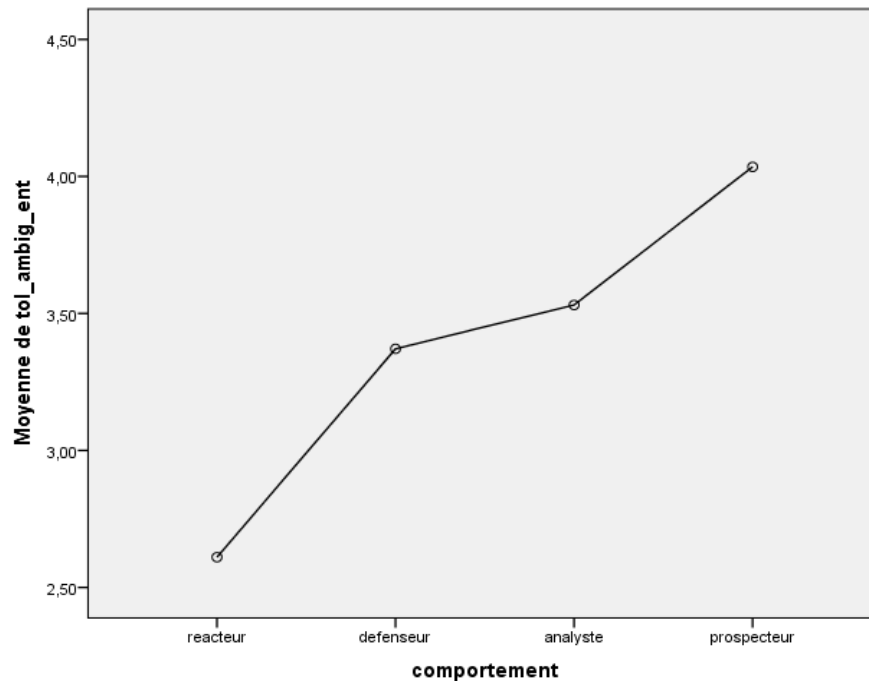
Tableau N (5-21) : niveau de capacité de tolérance à l'ambiguïté selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
		2,61/3,37 Reac/def	3,53/4,03 Anal/pro	
Très faible	faible	moyen	fort	Très fort

Source : résultats SPSS

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Figure (5.11) : niveau de capacité de tolérance à l'ambiguïté selon le comportement



Source : résultats SPSS

Tableau N (5-22) : niveau de capacité de tolérance à l'ambiguïté selon le comportement stratégique

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
AptiEnt7	Reacteur	43	2,442	,6656	,1015	14,277	,000
	Defenseur	60	3,217	,9223	,1191		
	Analyste	89	3,191	1,2692	,1345		
	prospecteur	50	3,840	,9116	,1289		
AptiEnt8	Reacteur	43	2,698	,6738	,1028	12,040	,000
	Defenseur	60	3,333	,9684	,1250		
	Analyste	89	3,517	1,2890	,1366		
	prospecteur	50	3,980	,8919	,1261		
AptiEnt9	Reacteur	43	2,721	,4539	,0692	19,845	,000
	Defenseur	60	3,583	,9259	,1195		
	Analyste	89	3,876	1,1162	,1183		
	prospecteur	50	4,080	,8533	,1207		
AptiEnt 10	Reacteur	43	2,581	,7632	,1164	24,590	,000
	Defenseur	60	3,350	1,0222	,1320		
	Analyste	89	3,539	1,0559	,1119		
	prospecteur	50	4,240	,7160	,1013		
tol_ambig_ent	Reacteur	43	2,6105	,39454	,06017	37,037	,000
	Defenseur	60	3,3708	,67568	,08723		
	Analyste	89	3,5309	,79131	,08388		
	prospecteur	50	4,0350	,55100	,07792		

Source : résultats SPSS

D) Capacité de créativité et d'imagination

La capacité de création et d'imagination se voit souvent dans le fait d'être curieux (item « AptiEnt14»), d'avoir la capacité d'anticiper pour faire marcher les choses (item (item « AptiEnt11») et aussi de concevoir plusieurs solutions à un problème (item « AptiEnt13»).

Une différence fortement significative entre les types de comportement stratégique des PME de notre échantillon, comme l'indique le tableau N (5-23).

Tableau N (5-23) : niveau de la capacité de créativité et d'imagination selon le comportement stratégique

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
crea_imag_ent	reacteur	43	2,4767	,48432	,07386	116,87	,000
	defenseur	60	3,9083	,58398	,07539		
	analyste	89	4,1826	,53135	,05632		
	prospecteur	50	4,2500	,50254	,07107		
AptiEnt11	reacteur	43	2,512	,7359	,1122	44,371	,000
	defenseur	60	3,933	,7782	,1005		
	analyste	89	4,135	,8553	,0907		
	prospecteur	50	4,100	,8144	,1152		
AptiEnt12	reacteur	43	2,372	,7567	,1154	29,734	,000
	defenseur	60	3,417	,8886	,1147		
	analyste	89	3,775	,8758	,0928		
	prospecteur	50	3,760	,8221	,1163		
AptiEnt13	reacteur	43	2,488	,7028	,1072	64,238	,000
	defenseur	60	3,950	,8719	,1126		
	analyste	89	4,213	,8044	,0853		
	prospecteur	50	4,500	,5803	,0821		
AptiEnt14	reacteur	43	2,535	,5047	,0770	111,58	,000
	defenseur	60	4,333	,7287	,0941		
	analyste	89	4,607	,6677	,0708		
	prospecteur	50	4,640	,6627	,0937		

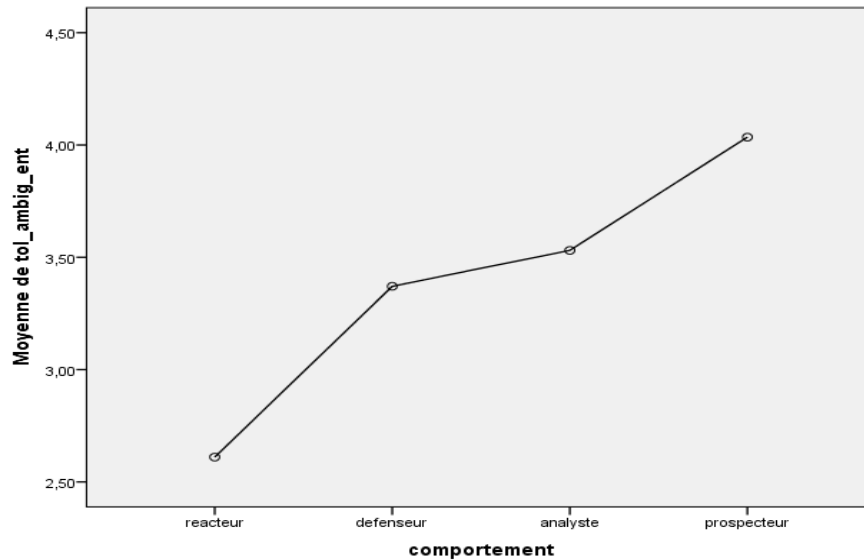
Source : résultats SPSS

Tableau N (5-24) : niveau de la capacité de création et d'imagination selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
	2,47 reac		3,90/4,18 Def/anal	4,25 pro
très faible	Faible	moyen	Fort	Très fort

Source : résultats SPSS

Figure N (5.12) : niveau de la capacité de création et d'imagination selon le comportement stratégique



Source : résultats SPSS

3-3) attitudes

A) Attitude envers le risque/ initiative

En général, les entrepreneurs acceptent de prendre des initiatives (item « AptiEnt10 ») et des risques calculés (item « AptiEnt3 ») et pas pour le plaisir (item « AptiEnt1 »), à ce titre, nous remarquons, les entrepreneurs de type prospecteur et analyste ont une qualité de prendre des risques et des initiatives afin d'exploiter les opportunités et faire face aux menaces générées par les caractéristiques de l'environnement de leurs entreprises. Les tableaux ci-dessous montrent la différence significative qui existe entre les prospecteurs, analystes et défenseurs, réacteurs.

Tableau N (5-25) niveau d'attitude envers le risque selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
		2,71/3,31	4,19	4,32
		Reac /def	Anal	pr
très faible	Faible	moyen	Fort	Très fort

Source : résultats SPSS

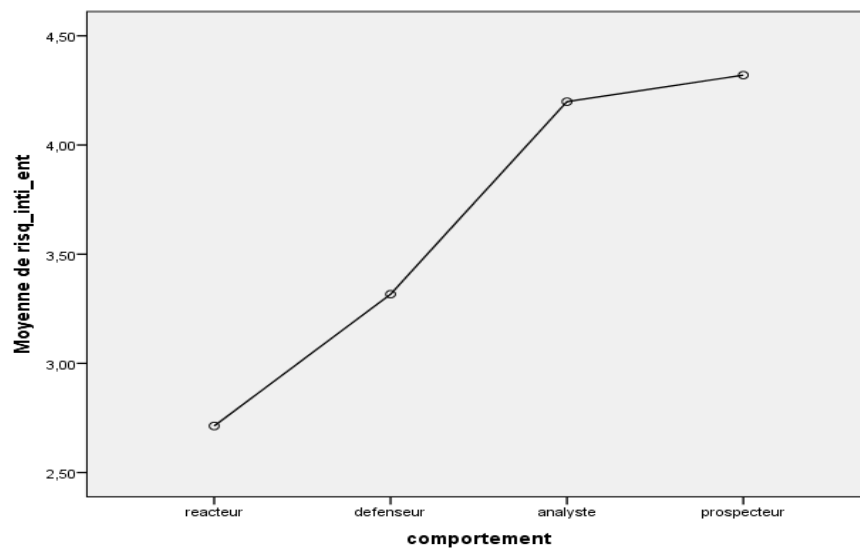
Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N (5-26) niveau d'attitude envers le risque selon le comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
risq_inti_ent	reacteur	43	2,7132	,22516	,03434	109,87	,000
	defenseur	60	3,3167	,54349	,07016		
	analyste	89	4,1985	,54057	,05730		
	prospecteur	50	4,3200	,65278	,09232		
AttiEnt1	reacteur	43	2,744	,4415	,0673	77,267	,000
	defenseur	60	3,133	,5957	,0769		
	analyste	89	4,236	,7541	,0799		
	prospecteur	50	4,320	,7407	,1047		
AttiEnt3	reacteur	43	2,721	,4539	,0692	52,871	,000
	defenseur	60	3,283	,6662	,0860		
	analyste	89	4,101	,7078	,0750		
	prospecteur	50	4,140	,8332	,1178		
AttiEnt10	reacteur	43	2,674	,4741	,0723	61,920	,000
	defenseur	60	3,533	,8123	,1049		
	analyste	89	4,258	,7466	,0791		
	prospecteur	50	4,500	,8144	,1152		

Source : résultats SPSS

Figure N (5.13) niveau d'attitude envers le risque selon le comportement



Source : résultats SPSS

B) Chance et destin

Tableau N (5-27) : Niveau de chance et destin selon le comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
AttiEnt2	acteur	43	4,047	,7854	,1198	32,718	,000
	defenseur	60	3,733	,8610	,1111		
	analyste	89	3,360	1,1894	,1261		
	prospecteur	50	2,220	,8154	,1153		
AttiEnt4	acteur	43	4,140	,7426	,1132	30,640	,000
	defenseur	60	3,750	,8362	,1079		
	analyste	89	3,202	1,3914	,1475		
	prospecteur	50	2,200	,8330	,1178		
chan_dest	acteur	43	4,0930	,63860	,09739	40,558	,000
	defenseur	60	3,7417	,76186	,09836		
	analyste	89	3,2809	1,1480	,12169		
	prospecteur	50	2,2100	,70776	,10009		

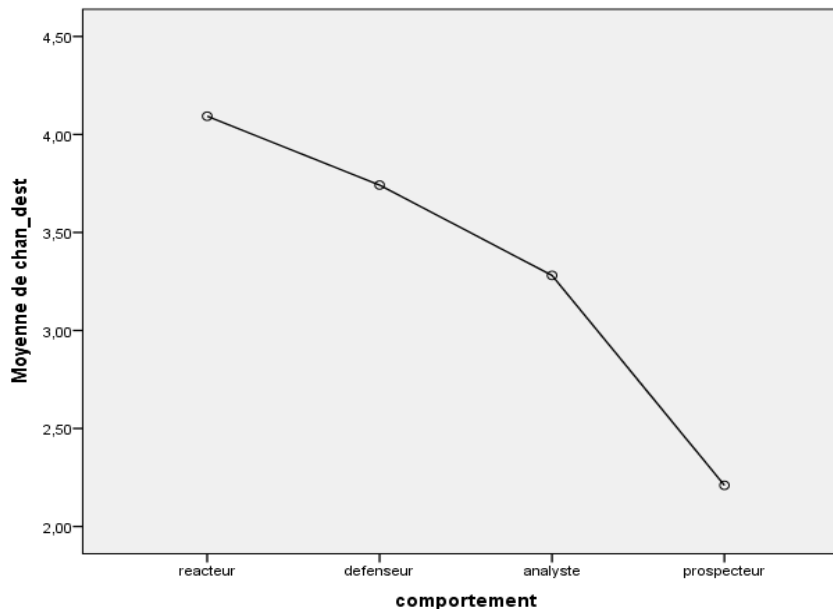
Source : résultats SPSS

Tableau N(5-28) : Niveau de chance et destin selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
	2,22 pro	3,36 anal	4,04/3,73 React/def	
très faible	Faible	moyen	Fort	Très fort

Source : résultats SPSS

Figure N(5.14) : Niveau de chance et destin selon le comportement



Source : résultats SPSS

C) Action et temps

Une caractéristique fondamentale d'entrepreneur est d'être orienté vers l'action (item «AttiEnt5 »), l'empressement de passer à l'action (item «AttiEnt8 ») et pour eux il faut agir pour réussir (item «AttiEnt9 »).

Le tableau N (5-29) montre une différence statistiquement significative entre les PME de notre échantillon regroupées en quatre type selon leur comportement stratégique, nous constatons que les entrepreneurs des PME de type prospecteur et analyste donnent beaucoup d'importance à l'action sans négliger la réflexion, comme il est indiqué dans la figure N(5.15).

Tableau N(5-29) : niveau d'attitude « orienté vers l'action » selon le comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
act_temps	reacteur	43	2,6744	,25898	,03949	104,17	,000
	defenseur	60	3,5792	,52981	,06840		
	analyste	89	4,1742	,51457	,05454		
	prospecteur	50	4,2550	,61131	,08645		
AttiEnt5	reacteur	43	3,070	,9855	,1503	16,786	,000
	defenseur	60	3,600	,7410	,0957		
	analyste	89	4,034	,7454	,0790		
	prospecteur	50	4,080	,8769	,1240		
AttiEnt7	reacteur	43	2,349	,7199	,1098	51,971	,000
	defenseur	60	3,417	,6712	,0867		
	analyste	89	3,966	,8976	,0951		
	prospecteur	50	4,280	,9044	,1279		
AttiEnt8	reacteur	43	2,535	,5047	,0770	60,309	,000
	defenseur	60	3,583	,7200	,0929		
	analyste	89	4,281	,7832	,0830		
	prospecteur	50	4,180	,8497	,1202		
AttiEnt9	reacteur	43	2,744	,5812	,0886	66,377	,000
	defenseur	60	3,717	,8045	,1039		
	analyste	89	4,416	,6710	,0711		
	prospecteur	50	4,480	,7351	,1040		

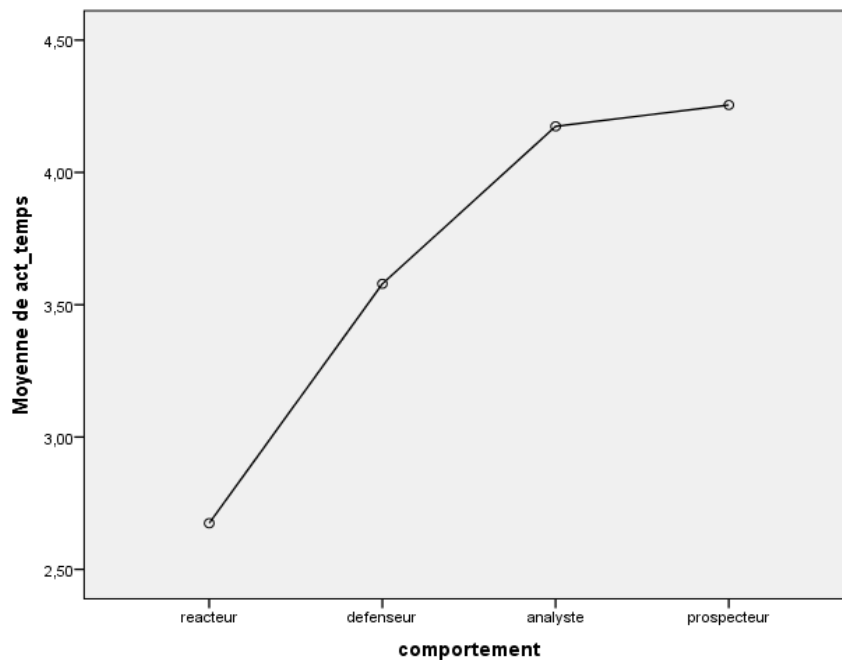
Source : résultats SPSS

Tableau N(5-30) : niveau d'attitude d'orienté vers l'action niveau d'attitude d'orienté vers l'action selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
		2,67 react	3,57/4,17 Def/anal	4,25 pro
très faible	Faible	moyen	Fort	Très fort

Source : résultats SPSS

Figure N(5.15) : niveau d'attitude orienté vers l'action selon le comportement strategique (résumé)



Source : résultats SPSS

4) Performance

Les résultats indiquent une nette distinction de la performance entre les PME de type prospecteur et analyste par rapport aux types réacteur et défenseur.

Tous les items mesurant la performance (« EvoRent » évolution de la rentabilité, « EvoChAf » évolution de chiffre d'affaire et « EvoReput » évolution de la réputation) sont supérieurs soit par rapport à la moyenne théorique ou à la moyenne d'échelle pour les PME de type prospecteur et analyste, le niveau de la performance est de niveau « élevé » pour les PME prospecteur et analyste par contre celle des défenseurs et réacteur elle est de niveau « moyen ».

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N (5-31) : niveau de performance selon le comportement

		Nombre	Moyenne	E-type	E S	F> 2.7	P<0.05
perform	reacteur	43	2,1860	1,00080	,15262	89,472	,000
	defenseur	60	2,8889	,98895	,12767		
	analyste	89	4,0637	,45471	,04820		
	prospecteur	50	4,1467	,47217	,06678		
EvoRenta	reacteur	43	2,1395	1,08192	,16499	69,345	,000
	defenseur	60	2,7167	1,12131	,14476		
	analyste	89	4,0000	,56408	,05979		
	prospecteur	50	4,0800	,66517	,09407		
EvoChiAff	reacteur	43	2,2326	1,04283	,15903	74,459	,000
	defenseur	60	2,9833	1,11221	,14359		
	analyste	89	4,1910	,61932	,06565		
	prospecteur	50	4,3000	,58029	,08207		
EvoReputa	reacteur	43	2,1860	1,09666	,16724	64,660	,000
	defenseur	60	2,9667	,91996	,11877		
	analyste	89	4,0000	,62158	,06589		
	prospecteur	50	4,0600	,68243	,09651		

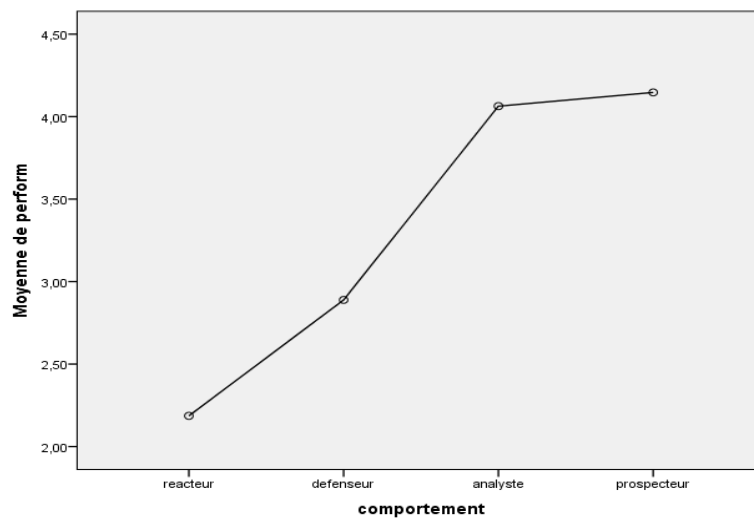
Source : résultats SPSS

Tableau N (5-32) : niveau de performance selon le comportement (résumé)

1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
	2,18 recat	2,88 def	4,06/4,14 Anal/pro	
très faible	Faible	moyen	Fort	Très fort

Source : résultats SPSS

Figure N (5.16) : niveau de performance selon le comportement



Source : résultats SPSS

Section 2 : modèles et test des hypothèses

Nous présenterons ici les résultats explicatifs de notre recherche, afin de valider ou non nos hypothèses de recherche, en utilisant les différentes méthodes statistiques.

1. comportement stratégique « prospecteur »

1.1. analyse du modèle externe (modèle de mesure)

Nous allons tester la fiabilité et la validité de construit dans une logique quantitative qui revient généralement à évaluer la capacité des items d'une échelle de mesure à mesurer le construit latent (variable latente).

A) vérification de la fiabilité des échelles de mesure

Le traitement des données par SMARTPLS nous montre que la plupart des « loadings » sont supérieurs au seuil de 0.7 recommandé par Roussel (2005)⁴⁰², pour Joseph.F et all (2014)⁴⁰³, nous pouvons garder les items avec des « loadings » inférieurs à 0.7 et supérieurs à 0.4, si la suppression de ces items n'améliore pas les indices d'ajustement du modèle.

Ces chiffres sont obtenus suite à plusieurs essais de purification que nous avons effectués sur nos échelles de mesure, au cours de cette purification, nous avons supprimé les items qui pouvaient biaiser notre analyse finale.

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « environnement »

L'environnement est un construit multidimensionnel composé du « dynamisme », « incertitude », « complexité » et « turbulence ».

Pour ce qui est de la fiabilité des items, la plupart des loadings sont supérieurs au seuil de 0,70 (Nunnally et Berstein, 1994). Cela signifie que chaque item partage plus de variance avec son construit qu'avec son erreur. En ce qui concerne la fiabilité des construits, les « composite reliabilities » sont supérieures au seuil de 0,70 (Fornell et Larker, 1981). Cela signifie que les indicateurs retenus forment de façon fiable un même construit au niveau de chaque variable latente. En ce qui

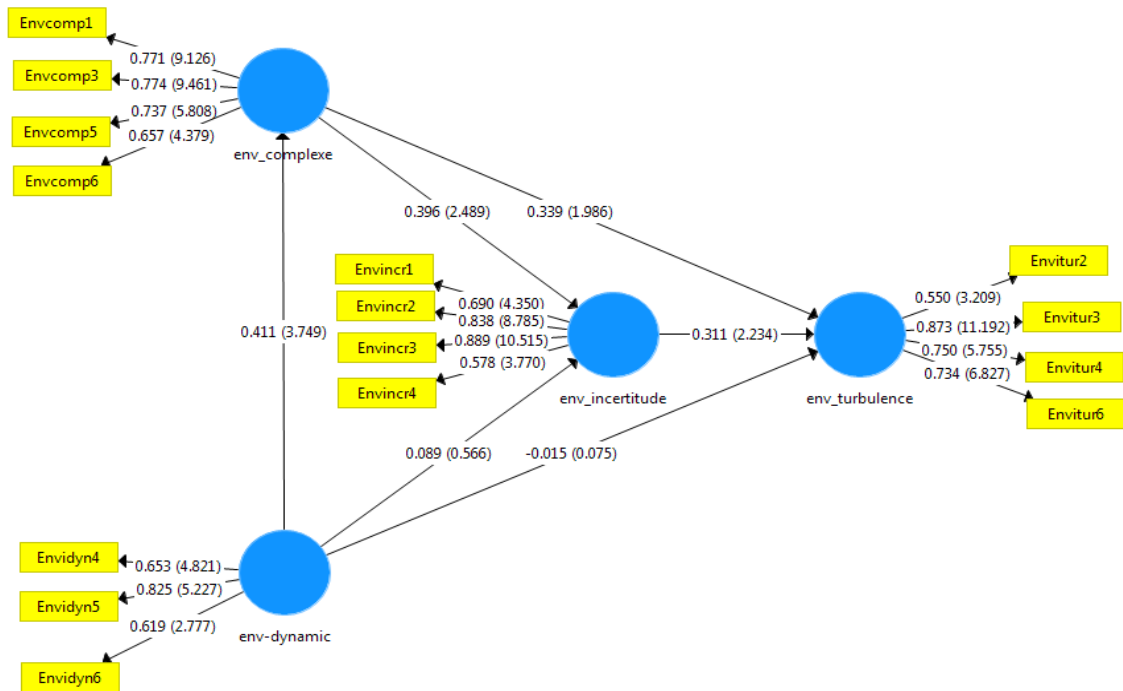
⁴⁰² Patrice Roussel : méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, dans patrice roussel et Frédéric Wacheux : Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, Bruxelles, 2005

⁴⁰³ Joseph.F et all : Aprimer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), édition sage publications, USA, 2014, P104

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

concerne la validité convergente, les « average variance extracted » (ou variance moyenne extraite) sont supérieures à 0,50 (Fornell et Larcker, 1981). Cela veut dire que chaque construit partage plus de variance avec ses propres items qu'avec d'autres construits (Roussel et Wacheux, 2005).

Figure N (5.17) : l'environnement selon le prospecteur



Source : résultats SMARTPLS

Tableau N(5-33) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « environnement »

Dimensions	Items	loadings	T Statistics	P Values	dimension	Items	loadings	T statistics	P value		
complexité	Envcomp1 <- env_complexe	0,771	9,126	0,000	incertitude	Envincr1 <- env_incertitude	0,690	4,350	0,000		
	Envcomp3 <- env_complexe	0,774	9,461	0,000		Envincr2 <- env_incertitude	0,838	8,785	0,000		
	Envcomp5 <- env_complexe	0,737	5,808	0,000		Envincr3 <- env_incertitude	0,889	10,515	0,000		
	Envcomp6 <- env_complexe	0,657	4,379	0,000		Envincr4 <- env_incertitude	0,578	3,770	0,000		
	Alpha cronbach's	0,720	T=10,738 p=0,000			Alpha cronbach's	0,748	T=10,747 P=0,000			
	Composite reliability	0,825	T=20,658 P=0,000			Composite reliability	0,841	T=18,497 P=0,000			
	AVE	0,542	T=9,262 P=0,000			AVE	0,576	T=9,318 P=0,000			
	Test de sphéricité de Bartlett	Kmo=,734 ddl= 6		X ² =35,910 p=,000		Test de sphéricité de Bartlett	Kmo= ,601 ddl= 6		X ² = 59,708 p=,000		
	% variance	54,528				% variance	57,689				

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

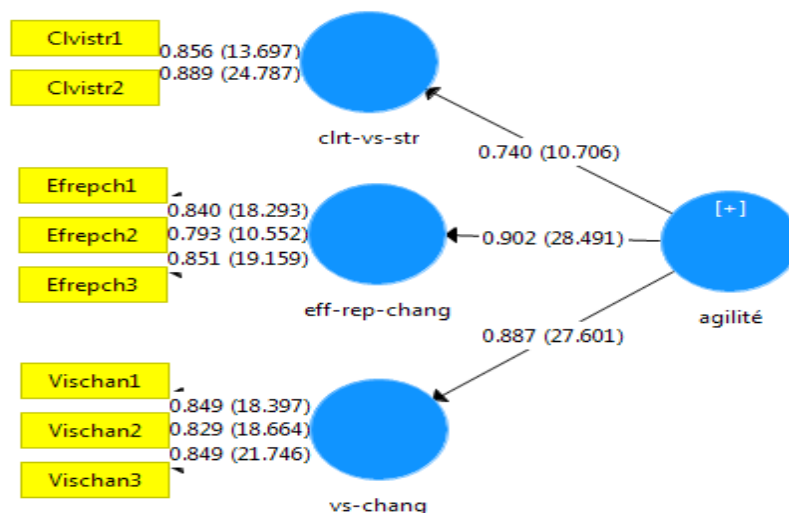
dynamisme	Envidyn4 <- env-dynamic	0,653	4,821	0,000	Turbulence	Envitur2 <- env_turbulence	0,550	3,209	0,001
	Envidyn5 <- env-dynamic	0,825	5,227	0,000		Envitur3 <- env_turbulence	0,873	11,192	0,000
	Envidyn6 <- env-dynamic	0,619	2,777	0,006		Envitur4 <- env_turbulence	0,750	5,755	0,000
	Alpha cronbach's	0,502, t=3,142, P=0,002				Envitur6 <- env_turbulence	0,734	6,827	0,000
	Composite reliability	0,744 T=7,779 P=0,000				Alpha cronbach's	0,720 T=9,278 P=0,000		
	AVE	0,497 T=7,015 P=0,000				Composite reliability	0,822 T=13,679 P=0,000		
	Test de sphéricité de Bartlett	Kmo=,577 X ² =9,379 ddl= 3 p=,025				AVE	0,541 T=8,220 P=0,000		
	% variance	50,389				Test de sphéricité de Bartlett	Kmo= ,646 X ² = 46,985 ddl= 6 p=,000		
						% variance	55,059		

Source : résultats SMARTPLS

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle »

Tous les critères montrent que la validité convergente est assurée (Hair et al. 2006) : les coefficients de régression (factor loadings) sont significatifs ($p < 0,01$) ; les coefficients standardisés sont supérieurs à 0,50 ; les coefficients de Cronbach et les ratios de fiabilité de construit (CR) sont tous supérieurs respectivement à 0,5 et 0,70 ; enfin, les variances moyennes extraites (AVE) sont toutes supérieures à 0,50 (voir Tableau N 5-34). Les items mesurant chaque dimension du construit « agilité organisationnelle » sont plus fortement corrélés à cette dimension qu'avec les autres dimensions du construit⁴⁰⁴.

Figure N (5.18) : agilité organisationnelle selon le prospecteur



Source : résultats SMARTPLS

⁴⁰⁴ Voir l'annexe 3, tableau 222

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N(5-34) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « Agilité organisationnelle »

Dimensions	Items	loadings	T Statistics	P Values	dimension	Items	loadings	T statistics	P value
au réponse de Efficacité de changement (eff-rep-chang)	Efrepch1 <- eff-rep-chang	0,840	18,293	0,000	changements aux Vision (vs-chang)	Vischan1 <- vs-chang	0,849	18,397	0,000
	Efrepch2 <- eff-rep-chang	0,793	10,552	0,000		Vischan2 <- vs-chang	0,829	18,664	0,000
	Efrepch3 <- eff-rep-chang	0,851	19,159	0,000		Vischan3 <- vs-chang	0,849	21,746	0,000
	Alpha cronbach's	0,771 T=10,887 P=0,000				Alpha cronbach's	0,795 T=14,723 P=0,000		
	Composite reliability	0,868 T=25,498 P=0,000				Composite reliability	0,880 T=29,938 P=0,000		
	AVE	0,686 T=11,394 P=0,000				AVE	0,709 T=12,951 P=0,000		
	Test de sphéricité de Bartlett	KMO=,693 X ² =37,691 Ddl=3 P= 0,000				Test de sphéricité de Bartlett	KMO=,701 X ² =43,744 ddl=3 P= 0,000		
	% variance					% variance			
la vision de Clarté de stratégique (clrt-vs-str)	Clvistr1 <- clrt-vs-str	0,856	13,697	0,000					
	Clvistr2 <- clrt-vs-str	0,889	24,787	0,000					
	Alpha cronbach's	0,688 T=5,922 P=0,000							
	Composite reliability	0,865 T=21,942 P=0,000							
	AVE	0,761 T=13,222 P=0,000							
	Test de sphéricité de Bartlett	KMO=,500, X ² =15,260, ddl=1 P= 0,000							
	% variance	76,209							

Source : résultats SMARTPLS

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « traits de personnalité d'entrepreneur »

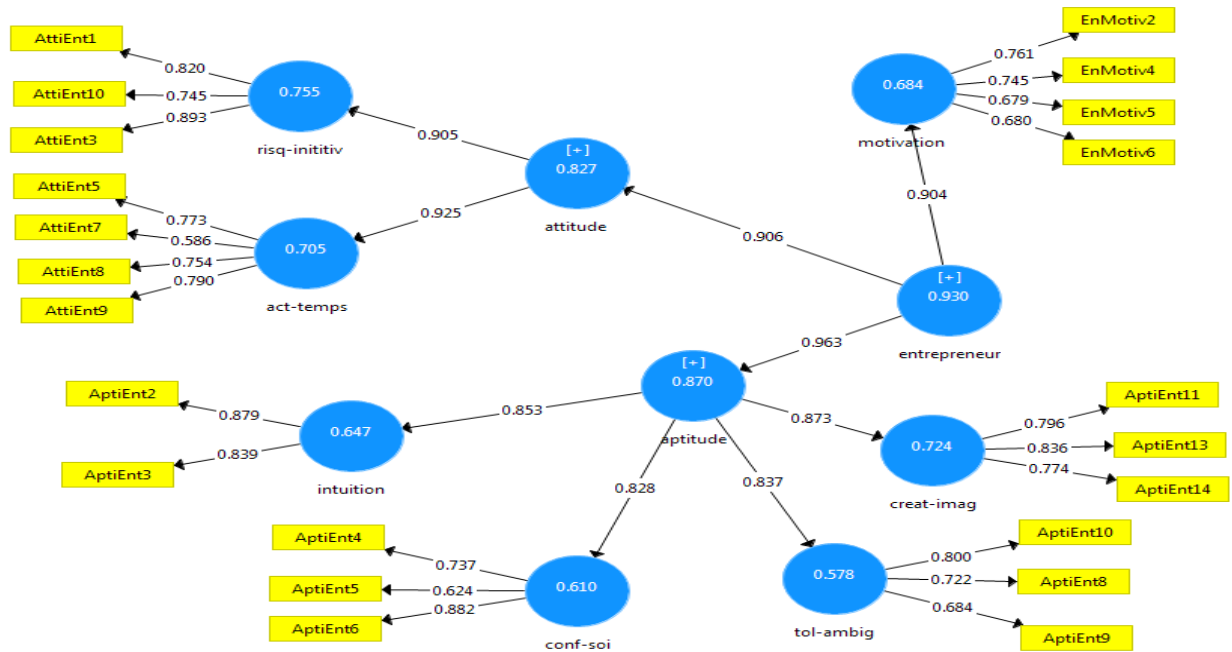
En générale, les résultats de tableau (5-35) reflètent des bon indices de fidélité et de fiabilité des échelles utilisés dans notre étude, pour la majorité des échelles, alpha cronbach's supérieur à la valeur critique 0.6, recommandée par Evrard et all (2000), le construit « tolérance à l'ambiguïté » est le seul à présenter un alpha de cronbach's limite (0.57), mais avec une fidélité composite satisfaisante (0.78).

En ce qui concerne la validité convergent, elle est évaluée en se référant aux valeurs de la variance moyenne extraite (AVE) de tous les construits, comme le montre le tableau N(5-35), toutes les valeurs de AVE sont supérieures à la valeur limite de 0.5 suggérée par Fornell et Larcker, confirmant ainsi la validité convergente des construits. Nous avons remarqué aussi que les items mesurant un construit sont plus fortement corrélés à ce construit qu'avec les autres construits du modèle.⁴⁰⁵

⁴⁰⁵ Voir l'annexe 3, tableau 226

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Figure N(5.19) : les traits d'entrepreneur selon le prospecteur



Source : résultats SMARTPLS

Tableau N (5-35) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « traits d'entrepreneur »

	Dimensio	Items	loadings	T student	P value		Dimensio	items	loadings	T student	P value
Aptitude	Créativité imaginations	ApteEnt11 <- creat-imag	0,796	16,935	0,000	Motivation	EnMotiv2 <- motivation	0,761	8,850	0,000	
		ApteEnt13 <- creat-imag	0,836	15,069	0,000		EnMotiv4 <- motivation	0,745	8,500	0,000	
		ApteEnt14 <- creat-imag	0,774	9,765	0,000		EnMotiv5 <- motivation	0,679	9,042	0,000	
		Alpha cronbach's	0,724	9,510	0,000		EnMotiv6 <- motivation	0,680	6,418	0,000	
		Composite reliability	0,844	23,662	0,000		Alpha cronbach's	0,684	7,420	0,000	
		AVE	0,644	10,916	0,000		Composite reliability	0,809	18,776	0,000	
		Rho A	0,725	10,135	0,000		AVE	0,515	8,020	0,000	
		Test de sphéricite de Bartlett					Rho A	0,685	7,896	0,000	
	% variance				Test de sphéricite de Bartlett						
	intuition	ApteEnt2 <- intuition	0,879	33,003	0,000	Attitude	Action temps	AttEnt5 <- act-temps	0,773	14,047	0,000
		ApteEnt3 <- intuition	0,839	12,373	0,000			AttEnt7 <- act-temps	0,586	3,129	0,002
		Alpha cronbach's	0,647	5,552	0,000			AttEnt8 <- act-temps	0,754	8,452	0,000
		Composite reliability	0,849	20,084	0,000			AttEnt9 <- act-temps	0,790	9,153	0,000
		AVE	0,738	12,130	0,000			Alpha cronbach's	0,705	7,125	0,000
Rho A		0,654	5,978	0,000	Composite reliability			0,819	16,477	0,000	
Test de sphéricite de Bartlett					AVE			0,533	7,389	0,000	
% variance											

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Confiance en soi	AptiEnt4 <- conf-soi	0,737	8,728	0,000	Risque initiative	Rho A	0,725	8,551	0,000	
	AptiEnt5 <- conf-soi	0,624	4,836	0,000		Test de sphéricité de Bartlett				
	AptiEnt6 <- conf-soi	0,882	29,212	0,000		% variance				
	Alpha cronbach's	0,610	5,596	0,000		AttiEnt1 <- risq-inititiv	0,820	14,402	0,000	
	Composite reliability	0,796	18,242	0,000		AttiEnt10 <- risq-inititiv	0,745	8,952	0,000	
	AVE	0,570	9,959	0,000		AttiEnt3 <- risq-inititiv	0,893	29,067	0,000	
	Rho A	0,639	7,187	0,000		Alpha cronbach's	0,755	11,942	0,000	
	Test de sphéricité de Bartlett					Composite reliability	0,861	29,409	0,000	
	% variance					AVE	0,675	13,411	0,000	
	Tolérance à l'ambiguïté	AptiEnt8 <- tol-ambig	0,722	6,281		0,000	Rho A	0,758	13,886	0,000
		AptiEnt9 <- tol-ambig	0,684	5,661		0,000	Test de sphéricité de Bartlett			
		AptiEnt10 <- tol-ambig	0,800	12,297		0,000	% variance			
		Alpha cronbach's	0,578	4,918		0,000				
		Composite reliability	0,780	15,925		0,000				
		AVE	0,543	8,321		0,000				
		Rho A	0,583	5,101		0,000				
		Test de sphéricité de Bartlett								
		% variance								

Source : résultats SMARTPLS

B) étude de la validité discriminante des instruments de mesure

Dans le tableau ci-dessus, la racine carrée de l'AVE de chaque construits est supérieure aux corrélations du construits avec les autres, celui-ci montre que nous avons une bonne validité discriminante. Nous pouvons constater également que l'ensemble des variables manifestes présentent de bonnes corrélations (cross loading) avec leurs variables latentes⁴⁰⁶

Tableau N (5-36) : présentation de la validité discriminante de modèle globale de « prospecteur »⁴⁰⁷

Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion) $\sqrt{AVE} > \text{corr}$							Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion) $\sqrt{AVE} > \text{corr}$						
		Construits	AVE	1	2	3	4			AVE	1	2	3
Environnement	ent	env-dynamic (1)	0.497	0,705				agilité	clrt-vs-str (1)	0.761	0,873		
		env_complexe(2)	0.542	0,411	0,736				eff-rep-chang (2)	0.686	0,546	0,828	
		env_incertain(3)	0.576	0,252	0,432	0,759			vs-chang (3)	0.709	0,489	0,693	0,842
		env_turbulence(4)	0.541	0,203	0,468	0,454	0,736						
Entrepreneuriat	attitude	construits	AVE	1	2								
		act-temps (1)	0.533	0,730									
		risq-inititiv (2)	0.675	0,675	0,822								
		construits	AVE	1	2	3	4						

⁴⁰⁶ Voir l'annexe 3 , tableaux cross loading N 222, N226

⁴⁰⁷ Voir l'annexe 3 , tableaux : 207, 219, 221,225, 236

aptitude	conf-soi (1)	0.57	0,755			
	creat-imag (2)	0.644	0,625	0,802		
	Intuition (3)	0.738	0,668	0,610	0,859	
	tol-ambig (4)	0.543	0,526	0,672	0,656	0,737

Source : résultats SMARTPLS

1.2. Analyse du modèle interne (modèle structurel)

Dans cette recherche, la force prédictive du modèle structurel (inner model) est évaluée en utilisant le coefficient de détermination (R^2) et le test de Stone-Geisser de la validité prédictive du modèle (Q^2) élaboré à travers la procédure « Blindfolding » (Construct Cross-validated redundancy) de SmartPLS, Si $Q^2 > 0$: le modèle a un pouvoir prédictif (predictive relevance) Si $Q^2 < 0$: Le modèle n'a pas de pouvoir prédictif⁴⁰⁸.

Par la suite, les hypothèses sont testées en estimant la significativité des coefficients de régressions (path coefficient – valeur T) suivant la procédure Bootstrapping.

A) Calcule de R carré et Q carré

Le R^2 des variables endogènes est l'un des principaux critères qui permettent d'évaluer le modèle structurel (modèle interne), le coefficient de Stones-Geisser's Q^2 mesure la pertinence prédictive du modèle structurel.

Le tableau suivant nous présente les valeurs de Q^2 et R^2

Tableau (5-37) : coefficient de détermination R^2 et coefficient de stones-Geisser's Q^2 (modèle de prospecteur)⁴⁰⁹

	AVE	R Square	RS ajus	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
cap-act-adap	0,412	0,994	0,994	1 300	838,673	0,355
comp-st-pros	0,370	0,757	0,752	250,000	189,748	0,241
environnement	0,295	0,042	0,022	750,000	744,574	0,007
performance	0,562	0,822	0,810	150,000	89,955	0,400
Average	0.409	0.632				
GOF	0.508					

Source : résultats SMARTPLS

Dans le tableau précédent, la valeur 0.412 de R^2 nous indique que le modèle de recherche explique 42.2% de la variance de la variable latente « capacité d'action et / ou d'adaptation » ; les valeurs 0.757 et 0.822 de R^2 montre que le

⁴⁰⁸ Hanen Charni : impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur perçue par le client, apport de l'approche relationnelle, these de doctorat, université du quebec à montreal, 2013, P214

⁴⁰⁹ Voir l'annexe 3 , tableaux : 243, 244, 245, 248

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

modèle de recherche explique respectivement 75,7% et 82,2% de la variance des variables latentes des construits tels « comportement stratégique prospecteur » et « performance ».

Nous constatons dans le tableau précédent que les valeurs de Q^2 sont supérieures à 0 ($Q^2 > 0$), de ce fait, les valeurs de Q^2 sont correctes et de bonne qualité prédictive, dans l'ensemble, nous pouvons conclure que le modèle a une bonne qualité prédictive. Selon les résultats donnés par le tableau ci-dessus, l'indice de GoF est relativement satisfaisant : $GoF = \sqrt{[(0.409) \times (0.632)]} = 0.508$, et le seuil recommandé dans la littérature étant de 0.30.

B) Estimation des hypothèses

Le lien direct entre la capacité d'action et /ou d'adaptation et la performance est significatif (0,482, $T=22,232$, $p<0,05$). Le lien est donc validé, nous remarquons également l'effet indirect significatif de la capacité d'action et /ou d'adaptation sur la performance à travers le comportement stratégique (0,399,⁴¹⁰ $T=3,410$, $p<0,05$), donc l'effet total⁴¹¹ significatif de la capacité d'action et /ou d'adaptation sur la performance est égal à 0.88. Dans notre modèle la capacité d'action et /ou d'adaptation des PME est mesurée par de construits : les traits de personnalité de l'entrepreneur et le niveau d'agilité organisationnelle. Le premier déterminant « traits de personnalité » a un effet important, positif et significatif (0,667, $T=21,411$, $p<0,05$), également pour le deuxième déterminant « agilité organisationnelle » (0,371, $T = 11,992$, $p<0,05$)

Le modèle qu'on a conçu pour étudier les PME prospectrices, nous a permis de juger l'effet indirect entre les déterminants de la capacité des PME d'adaptation et /ou d'action, et la performance de ces dernières. Le tableau (5-38), nous montre que l'effet indirect des traits de personnalité d'entrepreneur sur la performance est significatif et considérable (0,588, $T=18,642$, $P<0,05$), cet effet est mesuré à travers les relations suivantes⁴¹² : [*traits de personnalité* → *capacité d'action / d'adaptation* → *comportement stratégique* → *performance*] ; [*traits de personnalité* → *capacité d'action / d'adaptation* → *comportement stratégique* → *environnement* → *performance*] ; [*traits de personnalité* → *capacité d'action / d'adaptation* → *performance*]

⁴¹⁰ Effet indirect de la capacité d'action et / d'adaptation sur la performance est calculé sur la base des liens suivant : (cap-act-adap, comp-st-pros) + (cap-act-adap, comp-st-pros, environnement, performance) , $0,399 = (.87*.474)+(.87*.482*-.077)$

⁴¹¹ L'effet total de la capacité d'action et / d'adaptation sur la performance est calculé sur la base : effet direct + effet indirect, ($0.88 = .482+.399$)

⁴¹² Voir la figure (5.20)

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

La même chose pour l'agilité organisationnelle, sont effet sur la performance qui est positif et significatif (0,326, T=10,684, p<0,05)- par des variables médiatrice, comme l'indique les équations suivantes :

[Agilité organisationnelle → capacité d'action / d'adaptation → comportement stratégique → performance] ; [agilité organisationnelle → capacité d'action / d'adaptation → comportement stratégique → environnement → performance]; [agilité organisationnelle → capacité d'action / d'adaptation → performance]

Ensuite, le lien entre comportement stratégique « prospecteur » et la performance est significatif (0,474, T=4,081, p<0,05), nous remarquons que le coefficient est positif, ce que signifie que ce type de comportement stratégique a un effet positif sur la performance.

Pour ce type de PME, la performance est déterminée par de facteur non environnementaux : le comportement stratégique qui a un effet total sur la performance égal à 0,458 (T=3,612, p<0,05), la capacité d'adaptation et /ou d'action à son tour exerce un effet total positif sur la performance (0,458, T=3,612, p<0,05).

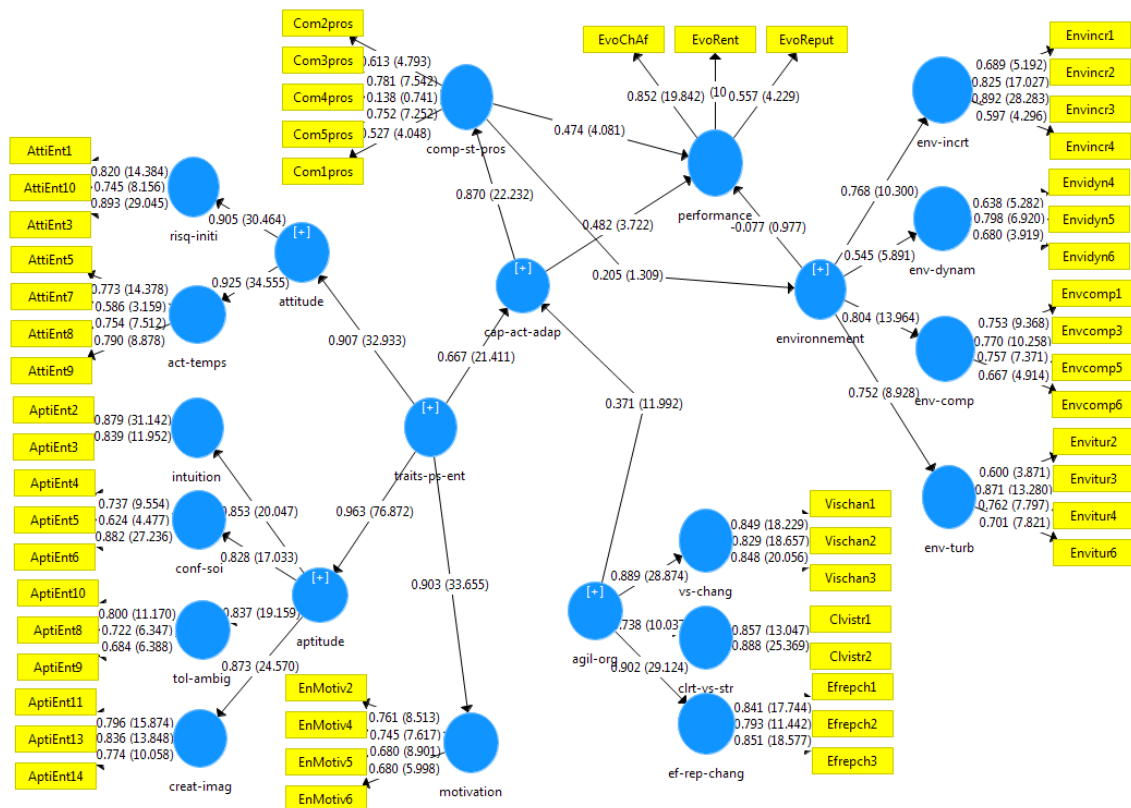
Tableau (5-38) effet direct et indirect dans le modèle de prospecteur ⁴¹³

	Relation	Path coefficient	T Statistics	P Values	Sig	
Effet direct	Effet cap-act-adap	cap-act-adap -> comp-st-pros	0,870	22,232	0,000	S
		cap-act-adap -> performance	0,482	3,722	0,000	S
	Effet de comportement stratégique	comp-st-pros -> performance	0,474	4,081	0,000	S
		comp-st-pros -> environnement	0,205	1,309	0,191	NS
	Effet d'entrepreneur	traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,667	21,411	0,000	S
	Effet d'agilité organisationnelle	agil-org -> cap-act-adap	0,371	11,992	0,000	S
Effet d'environnement	environnement -> performance	-0,102	0,977	0,329	NS	
Effet indirect	Effet indirect d'agil-org	agil-org -> comp-st-pros	0,323	10,711	0,000	S
		agil-org -> performance	0,326	10,684	0,000	S
	Effet indirect de cap-act-adap	cap-act-adap -> performance	0,399	3,410	0,001	S
	Effet indirect des traits-ps-ent	traits-ps-ent -> comp-st-pros	0,581	16,612	0,000	S
		traits-ps-ent -> performance	0,588	18,642	0,000	S
total	cap-act-adap -> performance	0,880	26,008	0,000	S	
	comp-st-pros -> performance	0,458	3,612	0,000	S	

Source : résultats SMARTPLS

⁴¹³ Voir l'annexe 3 , tableaux : 240, 241, 242

Figure N (5.20) : relations structurelle (modèle interne et externe) de prospecteur



Source : résultats SMARTPLS

2. Comportement stratégique « analyste »

2.1. analyse du modèle externe (modèle de mesure)

IL s'agit de s'assurer de la cohérence interne, de la validité convergente et de la validité discriminante du construit.

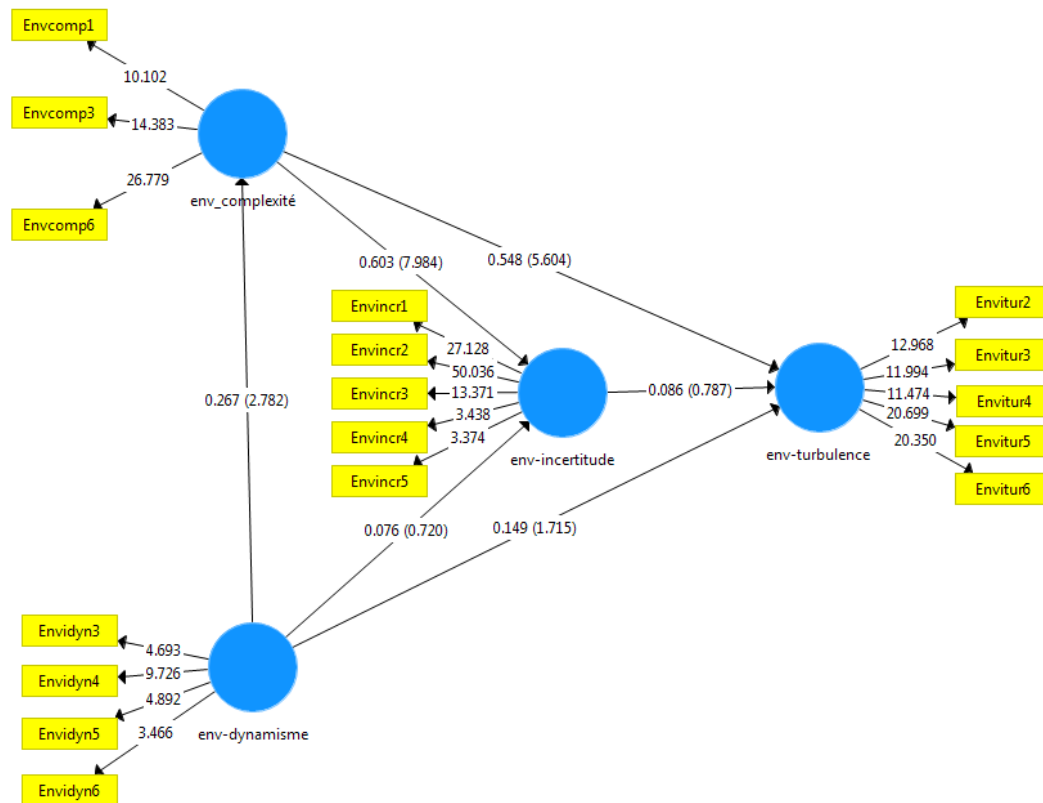
A) vérification de la fiabilité des échelles de mesure

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « environnement »

La valeur de « T » est supérieure au seuil de 1.96 ($\alpha=5\%$) pour chaque item, et la valeur de l'indice de KMO variée entre 0.5 et 0.7, donc supérieure au seuil d'acceptabilité 0.5.

La valeur AVE (Average variance extracted) est supérieure au seuil de 0.5 (50%) admis pour chaque construit.

Figure N (5.21) : l'environnement selon l'analyste



Source : résultats SMARTPLS

Tableau (5-39) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « environnement » pour l'analyste ⁴¹⁴

Dimensions		loadings	T Statistics	P Values	dimension	Items	loadings	T statistics	P value	
Turbulence	Envitur2 <- env-turbulence	0,745	12,968	0,000	incertitude	Envincr1 <- env-incertitude	0,838	27,128	0,000	
	Envitur3 <- env-turbulence	0,779	11,994	0,000		Envincr2 <- env-incertitude	0,926	50,036	0,000	
	Envitur4 <- env-turbulence	0,763	11,474	0,000		Envincr3 <- env-incertitude	0,819	13,371	0,000	
	Envitur5 <- env-turbulence	0,821	20,699	0,000		Envincr4 <- env-incertitude	0,556	3,438	0,001	
	Envitur6 <- env-turbulence	0,814	20,350	0,000		Envincr5 <- env-incertitude	0,473	3,374	0,001	
	Alpha cronbach's	0,844	26,061	0,000		Alpha cronbach's	0,809	21,726	0,000	
	Composite reliability	0,889	42,659	0,000		Composite reliability	0,853	21,435	0,000	
	AVE	0,616	13,215	0,000		AVE	0,552	10,089	0,000	
	Test de sphéricite de Bartlett	Kmo= X ² = ddl= p=					Test de sphéricite de	Kmo= X ² = ddl= p=		
	% variance						% variance			

⁴¹⁴ Voir l'annexe 3 , tableaux : 249, 253, 254, 255, 256, 257

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

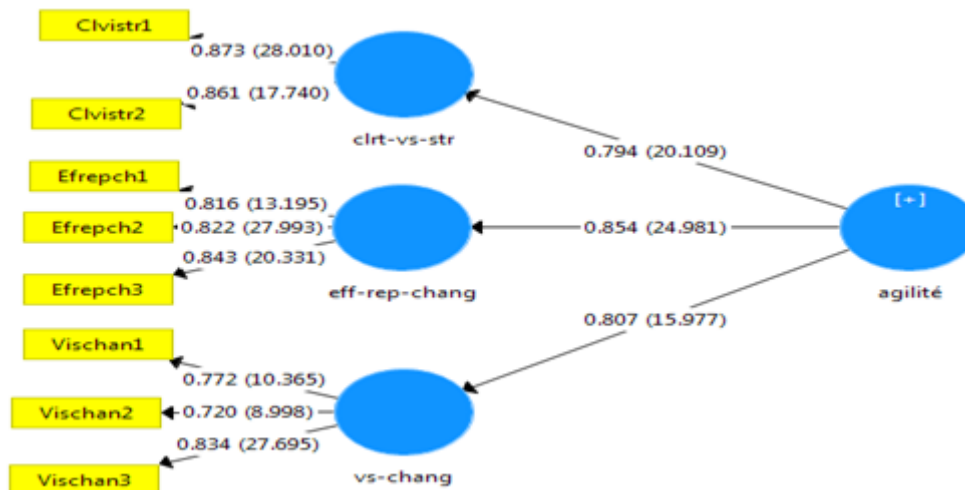
dynamisme	Envidyn3 <- env-dynamisme	0,643	4,693	0,000	complexité	Envcomp1 <- env complexité	0,710	10,102	0,000
	Envidyn4 <- env-dynamisme	0,855	9,726	0,000		Envcomp3 <- env complexité	0,768	14,383	0,000
	Envidyn5 <- env-dynamisme	0,786	4,892	0,000		Envcomp6 <- env complexité	0,842	26,779	0,000
	Envidyn6 <- env-dynamisme	0,642	3,466	0,001		Alpha cronbach's	0,669	9,788	0,000
	Alpha cronbach's	0,745	18,405	0,000		Composite reliability	0,818	25,616	0,000
	Composite reliability	0,824	8,961	0,000		AVE	0,601	11,909	0,000
	AVE	0,543	6,197	0,000		Test de sphéricité de Kmo= X ² = ddl= p=			
	Test de sphéricité de Bartlett	Kmo= X ² = ddl= p=				% variance			
	% variance								

Source : résultats SMARTPLS

► fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle »

Comme il est indiqué dans le tableau N (5-40), les indices CR obtenus varient entre 0.82 et 0.86 et les AVE varient entre 0.60 et 0.75, ce qui dépasse pour les premiers le seuil requis de 0.7 (Chin, 1998) et pour les seconds (AVE) le seuil requis de 0.5 (Fornell et Larcker, 1981). La validité convergente de notre modèle est ainsi assurée.

Figure N(5.22) : agilité organisationnelle selon l'analyste



Source : résultats SMARTPLS

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

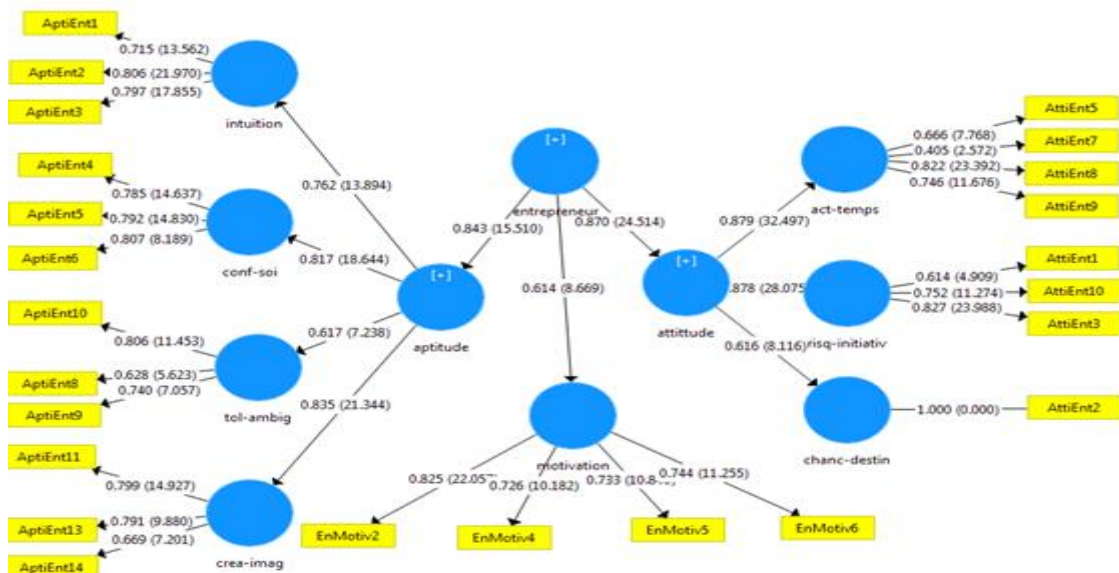
Tableau (5-40) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « Agilité organisationnelle » pour analyste⁴¹⁵

Dimensions	Items	loadings	T Statistics	P Values	dimension	Items	loadings	T statistics	P value	
Efficacité de réponse au changement (eff-rep-chang)	Efrepch1 <- eff-rep-chang	0,816	13,195	0,000	Vision aux changements (vs-chang)	Vischan1 <- vs-chang	0,772	10,365	0,000	
	Efrepch2 <- eff-rep-chang	0,822	27,993	0,000		Vischan2 <- vs-chang	0,720	8,998	0,000	
	Efrepch3 <- eff-rep-chang	0,843	20,331	0,000		Vischan3 <- vs-chang	0,834	27,695	0,000	
	Alpha cronbach's	0,768	16,033	0,000		Alpha cronbach's	0,670	10,253	0,000	
	Composite reliability	0,866	36,508	0,000		Composite reliability	0,820	27,605	0,000	
	AVE	0,684	15,822	0,000		AVE	0,603	13,496	0,000	
	Test de sphéricité de % variance	KMO= X ² =				Test de % variance				
	Clarté de la vision stratégique (clrt-vs-vstr)	Clvistr1 <- clrt-vs-vstr	0,873	28,010		0,000				
		Clvistr2 <- clrt-vs-vstr	0,861	17,740		0,000				
Alpha cronbach's		0,669	6,965	0,000						
Composite reliability		0,858	24,307	0,000						
AVE		0,751	14,226	0,000						
Test de sphéricité de % variance										

Source : résultats SMARTPLS

➤ fiabilité de l'échelle de mesure «traits de personnalité d'entrepreneur »

Figure N (5.23) : les traits d'entrepreneur selon l'analyste



Source : résultats SMARTPLS

⁴¹⁵ Voir annexe 3, tableaux : 261, 263, 264, 265, 266

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau N(5-41) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « traits d'entrepreneur » pour l'analyste⁴¹⁶

	Aptitude					Attitude				
	Dimension	Items	loadings	T student	P value	Dimension	items	loadings	T student	P value
	Créativité imaginations	AptiEnt11 <- crea-imag	0,799	14,927	0,000	Motivation	EnMotiv2 <- motivation	0,825	22,057	0,000
		AptiEnt13 <- crea-imag	0,791	9,880	0,000		EnMotiv4 <- motivation	0,726	10,182	0,000
		AptiEnt14 <- crea-imag	0,669	7,201	0,000		EnMotiv5 <- motivation	0,733	10,840	0,000
		Alpha cronbach's	0,618	7,848	0,000		EnMotiv6 <- motivation	0,744	11,255	0,000
		Composite reliability	0,798	23,474	0,000		Alpha cronbach's	0,755	18,229	0,000
		AVE	0,570	11,672	0,000		Composite reliability	0,844	33,722	0,000
		Rho A	0,618	8,144	0,000		AVE	0,575	13,126	0,000
		R Square	0,696	10,834	0,000		Rho A	0,772	13,504	0,000
		R Square Adjusted	0,693	10,658	0,000		R Square	0,377	4,397	0,000
	intuition	AptiEnt2 <- intuition	0,806	21,970	0,000	R Square Adjusted	0,370	4,264	0,000	
		AptiEnt3 <- intuition	0,797	17,855	0,000	Action temps	AttiEnt2 <- chanc-destin	1,000		
		AptiEnt1 <- intuition	0,715	13,562	0,000		AttiEnt5 <- act-temps	0,666	7,768	0,000
		Alpha cronbach's	0,667	14,334	0,000		AttiEnt7 <- act-temps	0,405	2,572	0,010
		Composite reliability	0,817	37,533	0,000		AttiEnt8 <- act-temps	0,822	23,392	0,000
		AVE	0,599	17,486	0,000		AttiEnt9 <- act-temps	0,746	11,676	0,000
		Rho A	0,679	14,167	0,000		Alpha cronbach's	0,588	7,295	0,000
		R Square	0,580	7,056	0,000		Composite reliability	0,763	20,253	0,000
		R Square Adjusted	0,575	6,917	0,000		AVE	0,460	10,819	0,000
	Confiance en soi	AptiEnt4 <- conf-soi	0,785	14,637	0,000		Rho A	0,648	10,397	0,000
		AptiEnt5 <- conf-soi	0,792	14,830	0,000	R Square	0,773	16,354	0,000	
		AptiEnt6 <- conf-soi	0,807	8,189	0,000	R Square Adjusted	0,770	16,113	0,000	
		Alpha cronbach's	0,711	8,834	0,000	Risque initiative	AttiEnt1 <- risq-initiativ	0,614	4,909	0,000
		Composite reliability	0,837	20,098	0,000		AttiEnt10 <- risq-initiativ	0,752	11,274	0,000
		AVE	0,631	9,868	0,000		AttiEnt3 <- risq-initiativ	0,827	23,988	0,000
		Rho A	0,714	9,092	0,000		Alpha cronbach's	0,575	6,040	0,000
		R Square	0,667	9,404	0,000		Composite reliability	0,778	18,596	0,000
		R Square Adjusted	0,663	9,244	0,000		AVE	0,542	10,781	0,000
	Tolérance à l'ambiguïté	AptiEnt8 <- tol-ambig	0,628	5,623	0,000		Rho A	0,604	7,046	0,000
		AptiEnt9 <- tol-ambig	0,740	7,057	0,000		R Square	0,770	14,287	0,000
		AptiEnt10 <- tol-ambig	0,806	11,453	0,000		R Square Adjusted	0,768	14,076	0,000
		Alpha cronbach's	0,557	6,093	0,000					
		Composite reliability	0,770	17,560	0,000					
		AVE	0,530	9,966	0,000					
Rho A		0,579	5,689	0,000						
R Square		0,381	3,713	0,000						
R Square Adjusted		0,374	3,603	0,000						

Source : résultats SMARTPLS

⁴¹⁶ Voir annexe 3, tableaux : 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278,

B) étude de la validité discriminante des instruments de mesure

La validité discriminante respecte largement les seuils retenus par les chercheurs : AVE supérieur à 0,5 (sauf pour le construit « act-temps »), racine carrée de l'AVE est supérieure aux corrélations entre variables latentes. Nous pouvons remarquer ainsi que Les loadings les plus élevés sont bien ceux qui relient la variable manifeste à ses latentes associées⁴¹⁷.

Tableau N (5-42) : présentation de la validité discriminante (modèle d'analyste)

Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)													
Model	Construits	AVE						construit	AVE	1	2	3	
Environnement	env-dynamic (1)	0,543	0,737					clrt-vs-str (1)	0,751	0,867			
	env_complexe(2)	0,601	0,267	0,775				eff-rep-chang (2)	0,684	0,534	0,827		
	env_incertitude(3)	0,552	0,237	0,623	0,743			vs-chang (3)	0,603	0,496	0,494	0,777	
	env_turbulence(4)	0,616	0,316	0,641	0,463	0,785							
Entrepreneur	Attitude	construits	AVE	1	2								
		act-temps (1)	0,460	0,678									
		risq-inititiv (2)	0,542	0,604	0,736								
	Aptitude	constuits	AVE	1	2	3	4						
		conf-soi (1)	0,631	0,795									
		creat-imag (2)	0,570	0,522	0,755								
		Intuition (3)	0,599	0,566	0,468	0,774							
		tol-ambig (4)	0,530	0,302	0,538	0,229	0,728						

Source : résultats SMARTPLS

2.2. Analyse du modèle interne (modèle structurel)

A) Calcule de R carré et Q carré

Nous avons vérifié la qualité globale du modèle de mesure par l'examen du coefficient de redondance (Q^2) (Tenenhaus et al. 2005). Ce coefficient est positif pour les variables dépendantes (voir tableau N 5-43) et indique une bonne qualité du modèle global (Henningsson et al. 2001). Nous avons aussi calculé les coefficients R^2 et R^2 ajusté (voir tableau 5-43). Ces coefficients indiquent le pourcentage de la variance expliquée de chaque variable dépendante suite à la variation des variables indépendantes (Riemenschneider et al, 2011).

⁴¹⁷ Voir annexe 3 , tableaux : 258, 268

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Les valeurs de R^2 sont toutes supérieures à 0,1 (Falk et Miller, 1992) et indiquent ainsi une bonne qualité du modèle de structurel. En plus, les valeurs de R^2 ajusté sont supérieures à 0,1 et presque égales à celles de R^2 . Ceci nous permet aussi de nous assurer de la bonne qualité du modèle global, et nous permet alors d'interpréter les résultats relatifs à l'estimation du modèle.

Tableau (5-43) : coefficient de détermination R^2 et coefficient de stones-Geisser's Q^2 (modèle d'analyste)⁴¹⁸

	AVE	R Square	RS ajus	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
cap-act-adap	0,257	0,998	0,998	2 759	2 146	0,222
comp-str-anal	0,660	0,425	0,418	178,000	134,967	0,242
environnement	0,341	0,037	0,026	1 513	1	0,010
performance	0,573	0,700	0,689	267,000	171,382	0,358
Average	0.457	0.54				
GOF	0.496					

Source : résultats SMARTPLS

B) Estimation des hypothèses

Les résultats regroupés dans le Tableau (5-44) appellent à analyser le test des hypothèses de la recherché.

Le lien entre la capacité d'action et /ou d'adaptation et la performance est significatif (0,590, T=8,163, $p < 0,05$). Le lien est donc validé, d'après la figure (5.23), ce lien est direct. En parallèle, dans notre modèle, il existe un effet indirect entre la capacité d'action et /ou d'adaptation et la performance, à travers le chemin suivant : capacité d'action et /ou d'adaptation -> comportement stratégique -> performance, les résultats d'analyse statistique révèlent que l'effet indirect entre la « capacité d'action et /ou d'adaptation » et la « performance » est significatif (0,174 T=3,105, $P < 0,05$), l'effet direct et indirect de la capacité d'action et /ou d'adaptation sur la performance donnent un effet total positif et significatif (0,765, T=18,884, $P < 0,05$). Cette capacité des PME analyste est le résultat de deux déterminants : « traits de personnalité d'entrepreneur » et « agilité organisationnelle », le premier déterminant a un effet important et positif sur la capacité d'adaptation et / ou d'action (0,666, T=13,765, $P < 0,05$), pour le deuxième déterminant « agilité organisationnelle », nous remarquons qu'il exerce un effet positif et significatif sur la capacité d'action – adaptation (0,404, T=7,839, $P < 0,05$).

⁴¹⁸ Voir annexe 3 , tableaux : 283, 284, 285, 289

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Ensuite, le lien entre comportement stratégique « analyste » et la performance est significatif (0,235, T=2,880, P<0,05), nous remarquons que le coefficient est positif, ce que signifie que ce type de comportement stratégique a un effet positif sur la performance. Nous remarquons également, que le comportement stratégique est déterminé par la capacité d'action / adaptation de la PME et cette capacité elle-même déterminé par l'agilité organisationnelle et les traits de personnalité d'entrepreneur, ce que nous permet de déduire les effets indirects des traits de personnalité d'entrepreneur et d'agilité organisationnelle sur la performance, autrement dit, dans notre modèle de recherche nous avons testé l'effet des traits de personnalité d'entrepreneur sur la performance à travers le comportement stratégique, cet effet indirect est positif et significatif (0,509, T=11,376, P<0,05). Cet effet est mesuré comme suit :

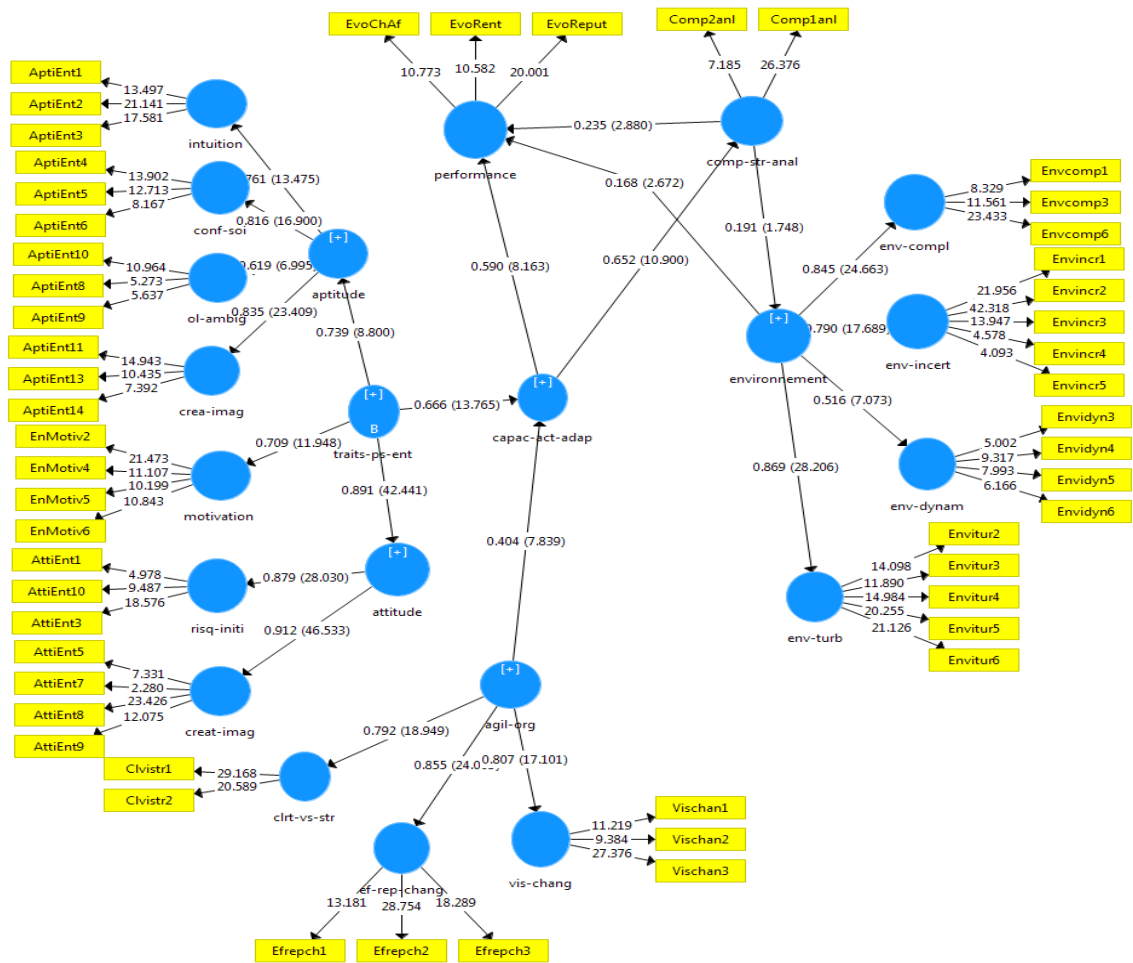
(traits_ps_ent -> cap_act_adap -> comp_st_anal -> environnement -> performance) + (traits_ps_ent -> cap_act_adap -> performance) + (traits_ps_ent -> cap_act_adap -> comp_st_anal -> performance)

L'agilité organisationnelle a un effet indirect sur la performance qui est positif et significatif (0,309, T=7,298, p<0,05). Cet effet est mesuré comme suit :

[agilité organisationnelle → capacité d'action / d'adaptation → comportement stratégique → performance] + [agilité organisationnelle → capacité d'action / d'adaptation → comportement stratégique → environnement → performance] + [agilité organisationnelle → capacité d'action / d'adaptation → performance]

Pour ce type de PME, la performance est déterminée par des facteurs non environnementaux : le comportement stratégique qui a un effet total sur la performance égal à 0,267 (T=3,364, p<0,05), la capacité d'adaptation et /ou d'action à son tour exerce un effet total positif sur la performance (0,765, T=18,884, p<0,05). Elle est déterminée également par l'environnement, mais ce dernier a un effet positif (0,1682, T=672, P=0,008)

Figure N (5.24) : relations structurelle (modèle interne et externe) d'analyste



Source : résultats SMARTPLS

Tableau (5-44) effet direct et indirect dans le modèle de type analyste⁴¹⁹

	Relation	Path coefficient	T Statistics	P Values	Sig
Effet direct	Effet cap-act-adap	capac-act-adap -> comp-str-anal	0,652	10,900	0,000
		cap-act-adap -> performance	0,590	8,163	0,000
	Effet de comportement stratégique	comp-str-anal -> performance	0,235	2,880	0,004
		comp-str-anal -> environnement	0,191	1,748	0,081
	Effet d'entrepreneur	traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,666	13,765	0,000
	Effet d'organisationnelle d'agilité	agil-org -> cap-act-adap	0,404	7,839	0,000
	Effet d'environnement	environnement -> performance	0,168	2,672	0,008
Effet indirect	Effet indirect d'agil-org	agil-org -> comp-str-anal	0,263	6,621	0,000
		agil-org -> performance	0,309	7,298	0,000

⁴¹⁹ Voir annexe 3 , tableaux : 279, 280, 281

	Effet indirect de cap-act-adap	cap-act-adap performance	->	0,174	3,105	0,002	
	Effet indirect des traits-ps-ent	traits-ps-ent anal	-> comp-st-anal	0,434	8,250	0,000	
		traits-ps-ent performance	->	0,509	11,376	0,000	
total	cap-act-adap -> performance			0,765	18,884	0,000	
	comp-st-anal -> performance			0,267	3,364	0,001	
	environnement -> performance			0,168	2,672	0,008	

Source : résultats SMARTPLS

3. Comportement stratégique « défenseur »

3-1) analyse du modèle externe (modèle de mesure)

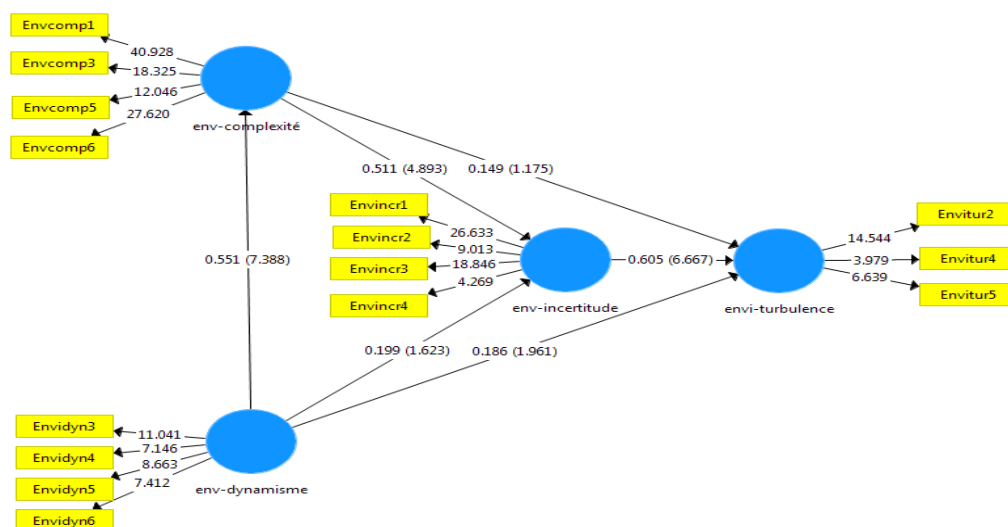
Pour l'évaluation du modèle de mesure, nous allons vérifier la fiabilité et la validité convergente pour les instruments de mesure (items de chaque construit).

A) vérification de la fiabilité des échelles de mesure

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « environnement »

La validité convergente des construits peut s'évaluer en montrant que chaque construit partage plus des variances avec ses propres items qu'avec d'autres construits (Lacroux, 2009). Ceci est démontré lorsque la variance moyenne extraite (Average Variance Extracted : AVE), est supérieure à 0.5 (Hair et al, 2013). Ceci étant le cas (tableaux N5-45) pour toutes les dimensions d'environnement, nous concluons à la satisfaction de la condition de leur validité convergente.

Figure N (5.25) : l'environnement selon le type défenseur



Source : résultats SMARTPLS

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau (5-45) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « environnement » (modèle défenseur)⁴²⁰

Dimensions	Items	loadings	T Statistics	P Values	dimension	Items	loadings	T statistics	P value
Turbulence	Envitur2 <- env-turbulence	0,812	14,544	0,000	incertitude	Envincr1 <- env-incertitude	0,838	26,633	0,000
	Envitur4 <- env-turbulence	0,609	3,979	0,000		Envincr2 <- env-incertitude	0,720	9,013	0,000
	Envitur5 <- env-turbulence	0,731	6,639	0,000		Envincr3 <- env-incertitude	0,845	18,846	0,000
	Alpha cronbach's	0,541	4,184	0,000		Envincr4 <- env-incertitude	0,530	4,269	0,000
	Composite reliability	0,763	14,342	0,000		Alpha cronbach's	0,719	9,446	0,000
	AVE	0,521	8,510	0,000		Composite reliability	0,828	22,540	0,000
	R Square	0,673	11,767	0,000		AVE	0,554	9,837	0,000
	R Square Adjusted	0,656	10,879	0,000		R Square	0,412	4,381	0,000
						R Square Adjusted	0,392	4,021	0,000
dynamisme	Envidyn3 <- env-dynamisme	0,775	11,041	0,000	complexité	Envcomp1 <- env-complexité	0,918	40,928	0,000
	Envidyn4 <- env-dynamisme	0,698	7,146	0,000		Envcomp3 <- env-complexité	0,819	18,325	0,000
	Envidyn5 <- env-dynamisme	0,749	8,663	0,000		Envcomp5 <- env-complexité	0,741	12,046	0,000
	Envidyn6 <- env-dynamisme	0,706	7,412	0,000		Envcomp6 <- env-complexité	0,864	27,620	0,000
	Alpha cronbach's	0,713	9,878	0,000		Alpha cronbach's	0,857	28,918	0,000
	Composite reliability	0,822	21,863	0,000		Composite reliability	0,904	49,980	0,000
	AVE	0,537	9,180	0,000		AVE	0,702	16,886	0,000
	R Square					R Square	0,304	3,610	0,000
	R Square Adjusted					R Square Adjusted	0,292	3,409	0,001

Source : résultats SMARTPLS

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle »

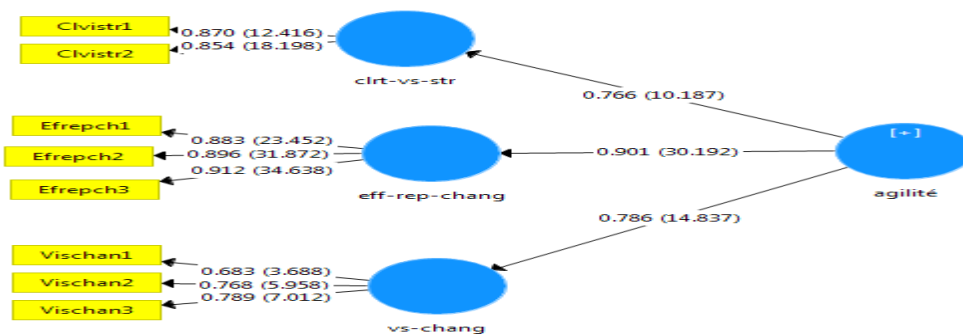
Le Tableau (5-46) contient les résultats concernant la fiabilité évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach et de la fiabilité composite (C.R.) ou composite reliability. On constate que toutes les mesures sont supérieures aux limites recommandées de 0,50, Les coefficients alpha variaient de 0,61 à 0,87 et ceux de fiabilité composite (C.R.) entre 0,79 et 0,92. Les variables sont donc considérées comme présentant une fiabilité suffisante.

Nous constatons que chaque item obtient un poids factoriel supérieur sur l'axe factoriel représentant leur variable de référence, comparativement au poids factoriel obtenu sur les autres axes qui sont moins élevés.

⁴²⁰ Voir annexe 3, tableaux : 292, 296, 297, 298, 299, 300, 301

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Figure N(5.26) : agilité organisationnelle selon le défenseur



Source : résultats SMARTPLS

Tableau (5-46) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « Agilité organisationnelle » (modèle défenseur)⁴²¹

Dimensions	Items	loadings	T Statistics	P Values	dimension	Items	loadings	T statistics	P value
Efficacité de réponse au changement (eff-rep-chang)	Efrepch1 <- eff-rep-chang	0,883	23,452	0,000	Vision aux changements (vs-chang)	Vischan1 <- vs-chang	0,683	3,688	0,000
	Efrepch2 <- eff-rep-chang	0,896	31,872	0,000		Vischan2 <- vs-chang	0,768	5,958	0,000
	Efrepch3 <- eff-rep-chang	0,912	34,638	0,000		Vischan3 <- vs-chang	0,789	7,012	0,000
	Alpha cronbach's	0,878	25,118	0,000		Alpha cronbach's	0,610	4,661	0,000
	Composite reliability	0,925	47,266	0,000		Composite reliability	0,792	12,820	0,000
	AVE	0,805	18,612	0,000		AVE	0,560	7,233	0,000
	R Square	0,813	15,428	0,000		R Square	0,618	7,486	0,000
	R Square Adjusted	0,809	15,106	0,000		R Square Adjusted	0,612	7,281	0,000
	Clarté de la vision stratégique (clrt-vs-str)	Clvistr1 <- clrt-vs-str	0,870	12,416		0,000			
Clvistr2 <- clrt-vs-str		0,854	18,198	0,000					
Alpha cronbach's		0,656	4,151	0,000					
Composite reliability		0,853	15,473	0,000					
AVE		0,744	9,195	0,000					
R Square		0,587	5,404	0,000					
R Square Adjusted		0,579	5,248	0,000					

Source : résultats SMARTPLS

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « traits de personnalité d'entrepreneur »

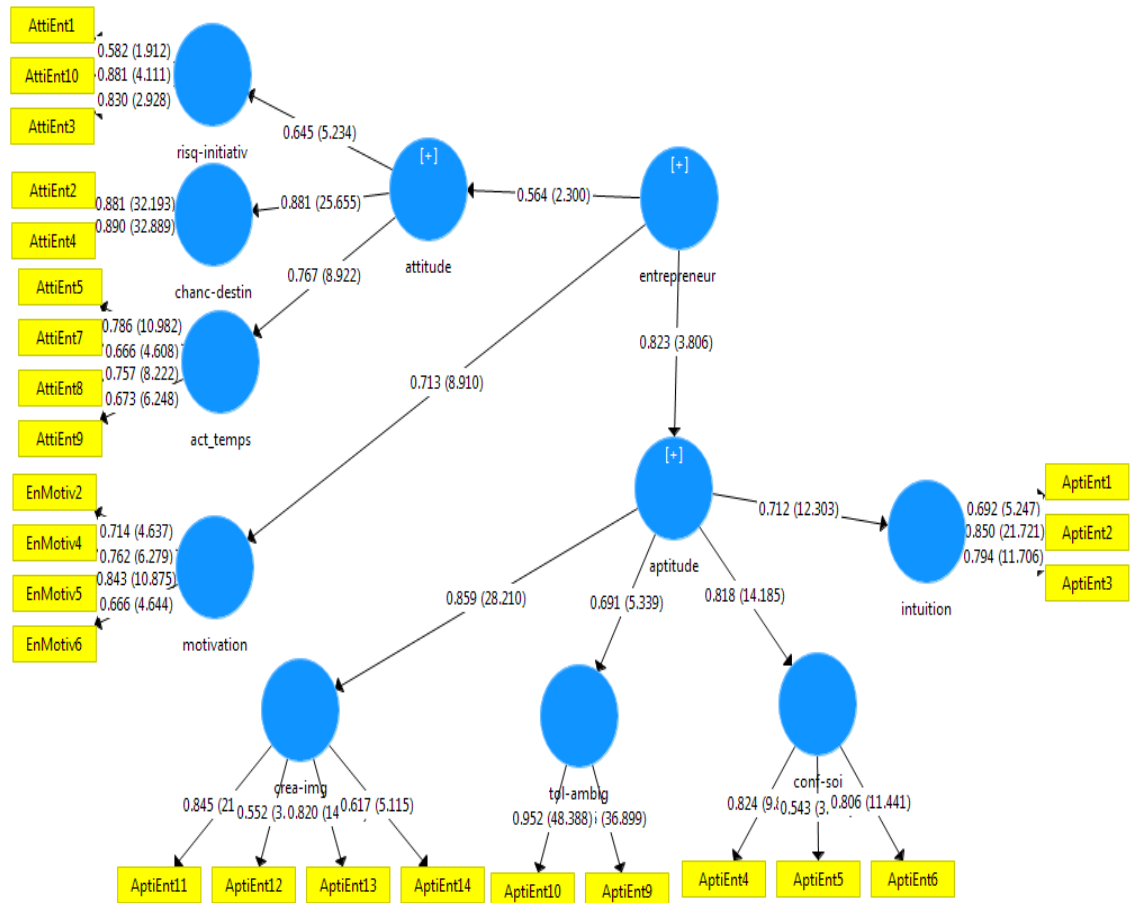
Les indices CR (Composite reliability) obtenus varient entre 0.77 et 0.943, ce qui dépasse le seuil requis de 0.7 (Chin, 1998). Les AVE varient entre 0.51 et 0.89,

⁴²¹ Voir annexe 3, tableaux : 306, 307,308, 309, 310, 311,312

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

ce qui excède le seuil requis de 0.5 (Fornell et Larcker, 1981). La validité convergente de notre modèle est ainsi assurée.

Figure N (5.27): les traits d'entrepreneur selon le défenseur



Source : résultats SMARTPLS

Tableau N (5-47) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure «traits d'entrepreneur »de défenseur⁴²²

	Dimension	Items	loadings	T student	P value		Dimension	items	loadings	T student	P value
Aptitude	Créativité	ApteEnt11 <- crea-img	0,845	21,627	0,000	Motivation	EnMotiv2 <- motivation	0,714	4,637	0,000	
		ApteEnt12 <- crea-img	0,552	3,600	0,000		EnMotiv4 <- motivation	0,762	6,279	0,000	
		ApteEnt13 <- crea-img	0,820	14,284	0,000		EnMotiv5 <- motivation	0,843	10,875	0,000	
		Alpha cronbach's	0,678	11,073	0,000		EnMotiv6 <- motivation	0,666	4,644	0,000	
		Composite reliability	0,806	26,345	0,000		Alpha cronbach's	0,739	10,556	0,000	
		AVE	0,518	12,289	0,000		Composite reliability	0,835	17,605	0,000	

⁴²² Voir annexe 3, tableaux : 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

	Rho A	0,726	13,741	0,000		AVE	0,561	8,613	0,000
	R Square	0,738	14,115	0,000		Rho A	0,764	9,149	0,000
	R Square Adjusted	0,734	13,791	0,000		R Square	0,509	4,625	0,000
intuition	AptiEnt1 <- intuition	0,692	5,247	0,000	Action temps	R Square Adjusted	0,500	4,471	0,000
	AptiEnt2 <- intuition	0,850	21,721	0,000		AttiEnt5 <- act_temps	0,786	10,982	0,000
	AptiEnt3 <- intuition	0,794	11,706	0,000		AttiEnt7 <- act_temps	0,666	4,608	0,000
	Alpha cronbach's	0,681	10,817	0,000		AttiEnt8 <- act_temps	0,757	8,222	0,000
	Composite reliability	0,824	25,203	0,000		AttiEnt9 <- act_temps	0,673	6,248	0,000
	AVE	0,611	13,591	0,000		Alpha cronbach's	0,694	6,998	0,000
	Rho A	0,696	10,780	0,000		Composite reliability	0,813	14,470	0,000
	R Square	0,507	6,138	0,000		AVE	0,522	7,056	0,000
	R Square Adjusted	0,499	5,933	0,000		Rho A	0,703	7,621	0,000
	Confiance en soi	AptiEnt4 <- conf-soi	0,824	9,802		0,000	Risque initiative	R Square	0,589
AptiEnt5 <- conf-soi		0,543	3,642	0,000	R Square Adjusted	0,582		4,388	0,000
AptiEnt6 <- conf-soi		0,806	11,441	0,000	AttiEnt1 <- risq-initiativ	0,582		1,912	0,056
Alpha cronbach's		0,557	3,993	0,000	AttiEnt10 <- risq-	0,881		4,111	0,000
Composite reliability		0,774	13,887	0,000	AttiEnt3 <- risq-initiativ	0,830		2,928	0,004
AVE		0,541	8,028	0,000	Alpha cronbach's	0,680		8,323	0,000
Rho A		0,595	4,353	0,000	Composite reliability	0,815		8,123	0,000
R Square		0,669	7,313	0,000	AVE	0,601		7,847	0,000
R Square Adjusted		0,663	7,128	0,000	Rho A	0,778		1,104	0,270
Tolérance à l'ambiguïté	AptiEnt9 <- tol-ambig	0,936	36,899	0,000	Chance-destin	R Square	0,417	2,717	0,007
	AptiEnt10 <- tol-ambig	0,952	48,388	0,000		R Square Adjusted	0,407	2,606	0,009
	Alpha cronbach's	0,879	18,927	0,000		AttiEnt2 <- chanc-destin	0,881	32,193	0,000
	Composite reliability	0,943	46,229	0,000		AttiEnt4 <- chanc-destin	0,890	32,889	0,000
	AVE	0,891	25,246	0,000		Alpha cronbach's	0,725	10,337	0,000
	Rho A	0,891	0,556	0,579		Composite reliability	0,879	33,122	0,000
	R Square	0,477	3,110	0,002	AVE	0,784	18,864	0,000	
	R Square Adjusted	0,468	2,999	0,003	Rho A	0,726	10,333	0,000	
					R Square	0,775	13,519	0,000	
					R Square Adjusted	0,771	13,223	0,000	

Source : résultats SMARTPLS

B) étude de la validité discriminante des instruments de mesure

Le tableau ci-dessous montre les résultats de la corrélation des constructions pour chacune des variables du modèle. La corrélation doivent être inférieure ou égale aux valeurs racines carrées des l'AVE portées en diagonale (Gefen *et al.*, 2000). Les éléments en gras dans la diagonale matricielle, représentant les racines carrées des AVE.

La validité discriminante respecte largement le seuil retenu par les auteurs : Racine carrée de l'AVE est supérieure aux corrélations entre variables.

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

En effectuant l'analyse des « Cross loading » on constate que les loadings les plus élevés sont bien ceux qui relient la variable manifeste à sa variable latente⁴²³.

Tableau (5-48) : présentation de la validité discriminante (modèle défenseur)

Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)														
√AVE > corr														
Model	Construits	AVE	1	2	3	4		construit	AVE	1	2	3		
Environnement	env-dynamisme (1)	0,537	0,733					agilité	clrt-vs-str(1)	0,744	0,863			
	env-complexité (2)	0,702	0,551	0,838					eff-rep-chang(2)	0,805	0,548	0,897		
	env-incertitude(3)	0,554	0,481	0,620	0,744				vs-chang(3)	0,560	0,455	0,546	0,748	
	envi-turbulence(4)	0,521	0,559	0,627	0,787	0,722								
Entrepreneur	attitude	construits	AVE	1	2	3								
		act_temps (1)	0,522	0,723										
		chanc-destin (2)	0,784	0,542	0,886									
		risq-initiativ (3)	0,601	0,129	0,473	0,775								
	aptitude	construits	AVE	1	2	3	4							
		conf-soi(1)	0,541	0,736										
		crea-img (2)	0,518	0,611	0,720									
		Intuition (3)	0,611	0,411	0,539	0,782								
		tol-ambig (4)	0,891	0,523	0,420	0,251	0,944							

Source : résultats SMARTPLS

3-2) Analyse du modèle interne (modèle structurel)

Après avoir vérifié la validité et la fiabilité de toutes les échelles de mesure mobilisées dans cette recherche, il est important d'adapter nos hypothèses de recherche aux instruments dont nous disposons.

A) Calcule de R carré et Q carré

La capacité prédictive de notre modèle est vérifiée en examinant le coefficient de détermination R^2 . Ce coefficient est significatif puisque supérieur à 0.1 (Hair et al, 2013). La pertinence prédictive du modèle est évaluée via le coefficient Q^2 de Stone-Geisser. Ce coefficient permet de vérifier dans quelle mesure les coefficients obtenus et les paramètres calculés sont reproduits par le modèle quand on en retire quelques observations. Ce coefficient de Q^2 est supérieur à 0. Ce résultat est satisfaisant puisqu'il est supérieur à zéro (>0) (Hair et al, 2013).

⁴²³ Voir annexe 3, tableaux : 291, 302, 314

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Tableau (5-49) : coefficient de détermination R^2 et coefficient de stones-Geisser's Q^2 (modèle défenseur)⁴²⁴

	AVE	R Square	RS ajust	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
cap-act-adap	0,335	0,936	0,934	660,000	477,885	0,276
comp-srt-def	0,591	0,582	0,566	300,000	288,280	0,039
environnement	0,423	0,112	0,096	720,000	691,812	0,039
performance	0,884	0,515	0,489	180,000	104,088	0,422
Average	0,558	0,411				
GOF	0,478					

Source : résultats SMARTPLS

B) Estimation des hypothèses

Le tableau (5-50) nous présente les différentes valeurs du « path coefficient », de la « t-value » et du « p-value » pour chacune des variables du modèle, en effet nous constatons :

L'effet direct :

Pour la variable « capacité d'action et /ou d'adaptation », cette variable possède un impact direct positif (path coefficient) = 0,287 et significatif ($T=1,832P<0,1$) sur le comportement stratégique, ce que signifie est l'un des déterminant de comportement stratégique, par contre, son effet direct sur la performance est négatif (-0,038), mais il n'est pas significatif ($T= 0,377, P>0,1$), elle n'explique donc pas la variable « performance ».

La capacité d'action et / ou d'adaptation des PME défenderesses est déterminée seulement par les traits de personnalité (0,969, $T= 35,459, P<0,05$), par contre, la variable « agilité organisationnelle » n'explique pas la capacité d'action et / ou d'adaptation (-0,002 ; $T=0,035 ; P>0,1$) contrairement aux PME prospectrices et PME analystes.

Pour la variable « comportement stratégique », les liens entre comportement stratégique « défenseur » et la performance est significatif (-0,383, $p<0,05$), nous remarquons que le coefficient est négatif, ce que explique que ce type comportement stratégique possède un effet négatif sur la performance.

Pour ce type des PME, l'environnement influe négativement la performance (-0,479; $T=5,714; P>0,05$)

Les effets indirects :

⁴²⁴ Voir annexe 3, tableaux : 329, 330, 331, 335

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Dans notre modèle, nous pouvons constater trois effets indirects, ce lui d'agilité organisationnelle qui n'est pas significatif, que ce soit, sur le comportement stratégique (-0,001 ; T=0,028 ; P=0,978) ou sur la performance (0,000; T=0,028; P=0,978).

Deuxième effet indirect c'est ce lui de la capacité d'action et / d'adaptation sur la performance, qu'est négatif (-0,156; T=1,846; P=0,065). Cet effet est mesuré par le chemins suivant :

cap_act_adap -> comp_st_def-> performance + cap_act_adap -> comp_st_def-> environnement -> performance.

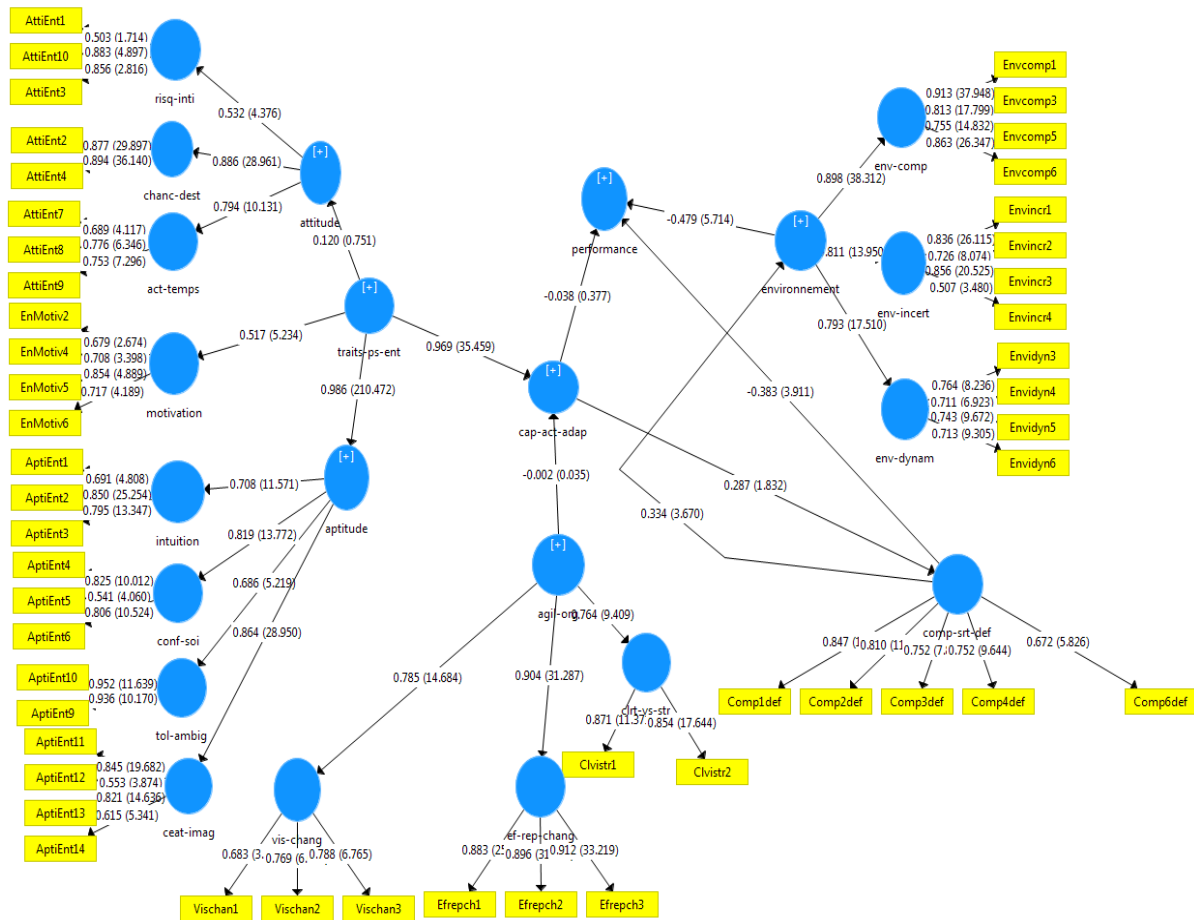
Le troisième effet indirect dans notre modèle, c'est l'effet des traits de personnalité d'entrepreneur sur la performance, cet effet est négatif, mais n'est pas significatif (-0,1871 ; T=1 ,455 ; P=0,146).

Effet total :

L'effet total est mesuré par l'effet direct et l'effet indirect (effet direct + effet indirect), le tableau (5-50) ci-dessous nous montre, que le comportement stratégique « défenseur » a un effet total négatif sur la performance des PME (-0,543 ; T=5,569 ; P=0,000), la performance de ce type des PME, elle déterminée aussi négativement par l'environnement externe (-0,479; T=5,714; P=0,000).

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Figure N(5.28) : relations structurelle (modèle interne et externe) de défenseur



Source : résultats SMARTPLS

Tableau (5-50) : relation direct et indirect (modèle défenseur)⁴²⁵

	Relation	Path coefficient	T Statistics	P Values	Sig
Effet direct	Effet cap-act-adap	cap-act-adap -> comp-srt-def	0,287	1,832	0,068
		cap-act-adap -> performance	-0,038	0,377	0,707
	Effet comportement de stratégique	comp-str-def -> performance	-0,383	3,911	0,000
		comp-str-def -> environnement	0,334	3,670	0,000
	Effet d'entrepreneur	traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,969	35,459	0,000
	Effet organisationnelle d'agilité	agil-org -> cap-act-adap	-0,002	0,035	0,972
Effet indirect	Effet indirect d'agil-org	agil-org -> comp-str-def	-0,001	0,028	0,978
		agil-org -> performance	0,000	0,028	0,978
	environnement	environnement -> performance	-0,479	5,714	0,000

⁴²⁵ Voir annexe 3, tableaux : 325, 326, 327

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

	Effet indirect de cap-act-adap	cap-act-adap performance ->	-0,156	1,846	0,065	
	Effet indirect des traits-ps-ent	traits-ps-ent -> comp-st-def	0,278	1,841	0,066	
		traits-ps-ent performance ->	-0,187	1,455	0,146	
total	cap-act-adap -> performance		-0,193	1,457	0,146	
	comp-st-def -> performance		-0,543	5,569	0,000	
	environnement -> performance		-0,479	5,714	0,000	

Source : résultats SMARTPLS

4) Comportement stratégique « réacteur »

4-1) analyse du modèle externe (modèle de mesure)

Nos premières analyses ont consisté à tester la validité convergente et discriminante des construits.

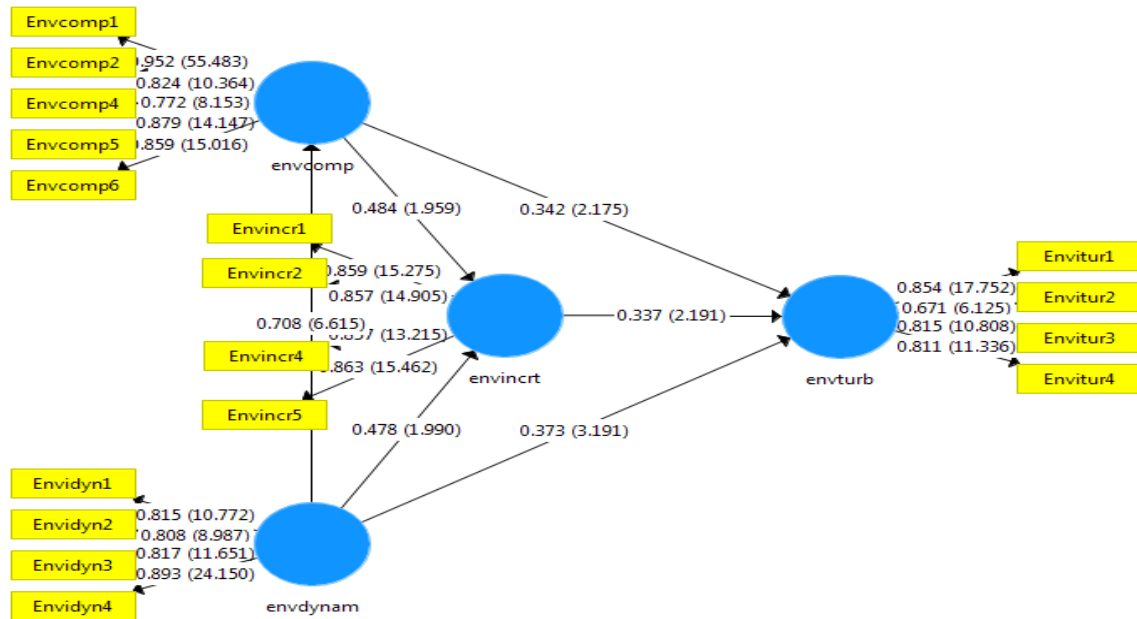
A) vérification de la fiabilité des échelles de mesure

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « environnement »

Les résultats issus des analyses sont présentés dans les tableaux (5-51). La fiabilité des Items est examinée par la valeur de l'alpha de Cronbach, la validité convergente a été analysée par deux critères : la variance moyenne extraite (AVE), pour l'ensemble des dimensions et la T-value supérieure à 1,96.

Tous les items présentent une bonne fiabilité, les coefficients d'alpha de Cronbach varient entre 0,85 et 0,91. Les résultats confirment une bonne validité convergente puisque non seulement la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à 0,5 (varient entre 0,62 et 0,73) pour l'ensemble des dimensions mais aussi le T-value est supérieur à 1,96 pour l'ensemble des Items. La validité convergente est donc vérifiée.

Figure N (5.29) : l'environnement selon le réacteur



Source : résultats SMARTPLS

Tableau (5-51) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « environnement » (réacteur)⁴²⁶

Dimensions	Items	loadings	T Statistics	P Values	dimension	Items	loadings	T statistics	P value
Turbulence	Envitur1 <- envturb	0,854	17,752	0,000	incertitude	Envincr1 <- envincrt	0,859	15,275	0,000
	Envitur2 <- envturb	0,671	6,125	0,000		Envincr2 <- envincrt	0,857	14,905	0,000
	Envitur3 <- envturb	0,815	10,808	0,000		Envincr4 <- envincrt	0,857	13,215	0,000
	Envitur4 <- envturb	0,811	11,336	0,000		Envincr5 <- envincrt	0,863	15,462	0,000
	Alpha cronbach's	0,797	12,907	0,000		Alpha cronbach's	0,882	20,289	0,000
	Composite reliability	0,86	25,949	0,000		Composite reliability	0,91	34,285	0,000
	AVE	0,626	9,420	0,000		AVE	0,738	11,036	0,000
	R Square	0,947	64,215	0,000		R Square	0,790	11,137	0,000
	R Square Adjusted	0,943	59,373	0,000		R Square Adjusted	0,780	10,466	0,000
dynamisme	Envidyn1 <- envdynam	0,815	10,772	0,000	complexité	Envcomp1 <- envcomp	0,952	55,483	0,000
	Envidyn2 <- envdynam	0,808	8,987	0,000		Envcomp2 <- envcomp	0,824	10,364	0,000
	Envidyn3 <- envdynam	0,817	11,651	0,000		Envcomp4 <- envcomp	0,775	8,153	0,000
	Envidyn4 <- envdynam	0,893	24,150	0,000		Envcomp5 <- envcomp	0,879	14,147	0,000
	Alpha cronbach's	0,853	17,181	0,000		Envcomp6 <- envcomp	0,859	15,016	0,000
	Composite reliability	0,90	30,697	0,000		Alpha cronbach's	0,91	32,962	0,000
	AVE	0,695	10,366	0,000		Composite reliability	0,93	50,481	0,000
	R Square					AVE	0,739	13,373	0,000
	R Square Adjusted					R Square	0,502	3,293	0,001
				R Square Adjusted	0,489	3,136	0,002		

Source : résultats SMARTPLS

⁴²⁶ Voir annexe 3, tableaux : 340, 341, 342, 343, 344, 345 , 346

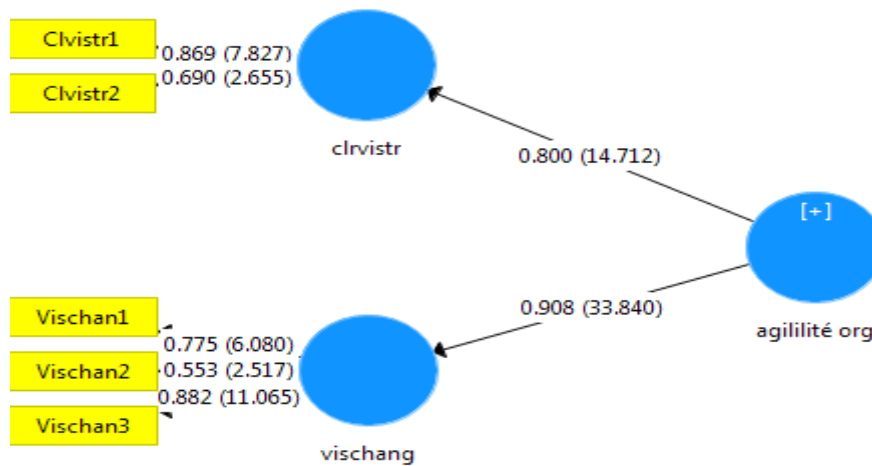
Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle »

Les résultats obtenus suite à l'analyse confirmatoire peuvent être considérés comme satisfaisants et confirmant les propriétés psychométriques de l'instrument de mesure.

Concernant la validité convergente, les résultats obtenus sont situés entre 0,5 et 0,7 pour l'AVE, entre 0,76 et 0,78 pour la CR et entre 0,58 et 0,59 pour α Cronbach. La fiabilité peut être considéré comme faible. Les résultats de cette étape sont présentés dans le tableau N(5-52).

Figure N (5.30) : agilité organisationnelle selon le réacteur



Source : résultats SMARTPLS

Tableau (5-52) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle » (réacteur)⁴²⁷

Dimensions	Items	loadings	T Statistics	P Values	dimension	Items	loadings	T statistics	P value
Clarté de la vision stratégique (clrt-vs-str)	Clvistr1 <- clrt-vs-str	0,869	7,827	0,000	vs- chang	Vischan1 <- vs- chang	0,775	6,080	0,000
	Clvistr2 <- clrt-vs-str	0,690	2,655	0,008		Vischan2 <- vs- chang	0,553	2,517	0,012
	Alpha cronbach's	0,589	1,826	0,068		Vischan3 <- vs- chang	0,882	11,065	0,000
	Composite reliability	0,760	6,399	0,000		Alpha cronbach's	0,591	5,238	0,000
	AVE	0,616	9,498	0,000		Composite reliability	0,788	11,666	0,000
	R Square	0,639	7,459	0,000		AVE	0,562	10,611	0,000
	R Square Adjusted	0,631	7,181	0,000		R Square	0,824	17,046	0,000
						R Square Adjusted	0,819	16,553	0,000

Source : résultats SMARTPLS

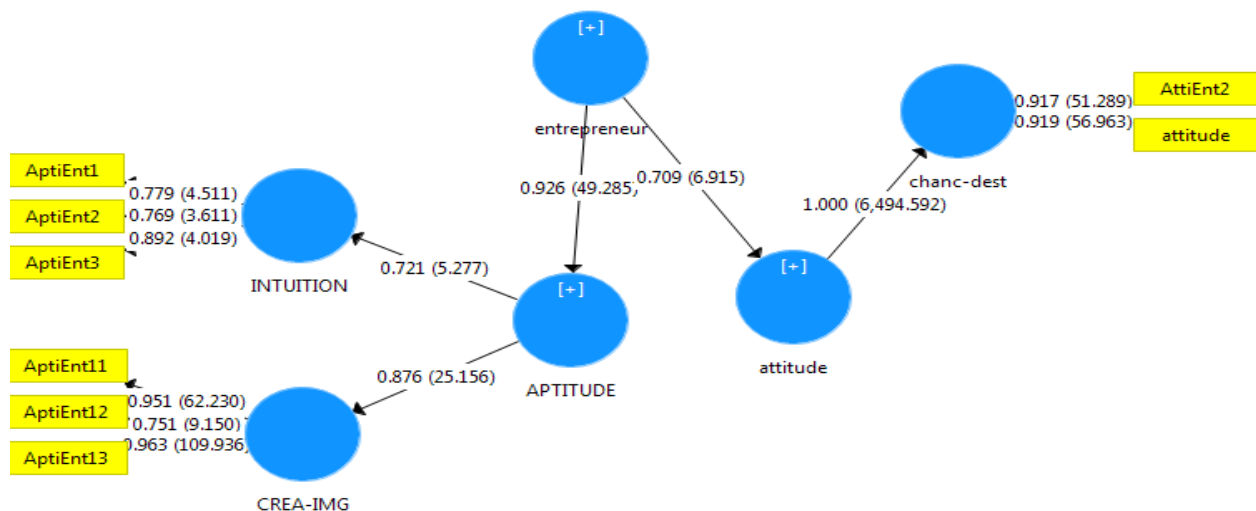
⁴²⁷ Voir annexe 3, tableaux : 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357

➤ fiabilité de l'échelle de mesure « traits d'entrepreneur »

Afin de vérifier la fiabilité du modèle externe, nous avons vérifié les loadings, les alphas de Cronbach ainsi que les taux de composite reliability. Seuls les loadings (saturations) supérieures au seuil de 0,4 ont été conservées. Les alphas de Cronbach sont très largement supérieurs au seuil recommandé ($\alpha > 0.7$). Les taux de composite reliability ou indices de concordance, tous au-dessus de 0,8, sont aussi largement supérieurs au seuil admis de 0,7.

La validité convergente des variables latentes a été mesurée par l'AVE (Average Variance Extracted) qui varie de 0,52 à 0,786 et est donc très largement au-dessus de 0,5. Les résultats confirment donc la bonne fiabilité de nos échelles de mesure.

Figure N (5.31) : les traits d'entrepreneur selon le réacteur



Source : résultats SMARTPLS

Tableau (5-53) : présentation des indicateurs de fiabilité de l'échelle de mesure « traits d'entrepreneur » (réacteur)⁴²⁸

	Dimension	Items	loadings	T student	P value		Dimension	items	loadings	T student	P value
	Cré	AptiEnt11 <- crea-img	0,951	62,2	0,000		Atti	AttiEnt2 <- chanc-destin	0,917	51,28	0,000
		AptiEnt12 <- crea-img	0,751	9,15	0,000			AttiEnt4 <- chanc-destin	0,919	56,96	0,000

⁴²⁸ Voir annexe 3, tableaux : 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

		AptiEnt13 <- crea-img	0,963	109,000	0,000			Alpha cronbach's	0,813	18,19	0,000
		Alpha cronbach's	0,870	23,0	0,000			Composite reliability	0,914	49,65	0,000
		Composite reliability	0,921	45,6	0,000			AVE	0,842	27,21	0,000
		AVE	0,798	19,2	0,000			Rho A	0,813	18,25	0,000
		Rho A	0,914	37,4	0,000			R Square	1,000	3248,	0,000
		R Square	0,767	12,1	0,000			R Square Adjusted	1,000	3170,	0,000
		R Square Adjusted	0,761	11,7	0,000						
	intuition	AptiEnt1 <- intuition	0,779	4,51	0,000						
		AptiEnt2 <- intuition	0,769	3,61	0,000						
		AptiEnt3 <- intuition	0,892	4,01	0,000						
		Alpha cronbach's	0,744	9,66	0,000						
		Composite reliability	0,855	9,97	0,000						
		AVE	0,665	8,70	0,000						
Rho A		0,751	2,81	0,005							
R Square		0,520	3,08	0,002							
R Square Adjusted		0,508	2,94	0,003							

Source : résultats SMARTPLS

B)étude de la validité discriminante des instruments de mesure

Les résultats montrent que pour chaque variable les contributions factorielles à la variable de mesure sont supérieures aux contributions factorielles croisées. En outre, nous avons vérifié pour chaque construit que la racine carrée de l'AVE est supérieure aux corrélations inter-construits. Les résultats présentés dans le tableau (5-54) montrent que la validité discriminante du modèle de mesure est prouvée. Les résultats montrent que les contributions de tous les items sont fortement corrélés avec les construits qu'ils mesurent⁴²⁹.

Tableau (5-54) : présentation de la validité discriminante (réacteur)

Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)												
$\sqrt{AVE} > corr$												
		Construit	(AVE) >0.5	1	2	3	4			(AVE) >0.5	1	2
Entrep reneur	Attitude	Chance–destin (1)	0,842	0.917				Ag ilit	clrt-vs-str(1)	0,616	0.784	
	Aptitude	Intuition(2)	0,665	0,05	0.816				vs-chang(2)	0,562	0,39	0.749
		crea-img (3)	0,798	0,57	0,18	0.893						
Environne ment	Construits	AVE	1	2	3	4						
	env-dynamisme (1)	0,695	0.833									
	env-complexité (2)	0,739	0,70	0.859								
	env-incertitude(3)	0,738	0,82	0,82	0.859							
	envi-turbulence(4)	0,626	0,89	0,88	0,92	0.791						

Source : résultats SMARTPLS

⁴²⁹ Voir annexe 3, tableau : 348

4-2) Analyse du modèle interne (modèle structurel)

A) Calcule de R carré et Q carré

La variance expliquée (R^2) représente un critère central. Dans notre modèle, le modèle explique 86.8% de variance pour la « performance », 79.4 % pour le « comportement stratégique ». Cependant, la variance de la « capacité d'action et/ou d'adaptation » est 35%.

Pour mesurer la capacité du modèle à prédire, nous calculons le coefficient Q^2 de Stone et Geisser qui nous permet d'évaluer la redondance. Ces valeurs doivent être toutes positives afin que le modèle puisse être validé. Comme le montre le tableau (5-55), les valeurs de Q^2 sont supérieures à zéro, impliquant ainsi une forte prédiction des construits exogènes.

L'indice de GoF est obtenu sur la base de la moyenne géométrique de la moyenne de R^2 et AVE : $GoF = \sqrt{0,659 \times 0,862} = 0.753$. Cet indice est très satisfaisant et confirme la qualité de notre modèle.

Tableau (5-55) : coefficient de détermination R^2 et coefficient de stones-Geisser's Q^2 (réacteur)⁴³⁰

	AVE	R Square	RS ajust	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
cap-act-adap	0,350	0,996	0,996	559,000	388,627	0,305
comp-srt-react	0,794	0,611	0,602	129,000	70,700	0,452
environnement	0,626	0,956	0,951	172,000	81,400	0,527
performance	0,868	0,888	0,879	129,000	36,561	0,717
Average	0,659	0,862				
GOF	0.753					

Source : résultats SMARTPLS

B) Estimation des hypothèses

Nous allons présenter les résultats de cette étude en termes de relation structurelle entre les variables latentes en utilisant la technique de Bootstrap. Les rapports critiques des coefficients structurels correspondent au test T et doivent être supérieur à 1,96, pour une marge d'erreur de 5% ou 1,65 pour erreur inférieur à 10%. La valeur de T et son niveau de significative pour chaque lien sont calculés par une méthode de re-échantillonnage appelé Bootstrap. Le tableau (5-56) résume la significativité ou non significativité des liens de causalité (hypothèses) entre les variables de notre modèle.

⁴³⁰ Voir annexe 3, tableaux : 372, 373, 374, 377

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Le tableau (5-56) nous présente les différentes valeurs du « path coefficient », de la « t-value » et du « p-value » pour chacune des variables du modèle, en effet nous constatons :

L'effet direct :

Pour la variable « capacité d'action et /ou d'adaptation », cette variable possède un impact direct positif (path coefficient) = 0,782 et significatif (T=19,516 ; P<0,05) sur le comportement stratégique, ce que signifie est l'un des déterminant de comportement stratégique, son effet direct sur la performance est négatif (-0,247), il est significatif (T= 2,605, P<0.05), elle explique donc la variable « performance ».

La capacité d'action et / ou d'adaptation des PME réactrices est déterminée par les traits de personnalité (0,695, T=9,726, P<0,05), la variable « agilité organisationnelle » de son tour explique la capacité d'action et / ou d'adaptation (0.394; T=5.377 ; P>0,05).

Pour la variable « comportement stratégique », contrairement aux PME prospectrices et PME analystes, les liens entre comportement stratégique « réacteur » et la performance est significatif (-0,437, T=3.089 p<0,05), nous remarquons que le coefficient est négatif, ce que explique que ce type comportement stratégique possède un effet négatif sur la performance.

Pour ce type des PME, l'environnement influe négativement la performance (-0,342; T=3,070; P<0,05)

Les effets indirects :

Dans notre modèle, nous pouvons constater trois effets indirects, ce lui d'agilité organisationnelle qui est significatif, que ce soit, sur le comportement stratégique (-0,308 ; T=5,089 ; P=0,000) ou sur la performance (-0,249; T=4,208; P=0,000).

Deuxième effet indirect c'est ce lui de la capacité d'action et / d'adaptation sur la performance, qu'est négatif (-0,385; T=3,562; P=0,000). Cet effet est mesuré par le chemins suivant:

cap_act_adap -> comp_st_def-> performance et cap_act_adap -> comp_st_def-> environnement -> performance.

Le troisième effet indirect dans notre modèle, c'est l'effet des traits de personnalité d'entrepreneur sur la performance, cet effet est négatif, et significatif (-0,439 ; T=6 ,878 ; P=0,000). La variable des traits exerce aussi un effet indirect qui est significatif (0.544 ; T=8.845 ; p=0,000) sur le comportement stratégique.

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Effet total :

L'effet total est mesuré par l'effet direct et l'effet indirect (effet direct + effet indirect), le tableau (5-56) ci-dessous nous montre, que le comportement stratégique « réacteur » a un effet total négatif sur la performance des PME (-0,493 ; T=3,761 ; P=0,000), nous remarquons que l'effet total de la capacité d'action et /ou d'adaptation sur la performance est un effet négatif (0.632 ; T=8.255 ; P=0.000). La performance de ce type des PME, elle déterminée aussi négativement par l'environnement externe (-0,342; T=3,070; P=0,002).

Tableau N(5-56) : effet direct et indirect (réacteur)⁴³¹

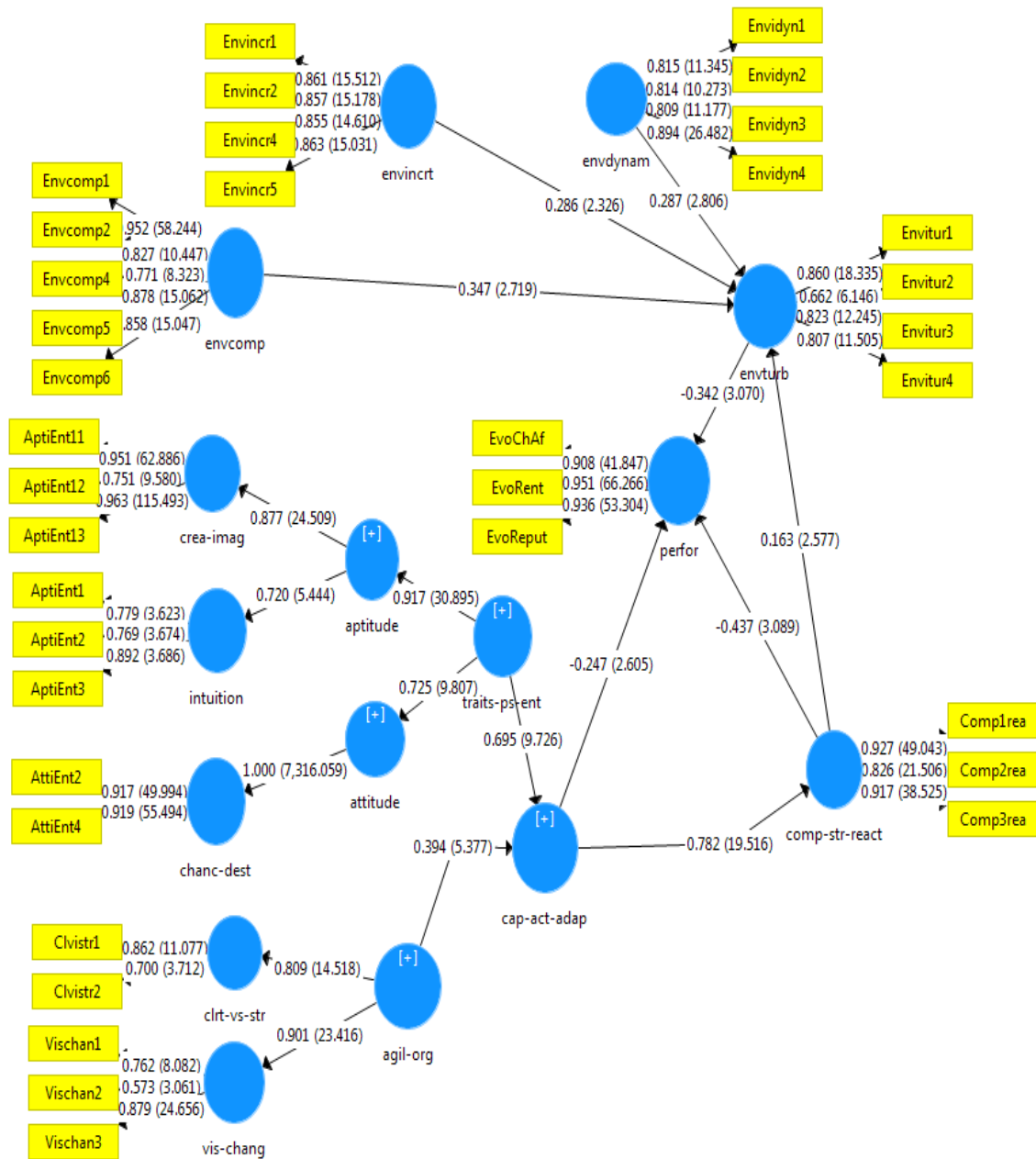
	Relation	Path coefficient	T Statistics	P Values	Sig	
Effet direct	Effet cap-act-adap	cap-act-adap -> comp-srt-react	0,782	19,516	0,000	
		cap-act-adap -> performance	-0,247	2,605	0,009	
	Effet de comportement stratégique	comp-str-react -> performance	-0,437	3,089	0,002	
		comp-str-react -> environnement (envturb)	0,163	2,577	0,010	
	Effet d'entrepreneur	traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,695	9,726	0,000	
	Effet d'agilité organisationnelle	agil-org -> cap-act-adap	0,394	5,377	0,000	
	Effet	environnement -> performance	-0,342	3,070	0,002	
Effet indirect	Effet indirect d'agil-org	agil-org -> comp-str-react	0,308	5,089	0,000	
		agil-org -> performance	-0,249	4,208	0,000	
	Effet indirect de cap-act-adap	cap-act-adap -> performance	-0,385	3,562	0,000	
	Effet indirect des traits-ps-ent	traits-ps-ent -> comp-st-react	0,544	8,845	0,000	
		traits-ps-ent -> performance	-0,439	6,878	0,000	
total	cap-act-adap -> performance		-0,632	8,255	0,000	
	comp-st-react -> performance		-0,493	3,761	0,000	
	environnement -> performance		-0,342	3,070	0,002	

Source : résultats SMARTPLS

⁴³¹ Voir annexe 3, tableaux : 369, 370, 371

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Figure N(5.32) : relations structurelle (modèle interne et externe) de réacteur



Source : résultats SMARTPLS

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Section 3 : discussions des résultats

Les hypothèses de recherche sont testées par l'évaluation de la direction, de la force et du niveau de signification des coefficients de causalité estimés par la technique PLS (partial least square).

Le tableau ci-dessous résume les différentes relations entre les variables de notre modèle pour chaque groupe des PME de notre échantillon d'étude.

Tableau (5-58) récapitulatif des hypothèses

		react			def			anal			pros			
Relation		Path coeff	T	P Values	Path coeff	T	P Values	Path coef	T	P Value s	Path coeff	T	P Value s	
Effet direct	Effet cap-act-adap	cap-act-adap -> comp-str	0,782	19,516	0,000	0,287	1,832	0,068	0,652	10,90	0,000	0,870	22,23	0,000
		cap-act-adap -> performance	-0,247	2,605	0,009	-0,038	0,377	0,707	0,590	8,163	0,000	0,482	3,722	0,000
	Effet de comportement stratégique	comp-str -> performance	-0,437	3,089	0,002	-0,383	3,911	0,000	0,235	2,880	0,004	0,474	4,081	0,000
		comp-str -> environnement	0,163	2,577	0,010	0,334	3,670	0,000	0,191	1,748	0,081	0,205	1,309	0,191
	Effet d'entrepreneur	traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,695	9,726	0,000	0,969	35,459	0,000	0,666	13,76	0,000	0,667	21,41	0,000
	Effet d'agilité organisationnelle	agil-org -> cap-act-adap	0,394	5,377	0,000	-0,002	0,035	0,972	0,404	7,839	0,000	0,371	11,99	0,000
	Effet d'environnement	environnement -> performance	-0,342	3,070	0,002	-0,479	5,714	0,000	0,168	2,672	0,000	-0,102	0,977	0,329
Effet indirect	Effet indirect d'agil-org	agil-org -> comp-str	0,308	5,089	0,000	-0,001	0,028	0,978	0,263	6,621	0,000	0,323	10,71	0,000
		agil-org -> performance	-0,249	4,208	0,000	0,000	0,028	0,978	0,309	7,298	0,000	0,326	10,68	0,000
	Effet indirect de cap-act-adap	cap-act-adap -> performance	-0,385	3,562	0,000	-0,156	1,846	0,065	0,174	3,105	0,000	0,399	3,410	0,001
	Effet indirect des traits-ps-ent	traits-ps-ent -> comp-st	0,544	8,845	0,000	0,278	1,841	0,066	0,434	8,250	0,000	0,581	16,61	0,000
		traits-ps-ent -> performance	-0,439	6,878	0,000	-0,187	1,455	0,146	0,509	11,376	0,000	0,588	18,64	0,000
total	cap-act-adap -> performance		-0,632	8,255	0,000	-0,193	1,457	0,146	0,765	18,88	0,000	0,880	26,00	0,000
	comp-st -> performance		-0,493	3,761	0,000	-0,543	5,569	0,000	0,267	3,364	0,000	0,458	3,612	0,000
	environnement -> performance		-0,342	3,070	0,002	-0,479	5,714	0,000	0,168	2,672	0,000	-0,102	0,977	0,329

Source : résultats recherche

1) Les effets d'Environnement

Tableau n (5-59): les relations entre les dimensions d'environnement

	Globale	Prospecteur	Analyste	Defenseur	react
Environnement	comp_env = 0.709 dyna + ε	comp_env = 0.411 dynam_env + ε	comp_env = 0.267 dynam_env + ε	comp_env = 0.551 dynam_env + ε	comp_env = 0.708 dynam_env + ε
	incrt_env = 0.813 comp_env + ε	incrt_env = 0.396 comp_env + ε	incrt_env = 0.603comp_env + ε	incrt_env = 0.551 comp_env +0.199 dynam_env+ ε	incrt_env = 0.484 comp_env +0.478 dynam_env+ ε
	Turb = 0,285 incrt_env +0,149 dynam_env + 0,499 comp_env + ε	Turb = 0,311 incrt_env + 0.339 comp_env + ε	Turb = 0,149 incrt_env + 0.548 comp_env + ε	Turb = 0,605 incrt_env +186 dynam_env + 0,149 comp_env + ε	Turb = 0,337 incrt_env +373 dynam_env + 0,342 comp_env + ε

Source : résultats de recherche

Selon une étude réalisée par Bouhanna.A et Ferouani. B sur les PME algériennes⁴³², depuis 1966 jusqu'à présent, l'environnement économique des entreprises algériennes a réellement subi des mutations et se classe actuellement dans la catégorie environnement turbulent⁴³³, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau (5-60) : évolution de l'environnement économique des entreprises algériennes

Environnement	Simple	Complexe
Stable	1966 – 1972 Environnement prévisible (aucun sens pour le changement)	1982 – 1990 Environnement complexe mais prévisible. (imposition des changements)
	Environnement prévisible (aucun sens pour le changement)	Environnement complexe mais prévisible. (imposition des changements)
Instable	1972 – 1982 Environnement simple mais peu prévisible (apparition des changements)	A partir de 1990 à ce jour Environnement turbulent (Accélération des changements)
	Environnement simple mais peu prévisible (apparition des changements)	A partir de 1990 à ce jour Environnement turbulent (Accélération des changements)

Source : MELBOUCI Leïla

⁴³² Bouhanna Ali , Ferouani Belkacem : La PME face aux défis de son nouvel environnement : Une approche empirique, fsegc.unitlemcen.dz/larevue09/Bouhanna%20Ali.pdf

⁴³³ MELBOUCI Leïla : la dynamique de l'environnement des entreprises publiques économiques : quelle réaction face aux changements ?, <http://www.elbassair.net/>

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Les informations récoltées au niveau de notre échantillon vont dans ce sens et laissent entendre que les PME algériennes évoluent dans un environnement instable et dynamique. Pour toutes les PME de notre échantillon, on peut conclure que la turbulence se manifeste à l'issue d'un environnement marqué par la combinaison de dynamisme, d'incertitude et de la complexité (équation 3), un environnement dynamique entraîne plusieurs changements. En effet, la PME ne pourra se servir des modèles stratégiques du passé pour construire l'avenir, ce dynamisme est considéré par les dirigeants propriétaires des PME comme source de la complexité environnementale (équation 1). La complexité de l'environnement renvoie à la diversité et l'interdépendance entre différents éléments de l'environnement. De nos résultats sur cette variable, la complexité augmente l'incertitude (équation 2), certains chercheurs confirment que l'économie algérienne est caractérisée par un « manque flagrant en matière de disponibilité de l'information »⁴³⁴.

Le dynamisme « instabilité » couvre à la fois le niveau de stabilité-instabilité (capacité d'imprévisibilité) et le niveau de turbulence (volatilité de l'environnement). Selon les résultats de la présente recherche, la variable dynamisme « instabilité » de l'environnement a un effet significatif positif sur la variable turbulence, voir le dynamisme environnementale est considéré par les dirigeant/ propriétaires des PME algériennes comme déterminant de la turbulence. Cela confirme que l'environnement des affaires en Algérie est conçu par les propriétaires dirigeants des pme comme turbulent

$$\left\{ \begin{array}{l} \mathbf{comp}_{env} = 0.709 \mathbf{dyna} + \varepsilon \dots (1) \\ \mathbf{incrt}_{env} = 0.813 \mathbf{comp}_{env} + \varepsilon \dots (2) \\ \mathbf{Turb} = 0,285 \mathbf{incrt}_{env} + 0,149 \mathbf{dynm}_{env} + 0,499 \mathbf{comp}_{env} + \varepsilon \dots (3) \end{array} \right.$$

En règle générale, on impute cette turbulence aux facteurs suivants:

- Des changements profonds dans la demande et dans les habitudes liées à l'extension de la société de consommation. Dans une telle société les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants en termes de prix et de qualité ;

- la rapidité et l'imprévisibilité dans les changements des lois créent une instabilité dans l'environnement institutionnel de l'entreprise ;

⁴³⁴ Karim SI LEKHAL et autres : Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, N 04, décembre, 2013, P51

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

- enfin le développement des technologies souvent rapides et récurrentes dans bien des domaines, a rapidement concerné tous les secteurs d'activités.

G.Gueguen nous a très bien défini les différentes relations causales qui s'établissent entre les trois dimensions : complexité, incertitude et dynamisme, afin de créer un environnement turbulent. Dans notre étude, nous avons vérifié ces relations de causalité entre les différentes dimensions d'environnement pour chaque type de PME de notre échantillon⁴³⁵.

$$\begin{cases} T = 0.339 C + 0.311 I + \varepsilon \dots (1) \textit{prospecteur} \\ T = 0.548 C + 0.149 I + \varepsilon \dots (2) \textit{analyste} \\ T = 0,309 C + 0.605 I + 0.18 D + \varepsilon \dots (3) \textit{defenseur} \\ T = 0.342 C + 0.337 I + 0.373 D + \varepsilon \dots (4) \textit{reacteur} \end{cases}$$

- La turbulence (**T**) est fonction de la complexité (**C**) et d'incertitude (**I**) pour les prospecteurs et analystes, par contre elle est l'ensemble de la complexité, dynamisme et incertitude pour les réacteurs et défenseurs.

Nous remarquons, pour les quatre type (prospecteur, analyste, défenseur et réacteur), la complexité est un déterminant de la turbulence environnementale, par contre, le dynamisme ne provoque pas la turbulence environnementale selon les prospecteurs et analyste, contrairement aux deux autres type (défenseurs et réacteurs). Concernant l'effet indirect de dynamisme sur la turbulence, nous constatons que le dynamisme c'est une source de turbulence via la complexité et / ou via l'incertitude pour chaque type de PME.

- L'association complexité (**C**) et dynamisme (**D**) va produire de l'incertitude (**I**)

Les résultats de notre recherche révèlent que, selon les réacteurs et défenseurs, la complexité et dynamisme sont des sources d'incertitude, contrairement aux prospecteurs et analystes qui considèrent seulement la complexité comme source d'incertitude.

- L'incertitude (**I**) crée de La turbulence (**T**)

Nous constatons également que l'incertitude implique la turbulence pour les prospecteurs, les défenseurs et réacteurs, contrairement aux analystes.

⁴³⁵ Voir les figures : 5-17, 5-21, 5-24, 5-28

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

Afin d'envisager l'influence de l'environnement sur la performance, nous avons déterminé les coefficients de régression à l'aide de la MES PLS, notre objectif donc c'est d'identifier les facteurs d'environnement externe qui influent la performance pour chaque groupe des PME (regroupées selon leur comportement stratégique) et leur degré d'influence.

Pour le type prospecteur, la complexité, l'incertitude et la turbulence n'ont pas de relations significative avec la performance, par contre le dynamisme environnemental est positivement lié avec la performance ($\beta=0.39$; $p<0.05$) en tant que n'est pas source de turbulence ($\mathbf{Turb} = 0,311 \text{ incrt_env} + 0.339 \text{ comp_env} + \varepsilon$), celle-ci mesurée par l'évolution de chiffre d'affaire et rentabilité, se trouve donc augmentée lorsque la PME prospectrice a une perception de modification d'environnement, pour ce type de PME, un environnement dynamique entraîne un ensembles d'opportunités possible à saisir, vu que les caractéristiques d'entrepreneur de ce type de PME favorisent l'exploitation des opportunités offertes par l'environnement.

Pour le type défenseur, les coefficients nous indiquent que plus l'environnement est perçu comme incertain, moins sera élevée la performance, donc la difficulté pour prévoir le comportement des acteurs ou les résultats de changement environnementaux est plus gênent, donc l'incertitude apparait comme le facteur diminuant de la performance.

La turbulence perçu par ce type de PME connait une liaison significativement négative avec la performance, le caractère menaçant, nouveau, imprévisible ou bref les changements environnementaux évoluent à l'inverse de l'invulnérabilité des PME de type défenseur.

2) les effets de la capacité d'action /d'adaptation

Nombreuses sont les études portant sur l'agilité pour la compétitivité et /ou la performance des organisations⁴³⁶, d'ailleurs, l'agilité en tant que nouveau concept de compétitivité, a été considéré comme un déterminant fondamental du succès de l'entreprise dans un environnement compétitif, en fait, l'agilité est critique pour développer et maintenir un avantage compétitif.

La compétitivité et la pérennité dépend de l'anticipation et de réponse aux changements, c'est en analysant ce contexte économique turbulent que le concept d'agilité a émergé, les entreprises compétitives faisant face à ces mutations, parce qu'à la fois sont flexibles et agiles.

Les définitions de l'agilité insistent sur le degré d'adaptation de l'organisation pour être plus performante sur le marché, L'agilité organisationnelle est la capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude; (Goldman et al. 1995) »

« C'est la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de « maîtriser » ce dernier grâce à une importante capacité d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage; (Dove, 2001) »

tableau n(5-61) : les déterminants de la performance

Variable indépendante	Variable dépendante	Prospecteur	Analyste	Défenseur	Réacteur
Trais de personnalité	Performance	0,588 (18,642)	0,509 (11,376)	N S	-0,439 (6,878)
Agilité organisationnelle		0,326 (10,684)	0,309 (7,298)	N S	-0,249 (4,208)
Capacité d'action /adaptation		0,482 (3,722)	0,590 (8,163)	N S	-0,247 (2,605)

Source : résultats de recherche

⁴³⁶ Besbes Abir, Aliout Boualem : les relations imbriquées entre innovation managériale, agilité et performance, XXVe conférence internationale de management stratégique, du 30 Mai au 01 Juin - Hammamet - Tunisie, 2016, p11

Vision du changement : Le changement est considéré comme naturel et une opportunité pour marquer la différence par rapport aux concurrents. Les moyennes des PME de type prospecteur/ analyste sont de 4,07 sur 5 pour le type analyste et 4,18 sur 5 pour le type prospecteur ce que signifie que ces PME ont accepté la nécessité de changer et de suivre le courant plutôt que de refuser toute tentative de changement. Autrement dit, ce type de PME sont des organisations agiles qui s'ouvrent au changement et le considèrent comme une opportunité plutôt qu'une menace.

Dans un environnement en évolution permanente l'ouverture au changement est devenue plus qu'une nécessité et reste indispensable sinon une question de survie, les prospecteurs et analystes disposent des pratiques de veille (formelles ou informelles) susceptibles d'anticiper les opportunités (environnement dynamique) et menaces (turbulence, complexité et incertitude) provenant de l'environnement, contrairement aux types réacteur et défenseur qui considèrent le changement comme menace et pas comme opportunité (effet négatif de dynamisme), les moyennes concernant la vision au changement pour ce type de PME sont faibles, 2,29 pour réacteur et 3,33 Défenseur

Clarté de la vision : Aujourd'hui les dirigeants ou propriétaires/dirigeants ne sont plus des simples donneurs d'ordres et contrôleurs de la bonne exécution des tâches, ils sont désormais des catalyseurs des énergies vers une finalité commune qui donne plus d'autonomie aux employés lors de la prise de décision. Les objectifs doivent être explicites à l'ensemble des membres d'organisation.

Les résultats de notre recherche indiquent, la vision stratégique est plus claire pour les prospecteurs et analystes (4,27 pour les prospecteurs, 4,10 pour les analystes) et contrairement à la vision du changement, le type défenseur lui aussi est caractérisé par une clarté de la vision stratégique (moyenne 3,47), par contre les réacteurs ont une faible clarté de la vision.

Efficacité de réponse aux changements : Nous remarquons, que grâce aux résultats de notre recherche, les réponses aux changements des PME prospectrices sont des réponses plus efficaces et rapides par rapport aux PME défenderesses et analystes (degré d'efficacité chez les prospecteurs est de 4,27 sur échelle de 1 à 5, et de 3,52 et 4,06 sur même échelle de mesure respectivement pour défenseur et analyste), par contre les réacteurs ont une réponse faible et inefficace (degré d'efficacité faible et d'une valeur 2,10 au-dessous de la moyenne théorique de

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

l'échelle qu'elle est 2.5), nous remarquons aussi que cette capacité n'est pas une composante d'agilité organisationnelle pour les PME de type réacteur .

Egalement, la discussion des résultats de cette recherche portera sur les trois dimensions qui expliquent le profil psychologique du dirigeant des PME algérienne : motivation, attitude et aptitude. Pour les prospecteurs et analystes, le profil psychologique d'entrepreneur est positivement significatif avec la performance.

$$\begin{cases} cap_{act_{adp}} = 0,667 traits_{pers} + 0,371 agil_{org} + \varepsilon \dots (1) \text{prospecteur} \\ cap_{act_{adp}} = 0,666 traits_{pers} + 0,404 agil_{org} + \varepsilon \dots (2) \text{analyste} \\ cap_{act_{adp}} = 0,969 traits_{pers} + 0 agil_{org} + \varepsilon \dots (3) \text{defenseur} \\ cap_{act_{adp}} = 0,695 traits_{pers} + 0,394 agil_{org} + \varepsilon \dots (4) \text{reacteur} \end{cases}$$

La dimension « entrepreneur » est appréhendée du point de vue de ses choix stratégiques, d'où la transposition : (*entrepreneur*)-(stratégie). Cet élément constitutif est associé à une dimension psychosociologique et comportementale en relation avec les caractéristiques de l'entrepreneur. En effet, Witmeur (2008) considère que « *l'approche par les traits débouche sur celle des comportements qui amène les notions d'orientation et de stratégie entrepreneuriale qui aident à caractériser la stratégie générale de l'entreprise* »⁴³⁷. C'est à ce titre que l'auteur a regroupé l'approche centrée sur l'individu et l'approche stratégique au sein d'un courant plus vaste : le courant volontariste qui associe l'entrepreneur à un « acteur stratégique ».

La littérature suggère aussi, que la personnalité des dirigeants des PME, et en particulier leurs valeurs personnelles et leur buts, sont indissociables des objectifs poursuivis par l'entreprise et influencent les comportements organisationnels et stratégique des entreprise⁴³⁸.

La relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et comportement stratégique est très significative. Ainsi les entreprises dont la stratégie est plus agressive (prospecteur, analyste) en termes d'innovations, développement de nouveaux produits et provocation des changements dans l'environnement, sont

⁴³⁷ Sonia Khiari et autres, op.cit. p 122

⁴³⁸ Patrick Legoherel et all : Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque : Une étude des dirigeants des petites et moyennes entreprises, Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion, N 199, February 2003, p57

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

celles qui sont dirigées par des individus qui ont des traits psychologiques nécessaires.

Dans ce sens, Torres (2009)⁴³⁹ explique que le dirigeant et / ou propriétaire joue un rôle majeur dans la définition des orientations d'entreprise. Egalement, L.DEFAYS et J.S.PIERRE⁴⁴⁰ précisent l'importance de la place centrale du dirigeant en tant qu'individu (« person-centred culture ») est visible dans la personnalisation des actes de gestion dans les PME.

Au niveau psychologique, l'entrepreneur doit minimalement avoir une certaine attitude d'ouverture face à la nouveauté (Khan et Manopichetwattana, 1989). Si l'on remarque que le fait qu'il possède un locus de contrôle interne, soit le fait de penser que ce qui lui arrive provient principalement de ses actions (pas question de chance), va généralement lui faire mettre de l'avant une stratégie basée sur l'innovation de produit. Il semble que la personnalité « proactive » de l'entrepreneur, conjuguée à un comportement stratégique de type « prospecteur »⁴⁴¹ qui, selon la typologie de Miles et Snow (1978), fait référence au fait d'être un créateur de changements qui scrute constamment les opportunités, sont plus rapides à saisir les opportunités et à prendre des risques.

Compte tenu de l'influence du dirigeant dans la gestion et la direction de l'entreprise, et ce, particulièrement dans les PME, ses attitudes envers les changements en général sont associées à l'adoption d'innovations. Parallèlement, une attitude favorable envers le risque et l'innovation des produits ainsi qu'une attitude proactive sont positivement associées à l'adoption d'innovations. Selon Kahn et Manopichetwattana (1989), ces trois aspects mesurent aussi la capacité entrepreneuriale.

Quant aux traits de personnalité du dirigeant, le champ de contrôle (locus of control) a été souvent associé au comportement entrepreneurial et a été plus récemment identifié comme un « influenceur » du caractère innovateur des entreprises. Le champ de contrôle reflète la perception qu'a un individu du contrôle

⁴³⁹ Grégory Reyes : la stratégie du pharmacien en environnement incertain, une question d'identité, XXII conférence internationale de management stratégique, Clermont-Ferrand, 10-11 juin 2013, p3

⁴⁴⁰ Lucile DEFAYS, Josée ST-PIERRE : Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile, quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise ? 11^{eme} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Brest (France), 2012, p3

⁴⁴¹ Norrin Halilem, Etienne St-Jean : L'innovation au sein des PME : Proposition d'un cadre conceptuel, 5^e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, 2007, p 5

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

qu'il est en mesure d'exercer sur les événements qui peuvent lui arriver. Ainsi, une personne dont le champ de contrôle est interne serait convaincu que ses efforts ont permis de changer le déroulement des événements, tandis qu'une personne dont le champ de contrôle est externe serait persuadée que le destin, la fatalité ou la chance influencent le déroulement des événements. Ainsi, il existerait une association positive entre le champ de contrôle interne et l'innovation. Concernant ce trait de personnalité, Il apparaît que les réacteurs et les défenseurs n'ont pas un contrôle du destin interne contrairement aux prospecteurs et analystes. Les scores des prospecteurs et analystes concordent avec les écrits sur l'entrepreneuriat qui affirment que les entrepreneurs se perçoivent comme des individus internes. En effet, selon Gasse et Amours (1993), «l'entrepreneur croit fermement en la possibilité d'influencer son destin. La chance a peu à voir avec sa réussite. Qu'il pense pouvoir exercer un contrôle sur les événements»⁴⁴².

Les individus qui ont un fort niveau de « self-efficacy » croient dans leurs capacités à relever des challenges, introduire de nouveaux produits, agir sur leur environnement, dans le cas contraire, les individus qui n'ont pas cette perception sont susceptibles de rester dans une situation de statu quo⁴⁴³

Les résultats de notre recherche se croisent avec ces travaux de recherche, les propriétaires- dirigeant / dirigeant des PME prospectrice et / ou analyste ont des niveaux élevé de motivation, d'attitude et d'aptitude, contrairement à leurs homologues de type défenseur et/ ou réacteur⁴⁴⁴, sauf dans le cas de leur position vis-à-vis la chance et le destin dans les affaires⁴⁴⁵.

Pour « la confiance en soi », les résultats nous permettent de conclure que ce trait de personnalité des entrepreneurs de type prospecteur montre un certain optimisme qui est considéré comme étant un sentiment positif moteur de l'initiative. Dans le même sens, nous pouvons conclure par l'expression (Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de le réussir), que ce type d'entrepreneur développe une certaine « confiance en soi spécifique » qui est définie par Cox et Bauer (1964, cité par Pichon, 2006), comme « la confiance dans la réalisation d'une tâche spécifique ou dans la résolution d'un problème particulier », Il apparaît

⁴⁴²Aissa Bensedik , El-Kaina Ouchallal : la dimension psychosociologique dans la réussite entrepreneuriale , Les Cahiers du CREAD n°90 , 2009, P 144

⁴⁴³ Cherchem, N. & Fayolle, A. : La relation entre la culture d'entreprise, le profil du dirigeant et l'orientation entrepreneuriale des PME: Un modèle théorique, 10ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME. Bordeaux, 27-29 Octobre 2010. P 9

⁴⁴⁴ Voir les tableaux : 5-15, 5-17, 5-19, 5-21, 5-24, 5-25, 5-30

⁴⁴⁵ Voir le tableau 5.28

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

de cette question à échelle graduée, que les entrepreneurs de type prospecteur, de type analyste et plus moins de type défenseur estiment avoir une très grande confiance en soi c.à.d. une estime positive de soi (M=4.28, M=4.20, M=3.83, sur une échelle du 1 à5). C'est cette tendance positive d'un concept de soi fort qui va permettre aux entrepreneurs de surmonter les obstacles de l'environnement.

Pour « l'attitude face aux risques », Pendant une longue période, les chercheurs en entrepreneuriat ont essayé de démontrer que la volonté à prendre des risques ou la propension au risque était le trait de personnalité qui discriminait les entrepreneurs des non entrepreneurs⁴⁴⁶.

La propension à prendre des risques peut être définie comme orientation vers la prise de risques dans des contextes de prise de décision incertains. Mill⁴⁴⁷ a suggéré que la prise de risque est le facteur clé pour distinguer les entrepreneurs des gestionnaires et d'autres ont suggéré que la fonction entrepreneuriale implique principalement la mesure du risque et la prise de risque. Les entrepreneurs préfèrent prendre des risques modérés dans les situations où ils ont un certain degré de contrôle ou de compétences dans la réalisation d'un profit. Une grande partie de la littérature sur l'entrepreneuriat inclut la prise de risque comme une caractéristique entrepreneuriale majeure.

Nos résultats montrent clairement que le prospecteur et analyste évoluant dans un environnement hyper-turbulent ne sont pas averse aux risques. De même ces résultats, nous renseignent sur le fait que le propriétaire-dirigeant et/ ou dirigeant de type prospecteur est dans le calcul du risque à prendre. Ce qui marque une rupture avec cette croyance du *mektoub* (le destin).

Nos résultats montrent que les entrepreneurs de type prospecteur et analyste ont une propension à prendre des risques très forte (moyenne 3.42 sur échelle du 1à5) pour les prospecteurs et une propension forte pour les analystes (moyenne 4.19 sur échelle du 1 à 5), contrairement aux réacteurs et défenseurs qui ont une propension moyenne de prise de risque (respectivement 2.17 au-dessous de la moyenne théorique 2.5 et 3.31 sur échelle du 1 à 5).

Les résultats de notre étude nous ont permis de constater que les entrepreneurs qui ont un niveau élevé de confiance en soi sont aussi des entrepreneurs orientés

⁴⁴⁶ Alain Fayolle et al : Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise, Revue française de gestion, vol 5, n185, 2008, p 143

⁴⁴⁷ Hian Chye Koh : Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics A study of Hong Kong MBA students, journal of managerial psychology, Vol. 11 No. 3, 1996, p 15

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

vers la prise de risque. Ce résultat confirme l'idée de Krueger et Dickson⁴⁴⁸, qui soulignent que "des décideurs confiants et optimistes prennent plus de risque. Inversement, la présence de risque dans un contexte de décisions managériales induit plus de décisions conservatrices et réduit la confiance des individus".

Sachant qu'il existe un lien entre les notions d'« aversion aux risques » et de « propension à la prise du risque » comme traits de personnalité pouvant influencer la perception d'une situation, et dans la même lignée que Schaninger (1976) et plus tard Kahneman et Lavallo (1993) qui ont montré que les individus ayant une forte aversion aux risques (ou faible propension à la prise du risque) perçoivent davantage les situations en termes d'incertitude et de pertes potentielles, nous pouvons conclure que les dirigeants /propriétaires de type défenseur et réacteur assument un faible contrôle de l'incertitude.

Ce trait de personnalité et du profil psychologique du dirigeant prospecteur et analyste correspond au ("les patriarches expérimentés") de Chapellier et Ben Hamadi (2014). En fait, ces "patriarches expérimentés" étaient décrits comme des dirigeants « motivés par la réussite et pour l'atteindre, ils sont prêts à prendre des risques et accepter une certaine ambiguïté et un certain chaos : ils présentent une faible aversion au risque »⁴⁴⁹.

Ainsi, pour le dirigeant de type prospecteur et analyste, les situations ambiguës sont des situations désirables. Ce qui revient à dire qu'il a une forte tolérance à l'ambiguïté et il lui sera facile de prendre une décision ou d'agir en environnement incertain ou complexe comme l'avait stipulé Budner (1962, cité par Benjamin et al, 1996).

Ces résultats montrent aussi que le dirigeant de type prospecteur ou analyste est beaucoup plus efficace dans des situations stressantes. Ce qui confirme les propos de Gasse et Tremblay (2004) qui stipulent que les individus tolérants à l'ambiguïté supportent plus le stress généré par l'incertitude, ce qui leur confère une grande capacité d'adaptation.

La classification hiérarchique des 242 PME étudiées à partir du degré d'intuition de chaque décideur (propriétaire et/ou dirigeant) nous a permis

⁴⁴⁸ Said ZIANE : Les jeunes entrepreneurs en Algérie: Profil psychosociologique et contraintes environnementales, Revue sciences humaines, n°33, juin 2010, p70

⁴⁴⁹ Chapellier et Ben Hamadi : Le profil du dirigeant de PME tunisien : entre culture nationale, impact générationnel et impérialisme managérial, 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME – 29, 30 et 31 octobre 2014, p. 13

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

d'obtenir deux groupes distincts. Le premier groupe présente les réacteurs ayant recours d'une manière équivalente à l'intuition que les défenseurs lors de la prise de décision avec un niveau moyen d'intuition compris entre [2.6 ; 3.4]. Le second groupe est formé par analystes et prospecteurs avec un niveau d'intuition élevé compris entre [3.4 ; 4.2]. Selon d'Agor⁴⁵⁰, l'intuition est utilisée principalement dans des décisions importantes et que les décideurs utilisent l'intuition quand plusieurs solutions existent possédant chacune de solides arguments et quand les variables sont scientifiquement peu prévisibles ou quand les faits sont peu nombreux. Dans un environnement caractérisé par la complexité, dynamisme, incertitude et turbulence, l'utilisation de l'intuition implique une rapidité dans la prise de décision et l'utilisation de l'intuition dans le processus de décision stratégique implique le recours à une faible recherche d'information.

Le faible niveau d'intuition chez les réacteurs et défenseurs⁴⁵¹ dans un environnement incertain (niveau élevé d'incertitude pour ce type⁴⁵²) justifie l'influence négative d'environnement sur la performance.

La revue de littérature nous permet de conclure que l'intuition est utilisée dans des décisions perçues comme nouvelles, urgentes et importantes pour l'avenir de l'entreprise. Donc l'utilisation de l'intuition est inversement proportionnelle au degré de structuration du problème et de certitude de l'environnement. Elle est généralement utilisée afin d'exploiter des opportunités offertes à l'organisation. Nos résultats montrent que l'intuition est utilisée par les entrepreneurs de type prospecteur et de type analyste et plus ou moins par les entrepreneurs de type défenseur.

Concernant la variable « action/ temps », selon plusieurs recherches l'utilisation de l'intuition affecte positivement la rapidité de la prise de décision stratégique quelle que soit l'origine de la décision (problème, crise ou opportunité⁴⁵³, P.A. Julien⁴⁵⁴ distingue entre temps au sens « ex ante » pour Développer la flexibilité pour réagir ou agir rapidement au bon moment et temps au sens « ex post » pour Anticiper les ajustements à faire en fonction de la réponse

⁴⁵⁰ Mohja Kammoun, Juhaina Ben Boubaker Gherib : l'intuition et la prise de décision dans l'entreprise Familiale, XVIIème Conférence de l'AIMS - Nice du 28 au 31 Mai 2008, p 19

⁴⁵¹ Voir tableau N 5-17

⁴⁵² Voir tableau N 5-3

⁴⁵³ Asma Masmoudi, Juhaina Ben Boubaker Gherib : rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie, Direction et Gestion (La RSG) « La Revue des Sciences de Gestion », vol 2 n° 230, 2008, p 138

⁴⁵⁴ Pierre-André Julien : opportunités, information et temps, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 9, N 01, 2010, P 31

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

du marché et de son évolution, également S. Wally et J.R. Baum (1994) ont trouvé qu'une tolérance élevée du risque permet d'augmenter la rapidité. Cette tolérance du risque affecte la vitesse avec laquelle une décision d'acquisition est faite, selon K.M. Eisenhardt (1989) une prise de décision stratégique rapide exige que les décideurs aient une confiance pour agir. Ce constat confirme nos résultats concernant l'aptitude d'entrepreneur « action/temps », les propriétaires – dirigeants des PME de type prospecteur et analyste sont plus orientés vers l'action et sont tolérants à la prise de risque par rapport aux propriétaires – dirigeants des PME de type défenseur et réacteur.

Une méta-analyse qui se base sur un échantillon de plus 5600 entrepreneurs (Rauch & Frese, 2007)⁴⁵⁵ trouve un lien plus fort entre *des facteurs de personnalités spécifiques à l'entrepreneuriat* et la performance. Selon les résultats des travaux de Waldmen et Ramirez (1994)⁴⁵⁶, l'influence de la personnalité sur la performance de l'entreprise est maximale dans un environnement incertain et volatile et minimal dans un environnement où règne la certitude, dans même ordre d'idée, plusieurs recherches confirment nos résultats : Baum and Locke (2004)⁴⁵⁷, Wijewardena, Nanayakkara and De Zoysa (2008)⁴⁵⁸, De Zoysa and Herath (2007)⁴⁵⁹, Atul Gupta & Sharon R. Muinta(2013)⁴⁶⁰, nous constatons que l'environnement des PME algériennes est un environnement turbulent, et les traits psychologiques d'entrepreneur sont positivement et significativement comme l'un des déterminants de la performance des PME de type prospecteur et analyste, cette relation n'est pas significative dans le cas des défenseurs, est c'est une relation négative dans le cas des réacteurs.

⁴⁵⁵ Andreas Rauch , Michael Frese : Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success, European Journal of Work and Organizational Psychology · December 2007, P 365

⁴⁵⁶ JEAN-MARIE NKONGOLO-BAKENDA : la gestion stratégique des pme à l'ère de la mondialisation: propositions de certaines actions stratégiques, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.), Montréal, Canada, 1998 ,p39

⁴⁵⁷ Baum R. J., & Locke E. A. : The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 2004,587-598

⁴⁵⁸ Wijewardena H., Nanayakkara G., & De Zoysa A. :The Owner/Manager's Mentality and the Financial Performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 15, N1, 2008.

⁴⁵⁹ Anura De Zoysa : The impact of owner/managers' mentality on financial performance of SMEs in Japan An empirical investigation, *Journal of Management Development* Vol. 26 No 7, 2007, p 662

⁴⁶⁰ Atul Gupta & Sharon R. Muinta : relationship between entrepreneurial personality, performance, job satisfaction and operations strategy: an empirical examination, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 2; 2013, p 91

Plusieurs auteurs (Kao, 1996; Mohanty, 1999 ; Ozsmer, 1997)⁴⁶¹ précisent que la valeur de la créativité est plus importante, depuis que les organisations sont exposées à un environnement très complexe: une concurrence forte, des consommateurs imprévisibles, une technologie qui avance à grand pas, des choix politiques et un système social de plus en plus exigeants. Leur pérennité dans ce contexte est tributaire de leur capacité à créer et innover pour surmonter certains défis. Dans ce sens, les résultats de notre recherche montrent que, les scores de créativité / imagination prospecteur et analyste sont élevés par rapport aux scores de leurs homologues défenseurs et réacteur.

3) Effet de Comportement stratégique

Les résultats obtenus suite aux tests de régression et de corrélation entre la performance et chacun des comportements stratégiques indiquent que les PME performantes sont celles qui favorisent davantage les activités de prospection et les activités d'analyse. Le comportement de réaction et défenseur sont corrélés de façon significative mais négative à la performance.

Ces deux résultats vont dans le même sens que ceux prévus par la théorie de Miles et Snow (1978)⁴⁶². à savoir que les comportement prospecteur et analyste conduisent à une augmentation de la performance alors que le réacteur et défenseur n'entraîne pas une augmentation de la performance⁴⁶³.

Ces résultats peuvent s'interpréter de la manière suivante. L'environnement est en évolution constante et les opportunités abondent de partout. Encore faut-il savoir les saisir. Selon ces résultats, il semblerait que les activités de prospection et analyste soient les plus adéquates pour profiter avantageusement de cet environnement dynamique. Faire les efforts nécessaires pour innover et saisir les opportunités semble être la clé du succès

Les activités de défense ne sont guère plus profitables que les activités d'analyse. Les activités de défense visent à améliorer l'efficacité et l'efficacités de la production, tout en évitant d'effectuer des changements. Ces derniers n'ont lieu que

⁴⁶¹ Kamel Mnisri etHaithem Nagati : Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations, Question(s) de management, Vol2, N° 1, 2012, P 38

⁴⁶² Fakhrul Anwar Zainol : assessing strategic typology and business performance: empirical evidence in small construction industry in malaysia, australian journal of business and management research vol.1 no.4 july-2011, p 46

⁴⁶³ Tomasz Ingram and all : relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in polish production companies, Journal of Management and Business Administration. Central Europe” Vol. 24, No. 1, 2016 , p 40

Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats

lorsque l'environnement l'exige. Ce manque de hardiesse et de rapidité à vouloir changer est peut être la cause même du manque de performance. Sauf que les changements sont trop lents à être réalisés, qu'à peine terminés que déjà d'autres changements nécessaires se sont accumulés.

Finalement, les activités de réaction indiquent qu'une absence de stratégie conduit directement à une baisse de performance.

Pour les prospecteurs, on trouve une relation positive entre les activités de prospection et la performance organisationnelle, mesurée par la croissance des ventes et la rentabilité. Les activités de prospection se caractérisent entre autres par l'innovation, la volonté d'être le chef de file de son secteur d'activité et la capacité de répondre rapidement aux opportunités. Cette détermination à être l'organisation qui déclenche les réactions chez les concurrents et non pas celle qui copie ce que les autres font est une approche gagnante puisqu'elle contribue à l'augmentation de la performance.

Conclusion

Dans une PME, le rôle central occupé par l'entrepreneur conduit à l'émergence d'un ensemble de valeurs qui visent à orienter le comportement stratégique de l'entreprise. Il apparaît aujourd'hui que l'analyse du processus stratégique dans la PME emprunte une attention particulière au profil de l'entrepreneur. Or, le postulat séparant le domaine stratégique du domaine de l'entrepreneur n'est viable que dans un environnement stable et prévisible dans ses évolutions. Et certainement pas dans celui des PME.

L'influence des caractéristiques psycho-sociologiques de l'entrepreneur semble assez prégnante en entrepreneuriat. Les entrepreneurs intègrent ces caractéristiques, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leurs façons d'agir, de construire leur entreprise (Filion, 1997). Dans cette optique, Capiez (1992) propose un diagnostic d'émergence stratégique fondé sur la perception stratégique du dirigeant, sur le caractère de la stratégie et sur les composantes de la stratégie. Cela dit, il devient de plus en plus nécessaire de faire intervenir les caractéristiques propres de l'entrepreneur lorsqu'on tente d'étudier la stratégie de la firme qu'il dirige. Et surtout dans le domaine des PME.

La validation et le test de nos modèles auprès d'un échantillon des PME nous a permis d'analyser plus en profondeur les variables entrepreneuriales susceptibles d'influencer l'orientation stratégique des entreprises. Partant d'une confirmation de nos modèles de recherche, nous pouvons démontrer l'existence de relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur, ses motivations et le comportement stratégique de son entreprise. Après avoir testé nos modèles, les résultats retrouvés confortent l'idée selon laquelle les caractéristiques des entrepreneurs influencent d'une manière significative le comportement stratégique, ainsi la performance de leur entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'originalité de cette recherche réside dans le fait de recueillir les perceptions et les choix stratégiques de petites entreprises, Plus particulièrement, cette recherche s'intéresse à l'influence de la perception de l'environnement par le dirigeant ainsi qu'à l'approche entrepreneuriale de ce dernier sur la performance des PME dans un contexte bien déterminé.

Le cadre d'étude portait sur les PME qui sont fréquemment envisagées sous l'angle d'un déterminisme prononcé que nous avons nommé fatalisme.

Notre étude constitue, notamment pour les praticiens, une illustration de l'importance de valoriser des approches plutôt proactives tout en étant conscients qu'entre cette volonté et la réalité du contexte.

La présente étude, effectuée à partir de données d'enquête recueillies auprès de 242 PME Algériennes, vise une compréhension plus approfondie des déterminants de comportement stratégique des PME algériennes face à leur environnement, et l'effet de ce comportement sur leur performance. Ce comportement étant appréhendé à partir de la typologie reconnue de Miles et Snow (1978) qui inclut les réacteurs, les Défenseurs, les Analyseurs et les Prospecteurs.

Concernant la marge de manœuvre d'une PME et le degré de contrôlabilité des pressions environnementales, nous avons constaté, les PME prospectrices tentent d'être maitresses de leur destinée. Ses dirigeants croient que leur réussite dépend avant tout de leurs compétences, leurs choix et leur organisation, tout en sachant que leur marge de manœuvre se situe à l'intérieur d'un cadre économique et sociopolitique à la fois source de contraintes et d'opportunités.

Les stratégies proactives (comportement prospecteur) qui se trouvent à l'extrémité du continuum opposant la réaction à la proactivité peuvent être considérées comme une sorte d'idéal duquel l'entreprise tentera de s'approcher.

Selon les études de recherche dans le domaine des PME et d'entrepreneuriat, le rôle central occupé par l'entrepreneur conduit à l'émergence d'un ensemble de valeurs qui visent à orienter le comportement stratégique de l'entreprise. Il apparaît aujourd'hui que l'analyse du processus stratégique dans la PME emprunte une attention particulière au profil de l'entrepreneur. Cela dit, il devient de plus en plus nécessaire de faire intervenir les caractéristiques propres de l'entrepreneur lorsqu'on tente d'étudier la stratégie de la firme qu'il dirige. Et surtout dans le domaine des PME. Certains recherches confirment, Plus les dirigeants attendront, plus ils seront menacés, soit en raison d'une augmentation des risques, soit à cause

Conclusion générale

d'une perte d'opportunités. Ils devront donc porter un jugement sur la vulnérabilité de leur entreprise face aux attentes de leur environnement.

Notre recherche nous a permis de vérifier les traits entrepreneuriaux des comportements stratégiques de la typologie de Miles et Snow (1978), que les PME de type prospecteur et de type analyste sont gérées par des entrepreneurs au sens de la théorie des traits psychologique d'entrepreneurs, ces traits sont comme une capacité de gérer les affaires dans un environnement complexe, dynamique, incertain et turbulent. Malgré ces caractéristiques d'environnement des affaires en Algérie, les PME de type prospecteur et de type analyste connaissent une meilleure performance, autrement dit, Nous avons trouvé que les propriétaires-dirigeants de PME prospecteur ayant une attitude très favorable vis-à-vis le dynamisme environnemental, et sont plus propices à la proactivité ou au moins à preactivité,

Dans cet environnement qualifié, turbulent et complexe, l'agilité organisationnelle serait la réponse à ce genre de problématique, autrement dit, l'agilité peut être définie comme une nouvelle forme d'organisation pour faire face à un environnement de plus en plus instable, En effet, l'entreprise agile est à la fois flexible, adaptative, réactive et proactive.

Il ressort de l'étude que les PME (prospectrices, analystes), ont réussi à résister à adopter des attributs d'agilité organisationnelle, que nous regroupons en : vision au changement, clarté de la vision et efficacité de réponses au changement. Notre recherche a également vérifié en premier lieu la pertinence de ce concept au sein des petites et moyennes entreprises (PME), Nous considérons que l'alignement entre l'agilité organisationnelle et les traits psychologique d'entrepreneur favorise le comportement stratégique prospecteur, ce que nous permettra d'accepter l'hypothèse **H1 « la performance des PME algériennes de type prospecteur n'est pas déterminée par l'environnement, voir absence de déterminisme environnementale, elle est déterminée par la volonté et le choix stratégique de leurs dirigeants »**, et de valider également l'hypothèse **H2 « la performance des PME algériennes de type analyste est déterminée en même temps par la volonté d'entrepreneur et l'environnement »**, contrairement aux PME de type défenseur et de type réacteur, leur performance est déterminée par leur environnement externe qui est complexe, incertain et turbulent, ces caractéristiques d'environnement sont comme des menaces pour ce type des PME, ce qu'explique l'effet négatif de l'environnement sur leur performance, ce constat nous permettra de valider l'hypothèse **H3 « les PME algériennes de type**

Conclusion générale

défenseur et réacteur n'ont aucune action sur leur environnement, voire leur performance est déterminée uniquement par l'environnement »

Tableau N récapitulatif des sous hypothèses

Hypothèses			Notre recherche		Recherches citées
H1a	Profil psychologique d'entrepreneur détermine le comportement stratégique	Globale	Non vérifiée		Non Vérifiée
		Prospecteur	Acceptée	fit	
		Analyste	Acceptée	fit	
		Défenseur	Acceptée	fit	
		Réacteur	Acceptée	fit	
H1b	l'agilité organisationnelle détermine le comportement stratégique	Globale	Non vérifiée		Vérifiée
		Prospecteur	Acceptée	fit	
		Analyste	Acceptée	fit	
		Défenseur	Rejetée		
		Réacteur	Acceptée	Fit	
H2b	Profil psychologique d'entrepreneur détermine performance	Globale			Vérifiée
		Prospecteur	Acceptée	Positif	
		Analyste	Acceptée	Positif	
		Défenseur	Rejetée	NS	
		Réacteur	Acceptée	Négatif	
H2a	la capacité d'agilité a un impact positif sur la performance	Globale			Non Vérifiée
		Prospecteur	Acceptée		
		Analyste	Acceptée		
		Défenseur	Rejetée	Ns	
		Réacteur	Rejetée	Négatif	
H3	Comportement stratégique détermine la performance	Globale	Non vérifiée		Non vérifiée
		Prospecteur	Acceptée	positif	
		Analyste	Acceptée	positif	
		Défenseur	Acceptée	Négatif	
		Réacteur	Acceptée	Négatif	
H4	L'environnement (en tant que $E=f(D+I+C+T)$) a une influence négative sur la performance	Globale	Acceptée	Négatif	Vérifiée
		Prospecteur	Rejetée	Ns	
		Analyste	Rejetée	Positif	
		Défenseur	Acceptée	Négatif	
		Réacteur	Acceptée	Négatif	

Source : résultats de recherche

Conclusion générale

Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche

	Faible	performance		Forte
Déterminisme	Faible			Analyste H2
				Prospecteur H1
	Fort	Réacteur Défenseur H3		
	Faible	Volontarisme		Fort

Source : résultats de notre recherche

Limites de la recherche

Notre recherche comporte des limites. En effet, lors du choix des construits de recherche relativement aux caractéristiques de l'entrepreneur, nous avons choisi les caractéristiques qui s'accordent avec la typologie de Miles et Snow (1978). Afin de garder la puissance explicative de la relation caractéristiques/stratégie, les variables proposés par Yvon Gasse (2004) pour représenter le construit « caractéristiques de l'entrepreneur ». Cependant, plusieurs autres variables auraient pu être choisies.

Limites de la typologie de Miles et Snow (1978). Certes, Hambrick (1983) a noté que le modèle de Miles et Snow (1978) offre une vision incomplète de la stratégie. Son caractère générique ne considère pas les particularités de l'industrie et de l'environnement. Cette dernière position est contradictoire avec la vision où « un environnement particulier favorise certains types de stratégies ».

Enfin, il faut rappeler que les données utilisées pour les fins de cette recherche sont des données secondaires. Ces données ne correspondent pas nécessairement

Conclusion générale

aux construits étudiés et ne peuvent pas ainsi satisfaire parfaitement les besoins de la recherche (Cooper et Schindler, 1998). Nous envisageons, pourtant, les limites de notre recherche d'une façon positive, car elles offrent ainsi des occasions d'élaborer de nouvelles études qui pourront contribuer davantage à l'avancement des connaissances sur le sujet.

Principales Voies de recherche

Plusieurs pistes peuvent être ressorties de la présente recherche, nous nous limitons ici aux pistes qui découlent directement de notre sujet de recherche.

- Les PME algériennes entre le déterminisme et volontarisme face à l'environnement institutionnel.

- Les PME algériennes de type prospecteur sont-elles exportatrices par rapport à d'autres

- Le secteur d'activité (agroalimentaire, industrie, services...) détermine-t-il le comportement stratégique des PME

- Les PME algériennes de type prospecteurs peuvent-elle pratiquer la stratégie d'océan Blue

- Cette même recherche pourrait être reprise en utilisant d'autres modes d'opérationnalisation en utilisant les forces concurrentielles de Porter (1980), ou encore les orientations stratégiques de Venkatraman (1989)

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

A

1. Abd El Wahab Ait Razki , Mohamed Byad : GRH : mobilisation et performance des PME, Revue de gestion des ressources humaines, Vol 04, N 82, 2001
2. Abdallah Alaoui, Hind El Makrini : Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines, Management & Avenir.vol6, N° 72, 2014
3. Abderrahim Fekari : La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME, Management & Avenir, vol3, n° 43, 2011
4. Abderrahman AMINE etNoureddine AMINE : Spécificités de la culture organisationnelle de la PME marocaine : Une étude empirique, Revue Marocaine de Gestion et d'Economie ; N°2, Janvier-Mai 2010
5. Abderrezak Benhabib et autres : Environmental and Individual Determinants of Female Entrepreneurship in Algeria: Applying the Structural Equation Modeling, Entrepreneurial Business and Economics Review, vol 2, N 1, 2014
6. Abdoul Karim Gueye : Inspection générale d'état d'Afrique, réalité, perspectives et enjeux, Editions The Book Edition, 2010
7. Adil Cherkaoui : Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais, revue Question(s) de management, vol3, n° 14, 2016
8. Agnès Paradas : Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. Une variété de réponses, La Revue des Sciences de Gestion, vol 4, n°226-227, 2007
9. Aharouay Soumaya, Mohammed Rajaa : l'impact des TIC sur le changement organisationnel des PME, 3rd International Conference on Innovation & Engineering Management, Sousse, Tunisia, 22 - 24Mar, 2015
10. Ahmed belbachir wafa : l'agilité d'entreprise, cas d'un groupe d'entreprises algérienne, thèse de doctorat, université aboubaker belkaid, tlemcen, 2015/2016
11. Aissa Bensedik, El-Kaina Ouchallal :la dimension psychosociologique dans la reussite entrepreneuriale , Les Cahiers du CREAD n°90 , 2009

BIBLIOGRAPHIE

12. Aissa HIRECHE, Meriem HIRECHE : Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise, Business Management Review , Vol. 3, n°1, Janvier-Février-Mars 2013
13. Alain Desreumaux : nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue française de gestion, vol 8, N 253, 2015
14. Alain Fayol, thomas legrain : orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas EDF revue science de gestion N 219, mai –juin 2006 p 28.
15. Alain Fayolle et al : Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise, Revue française de gestion, vol 5, n185, 2008
16. Alain FAYOLLE : Le métier de créateur d'entreprise, Éditions d'Organisation, 2003
17. Alain Lacroux : les avantages et les limites de la méthode « partial least square » (pls) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, Revue de gestion des ressources humaines, vol 2, N°80, 2011
18. Ali Smida : repenser l'échec entrepreneurial, revue internationale des PME, V23,N2, 2010
19. Amira HADRICH : Les facteurs clés de succès de l'émergence entrepreneuriale (Cas de la région de Sfax), XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013
20. Anas Hattabou, Abdenbi Louitri : Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile Habillement , Management & Avenir, vol3, n° 43, 2011
21. Andreas Rauch , Michael Frese : Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success, European Journal of Work and Organizational Psychology · December 2007
22. Andrey Charbonnier : développement et test partiel des propriétés psychométrique d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, Revue management, Vol 14, N2, 2011
23. Anne-marie Croteau : augmentation de la performance organisationnelle observée lors de l'harmonisation entre le déploiement technologique et stratégie d'affaire, document de travail N35, 1998
24. Anura De Zoysa : The impact of owner/managers' mentality on financial performance of SMEs in Japan An empirical investigation, Journal of

BIBLIOGRAPHIE

Management Development Vol. 26 No. 7, 2007

25. Anyansi-Archibong et all : Reflections on Alfred D. Chandler, Evolution of Firms: Strategy and structure of entreprise in a developing country, Journal of Applied Management and Entrepreneurship; vol15, N1, Jan 2010

26. Asma Masmoudi, Joughaina Ben Boubaker Gherib : rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie, Direction et Gestion (La RSG) « La Revue des Sciences de Gestion », vol 2 n° 230, 2008

27. Assâad El Akremi : La flexibilité est-elle une source d'avantage concurrentiel ? », in Matthieu de Nanteuil et al., La société flexible, ERES « Sociologie économique », 2005

28. Assaad el kremi et all : flexibilité organisationnelle, complexité et profusion conceptuelles, collection recherche ,2001

29. Athmane EL Mouden : L'impact de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leur stratégie de localisation et leur système de contrôle, Thèse en vue de l'obtention du doctorat ès sciences de gestion, Institut d'administration des Entreprises, Université de Limoges, 2007

30. Atul Gupta & Sharon R. Muijt : relationship between entrepreneurial personality, performance, job satisfaction and operations strategy: an empirical examination, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2; 2013

B

31. Bachir Mazouz, Marcel.J.B. Tardif : L'à-propos des structures organisationnelles au-delà de l'organigramme, Chapitre6 In Denis Proulx « Management des organisations publiques: théorie et applications », 2^{ème} édition, Édition presses universitaire de Québec, Canada, 2008

32. Baum R. J., & Locke E. A. : The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 2004

33. BEDJAOUI Hafida : impact de l'environnement et modes organisationnels, cas de l'entreprise algérienne, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques Option : Management, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université ABOU-BAKR BELKAID-Tlemcen, 2013

34. BENHABIB Abderrezak : Recherches en entrepreneuriat, quelles implications conceptuelles ?, Revue Sciences Humaines, n°14, décembre,

BIBLIOGRAPHIE

Université Mentouri, Constantine, Algérie, 2000

35. Benoît Aubert, Gérald Enrico : Quand les PME jouent dans la cour des grands, L'Expansion Management Review, vol 4 ,N° 139, 2010

36. Benoit Demil et autre : stratégie et business modèle, pearson education France, paris, 2013

37. BENOÎT SAENZ DE UGARTE : aide à la prise de décision en temps réel dans un contexte de production adaptative, thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de philosophiæ doctor université de Montréal, 2009

38. Bertrand Duchéneaut : Les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître, edition Maxima, paris 1996

39. Bertrand Duchéneaut : Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres, edition maxima, paris, 1995

40. Bertrand Duchéneaut : Les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître, edition Maxima, paris 1996

41. Bertrand SOGBOSSI BOCCO: Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, Revue des Sciences de Gestion, vol 1, n°241, 2010

42. Besbes Abir, Aliout Boualem : les relations imbriquées entre innovation managériale, agilité et performance, XXVe conférence internationale de management strategique, du 30 Mai au 01 Juin - Hammamet - Tunisie, 2016

43. Boudjemaa Amroune : impact des programmes de mise à niveau sur performance de la PME dans un environnement ouvert et intense: cas de l'Algérie, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, université du Québec à Montréal, 2014

44. Bouhanna Ali , Ferouani Belkacem : La PME face aux défis de son nouvel environnement : Une approche empirique, www.fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09/Bouhanna%20Ali.pdf

45. Brahim Allali : Vision des dirigeants et internationalisation des PME, Édition Pblibook, paris, 2005

46. BROUARD. Fet DI VITO, J, «Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME», 9e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME 2008), Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Louvain- la-Neuve,Belgium, October 28-31, 2008

BIBLIOGRAPHIE

47. Btissam Moncef, Valentina Carbone Marion : le management durable au cœur des organisations, Edition Lavoisier, paris, 2011

C

48. Carla Martinez : L'action sur le contexte organisationnel dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, Thèse pour l'obtention du titre de docteur de L'école Des Hautes Etudes Commerciales, ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES JOUY-EN-JOSAS, 1991

49. Caroline Debray: Diriger un hypogroupe, evolution du management, et des modes de contrôle, Revue Travail et Emploi [En ligne], N130 , avril-juin 2012, mis en ligne le 01 December 2014, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://travailemploi.revues.org/5691>

50. Celia Madeira Ramitos : le processus psycho-cognitif de décision le partenariat européenne entre PME» thèse doctorat, psychologie des organisations, université de metz, 1999

51. Chapellier et Ben Hamadi : Le profil du dirigeant de PME tunisien : entre culture nationale, impact générationnel et impérialisme managérial, 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME – 29, 30 et 31 octobre 2014

52. Chedia DHAOUI : les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, thèse pour l'obtention du Doctorat de l'Université Nancy 2, 2008

53. Cherchem, N. & Fayolle, A. : La relation entre la culture d'entreprise, le profil du dirigeant et l'orientation entrepreneuriale des PME: Un modèle théorique, 10ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME. Bordeaux, 27-29 Octobre 2010

54. Christian Marbach : La recherche académique française en PME, les thèses, les revues, les réseaux, in regards sur les P M E, N°14, édition OSEO, paris, 2007

55. Christian Paquay : PME & stratégie, guide pratique, Édition des CCI SA, liège, Belgique, 2005

56. Christian Thuderoz : Histoire et sociologie du management: doctrines, textes, études de cas, presses polytechnique et universitaires normandes, Lausanne, 2006

BIBLIOGRAPHIE

57. Christophe LEYRONAS, Olivier TORRES : Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe, 3^{ème} congrès international francophone de la PME, Québec, Canada, 25-27 juin 1996

58. Christophe Loué, Jacques Baronet : Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel, *Entreprendre & Innover* vol 4, n°27, 2015

59. Christophe Schmitt et Olivier Torrès : Pierre-André Julien : De la spécificité des PME à la complexité de l'entrepreneuriat, chapitre XVII in les grands auteurs en entrepreneuriat et pme, EMS Editions, 2015

60. Churchill Gilbert.A.J: A paradigm for developing better measures of marketing construct, *Journal of Marketing Research*, vol xvi, february, 1979

61. Claude ETRILLARD : stratégie et pme : peut-on parler de « stratégies entrepreneuriales » ? , XIII^{ème} Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine – 2, 3 et 4 Juin 2004

62. Corteau.A.M, et autre : comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'informations : contribution à la performance, *Revue système d'information et management*, Vol6, N4, 2001, p4

63. Coulibaly Aly .d : la défaillance des PME belges, analyse des déterminants et modélisation statistique, thèse de doctorat en science de gestion, faculté des science économiques, sociales et politique, université catholique de Louvain, 2004

64. Cueille Sandrine : Quelle forme organisationnelle pour la réalisation d'une activité de service public ? Réflexion sur les transformations organisationnelles de l'hôpital public. *Revue Politiques et management public*, vol. 25, n° 4, 2007

D

65. Daire Hooper et all : Structural equation modelling: guidelines for determining model fit, *Electronic Journal of Business Research Methods* Volume 6 Issue 1, 2008

66. Daniel Bachet : Les fondements de l'entreprise, construire une alternative à la domination, Edition de l'atelierr /Editions ouvrières, Paris, 2007

67. Daniele Tumidei : Choice and Inevitability in Modelling an Organization's Future (How Management, depending on the Company's Organizational Context, can shape an Organization's Future with the use of Choice and/or the Reliance on Determinism), these de doctorat, Cranfield

BIBLIOGRAPHIE

University,2016

68. David Fongang : La PME en Afrique Essai d'une définition commune, Édition L'Harmattan, paris, 2014

69. DAVID J. HALL, MORRIS A. SAIAS, strategy follows structure, Strategy management journal, Vol 2, 1980

70. Dejean Frédérique, Naro Gérald : La revue des HDR et des thèses, Comptabilité - Contrôle - Audit, vol 2, Tome 19, 2013

71. Delphine Gendre-Aegerter : la perception du dirigeant de pme de sa responsabilité sociale , une approche par la cartographie cognitive, thèse de doctorat, Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg, Suisse, 2008

72. Denis Carré : Quelles PME pour les politiques d'innovation ? , Vie & sciences de l'entreprise, vol3, N 176 - 177, 2007

73. Ducan Robert B : characteristics af organizational anvironments and perceived environmental uncestainy, Administrative science quartly vol17, 1972

E

74. El Akremi Assaâd: analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles, chapitre 12 in Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck Supérieur, Paris : mars 2005

75. El Akremi, A. & Roussel, P : Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH, actes du 14e congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines, Grenoble, 2003

76. Élodie Maître d'Hôtel et all : L'action collective et la durabilité des filières agricoles au Costa Rica, revue économie rurale, janvier-mai 2008

77. Emmanuel JAKOBOWICZ : contribution aux modèles d'équations structurelles à variables latentes, thèse doctorat en informatique, observatoire national d'arts et métiers, paris, 2007

78. ERIC GODELIER, Structure et organisation de l'entreprise. www.crg.polytechnique.fr

79. Erick Leroux, Pierre-Charles Pupion : Adoption des systèmes de reporting pour le développement durable : une innovation organisationnelle ,

BIBLIOGRAPHIE

Systemes d'information & management, Vol 16, N 2, 2011

80. Etienne st-jean et all : l'effet de l'orientation entrepreneuriat sur la performance d'entreprise, cahier de recherche CR 2011-06 institut de recherche sur les PME, Québec, juin 2012

F

81. Fabrice Roth : variations sur la notion de modèle « biologique » de l'organisation, l'exemple d'inéo, La Revue des Sciences de Gestion, vol 5, N 263-264, 2013

82. Fakher Jaoua : Proposition d'un modèle contingent des outils de formulation de la stratégie d'entreprise, www.academia.edu

83. Fakhrul Anwar Zainol : assessing strategic typology and business performance: empirical evidence in small construction industry in malaysia, australian journal of business and management research vol.1 no.4 july-2011

84. Fathi Akrouf : les méthodes des équations structurelles, URM, 1^{ère} Edition, sfax, Tunisie, 2010

85. FERRER-GUTIERRO, M. : La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles. Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 1997.

86. FRANCES J.MILLIKEN : thrée types of perceived uncertainty about the environnement : state, effect, and réponse uncertainty, the academic of management review, vol 12, N 01, 1987

87. Francine Séguin et autres : Management stratégique Le management stratégique, de l'analyse à l'action, Les Éditions Transcontinental, Montréal (Québec), 2008

88. FRANÇOIS BROUARD : développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des pme, thèse présentée à l'université du québec à trois-rivières, comme exigence partielle du doctorat en administration des affaires, 2004

89. Frank Janssen : les déterminants de la croissance des PME, analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges, thèse de doctorat, université jean moulin, lyon3, France, 2002

G

BIBLIOGRAPHIE

90. Gael Gueguen : type de turbulence environnementale et adaptations stratégiques, <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/>
91. Gael Gueguen : environnement et management stratégique des PME, le cas du secteur internet, these de doctorat, université montpellierI, 2001
92. Gaël GUEGUEN : Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001
93. Gaël Gueguen : PME et stratégie : quelles spécificités ?, revue économie et management, n° 131, Avril 2009
94. Gael GUEGUEN : Présentation des résultats de l'enquête menée sur le comportement stratégique de PME internet française, 2000, www.Sciencedegestion.com .
95. Gareth Morgan : images de l'organisation, édition les presses de l'université de LAVAL et Deboock, Québec, 1999
- 96.¹ Gauthy- Sinechal M et Vandercammen M : étude de marché, méthodes et outils, Deboeck, Bruxelles, 2005
97. Geoffroy LABROUCHE : Stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles Le cas de l'industrie pharmaceutique, doctorat de l'université de Toulouse, 2016
98. Gérard Akrikpan Kokou Dokou, Abdourahman Mahamoud Rayaleh : typologie des créatrices d'entreprise djiboutiennes en termes de potentialités entrepreneuriales : importance des antécédents familiaux et professionnels, Revue internationale des sciences de l'organisation, vol 2, N° 2, 2016
99. Ghalia BENYAHIA-TAIBI : La stratégie d'imitation : Une perspective par les compétences, La Revue des Sciences de Gestion, vol2, n°242, 2010
100. Frédérique Grazzini et autres : Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise, Revue internationale P.M.E, économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 22, n° 3-4, 2009
101. Grégory Reyes : la stratégie du pharmacien en environnement incertain, une question d'identité, XXII conférence internationale de management stratégique, Clermont-Ferrand, 10-11 juin 2013
102. Gregory DESS, Donald Beard: Dimensions of organizational task environments, administrative science quarterly, vol 29, 1984

BIBLIOGRAPHIE

H

103. Hamadou Boukar, Armand Sandjeu Ngassam : Vers une approche proxémique de la GRH au sein des petites entreprises camerounaises , Recherches en Sciences de Gestion, vol 4, N° 85, 2011

104. Hamidi youcef : l'impact des caractéristiques individuelle sur la réussite d'un jeune entrepreneur, revue El bahith, N13, 2013

105. Hanen Charni : impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur perçue par le client, apport de l'approche relationnelle, these de doctorat, université du quebec à montreal, 2013

106. Hao jiao et all : environmental dynamism, innovation, and dynamic compabilitys the case of china, journal of entrepreneurship Communities, vol5, N2, 2011

107. Hervé Dominique et Francis Laloë : Modélisation de l'environnement : entre natures et sociétés, edition Quae , paris 2009

108. Hian Chye Koh : Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics A study of Hong Kong MBA students, journal of managerial psychology, Vol. 11 No. 3, 1996

109. Hicham Attouch : Stratégies organisationnelles, environnement perçu et performance globale des entreprises industrielles marocaines, thèse de doctorat es-science économiques, Faculté des sciences juridique, économiques et sociales, Université Mohamed V, Rabat, Maroc, 2005

110. Houda ZIAN : contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des pme en quête de performances, thèse de doctorat ès sciences de gestion, université Montesquieu - bordeaux iv, 2013

I

111. INES Boulifa Tamboura : identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse de doctorat, science de gestion, université de Tunis, 2007-2008

112. Ines Gabarret, Benjamin Vedel : pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale, Revue des sciences de gestion, V1,N 271,2015

113. Isabelle MAERTEN : Quand la réalité rejoint la fiction... ou du réalisme adhocratique, Quelles orientations méthodologiques pour une nouvelle optique configurationnelle, VIIème Conférence de l'AIMS - Louvain La Neuve - du 27 au 29 Mai 1998

BIBLIOGRAPHIE

J

114. : Jacques Angot, Patricia Milano : Comment lier concepts et données , Recherche en soins infirmiers, vol 1, N° 8, 2005

115. Jacques Bongolomba Isoketsu : Les stratégies d'internationalisation des petites et moyennes entreprises, le cas des entreprises en République Démocratique du Congo, Marché et organisations vol 1,n° 28), 2017

116. Jacques-Bernard SAUNER-LEROY : nature de l'environnement, style de direction et performance des firmes : un test de la théorie de la contingence, IXIEME conférence internationale de management stratégique - " Perspectives en management stratégique ", Montpellier24-25-26 Mai 2000

117. Jean Nizet,François Pichault : Introduction à la théorie des configurations: Du "one best way" à la diversité organisationnelle, édition DeBoeck , 1^{ère} édition 2001, 3^{ème} tirage 2003

118. Jean Pascal Farges : Entreprises et crises: Identifier, s'organiser, maîtriser : exemples, Édition, paris,RIA,2004

119. Jean staffard et paul Bodson : l'analyse multivariée, avec spss , presse de l'université du Québec, 2006

120. Jean-Francois Coget : Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage, revue M@n@gement, Vol. 12, N2, 2009

121. Jean-François Ngok Evina, Lucien Kombou : L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise. Une étude à partir des entreprises camerounaises, La Revue des Sciences de Gestion, Vol 3, n°219 ,2006

122. Jean-Luc Guédon : Le rôle des dirigeants en matière de responsabilité sociale des entreprises: une approche multi-cas de PME Françaises, Thèse présentée à la Faculté d'éducation en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.), UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, canada, 2014

123. JEAN-MARIE NKONGOLO-BAKENDA : la gestion stratégique des pme à l'ère de la mondialisation: propositions de certaines actions stratégiques, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval pour l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D.) , Montréal, canada, 1998

124. Jean-Philippe Denis : Danny Miller, L'approche configurationnelle : une réponse aux paradoxes de la stratégie ?, in « les grands auteurs en stratégie »

BIBLIOGRAPHIE

dirigé par : thomas LOILIER et Albéric TELLIER , chapitre XI ? , Éditions EMS, 2007

125. Jean-Pierre BRECHET, Alain DESREUMAUX : Une Project-Based View pour le Strategic Choice , Revue Sciences de Gestion, n°64, 2008

126. Jean-Yves Juban : Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène ? enseignements d'une recherche de terrain , Revue @GRH, vol 2, n° 15, 2015

127. Jérôme barrand : l'essor du modèle d'entreprise élargie, une explication à traverse le concept d'agilité, Chapitre In Franck Moreau : L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation, Édition INSEP consulting, 2003, p30

128. Jérôme Barthélémy : Comment réussir une opération d'externalisation, Revue française de gestion, vol 4, N° 151, 2004

129. Jonas Barayandema : logistiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un progiciel de gestion intégré, thèse publiée par presses universitaires de lauvan, 2004

130. Jörg Baten: Big is beautiful ? La productivité des entreprises en fonction de leur taille en Allemagne et aux États-Unis au tournant des XIX^e-XX^e siècles, Histoire, économie & société, vol 1, N32, 2013

131. Jorg Henseler, George fassott : testing moderating effects in PLS path modèls : An illustration of available procedures, chapter in Hand book of partial least squares, springer-verlay Berlin Heidelberg 2010

132. José st pierre et autre : influence de la propension au risque des décideurs sur les décisions de gestion, Revue Rivisita piccola impresa, small business, N 3, 2011

133. Josée St-Pierre et al : Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 12, N14, 2013

134. Josée St-Pierre, Luc Foleu : Les Freins Au Développement Des PME Camerounaises : Qu'en Pense Les Entrepreneurs?, 6th Africa Business and Entrepreneurship Conference New York, Avril 2015

135. Joseph F. hair et all : A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), SAGE publication, 2014

136. Joseph McCann, John Selsky, James lee : building agility, resilience

BIBLIOGRAPHIE

and performance in turbulence environment , the journal of the human resources planning society, Vol 32, N3, 2009

137. Joseph Ngijol, : Les styles d'apprentissage de l'entrepreneur : une analyse en termes de dynamique de changement , RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol1, n°5, 2013

138. Joseph.F et all : A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), edition sage publications, USA, 2014

139. Juan Ramon et all : perceived environmental ulcèrent in tourism : a new approach using the Rasch modèle, tourisme management, v28, 2007

K

140. Kamel Mnisri etHaithem Nagati : Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations , Question(s) de management ,Vol2, N°1, 2012

141. Karen DELCHET : La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises, thèse de doctorat, .Université Jean Monnet de Saint-Etienne, 2006

142. Karen Moris : Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises, revues de la littérature et perspectives, revue *Finance Contrôle Stratégie*, vol 15, N3, 2012

143. Karim Ben Slimane : Agir sur l'environnement, L'entrepreneuriat institutionnel des technologies politiques, Revue française de gestion, vol 4, n° 194, 2009

144. Karim SI LEKHAL et autres : Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية , N 04 ,décembre , 2013

145. Katia Richomme-Huet, Aude d'Andria : Interactions entre les pratiques de ressources humaines et entrepreneuriales en PME , Management & Avenir, vol9, n° 39, 2010

146. Khaled Tamzini et all : le profit du dirigeant dans un environnement hyper turbulent (EHT), le cas du dirigeant tunisien dans un environnement post—révolution, XXVe conférence internationale de management stratégique, Hammamet , Tunisie, 30 mai-01juin 2016

147. KPMG, les PME qui grandissent, qui sont-elles, pourquoi sont-elles si performante, www.kpmg.com

BIBLIOGRAPHIE

L

148. Lachachi wassila : l'influence des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé algérien, thèse de doctorat, université Aboubakr belkaid, Tlemcen, 2005-2006

149. Laila Melbouci : les pme algériennes, un essai d'analyse par les ressources, Revue des Sciences Humaines- Université- Mohamed Khider Biskra N° :08, juin 2005

150. Lakhel Lassâad, Limam Mohamed :La relation stratégie qualité-structureorganisationnelle : une recherche empirique auprès des entreprises tunisiennes, Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 182-183, 2000

151. Laura Salloum : Entreprises familiales: Prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances, Édition Bart & Jones Publishers , France ,2015

152. Laurence Lehmann-Ortega, Pierre Roy: Les stratégies de rupture. Synthèse et perspectives , Revue française de gestion , vol 7, n° 197, 2009

153. Laurent Belanger et Jean Mercier : auteurs et textes classique de la théorie des organisations, presse de l'université Laval, 2006

154. Laurent LIVOLSI & Christelle CAMMAN – LÉDI : Une approche structurationniste de l'évolution de la fonction logistique, Revue Logistique & Management, Vol. 13 – N°2, 2005, P71

155. Leila Melbouci : L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?, La Revue des Sciences de Gestion , vol 6, n° 23, 2008

156. Leïla MELBOUCI : la dynamique de l'environnement des entreprises publiques économiques : quelle réaction face aux changements ?, <http://www.elbassair.net/>

157. Lesca : Changements De L'environnement, <http://www.veille-strategique.org/pages/2-changements.html>

158. Lilia Hedfi Khayati, Mohamoud Zouaoui : l'impact du champ de l'entreprise sur sa performance, cas des entreprises industrielles opérant dans le contexte tunisien, Revue gestion, Vol 30, N 91, 2000

159. Loi n° 17-02 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME). Journal officiel de la république algérienne n°02, 11 janvier 2017

BIBLIOGRAPHIE

160. Lotfi GAMMOUDI : proposition d'un modèle d'évaluation du client, de la défaillance et de la réparation , thèse de doctorat, université paris x–Nanterre, 2009

161. Louice Raymound et autres : problématique d'informatisation des PME, TIS, Vol3, N1, 1990 P 130

162. Louis Deniel : Le programme R3 3D: Commercial et stratégie pour les PME, Edition BoD-Books on Demand, paris, France, 2016

163. Louise Cadieux : Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude?, Colloque L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales Alger (Algérie) 3 et 4 mars 2009

164. Louis Jacques FILION : Six types de propriétaires-dirigeants de PME, Revue Organisations & Territoires, volume 9, n° 1, hiver 2000

165. Luc Simula, Laurent Simula : 20 dissertations d'analyse économique et historique des sociétés contemporaines, Edition Bréal, 2004

166. Lucile DEFAYS, Josée ST-PIERRE : Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile, quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise ? 11^{eme} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Brest (France), 2012

167. Lumpkin, G, T, Gregory G.Dess : linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firms performance, the moderating role of environment and industrie life cycle, journal of busines venturing , v16, 2001

M

168. Manel Borchani Maktouf: les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales : étude exploratoire des entreprises étrangères en France, Revue de l'organisation responsable, Vol 5, N2, 2010

169. Marie CHÉDRU : Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance, Application dans le monde académique , Thèse présentée pour l'obtention du diplôme de Docteur de Télécom Ecole de Management, l'Université d'Evry-Val d'Essonne, 2012

170. Marie christine henninger-vacher : recherche d'une congruence entre strategie de diverssification et politique de remuneration appliquée aux aux cadre non dirigeants, these de doctorat, université sciences sociales , toulouseI, 2000

BIBLIOGRAPHIE

171. Marie –laure Bouison : diffusion et appropriation des outils de gestion, l'apport de la théorie néo institutionnelle, chapitre 9 in Amaury Grimand : L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?, publication de l'université Saint Etienne, 2006
172. Marion KRET et autres : utilisation complémentaire des approches lisrel et pls des modèles d'équations structurelles a la validation d'un questionnaire de culture de sécurité et de ses indicateurs – expérimentation clarté, www.papersjds14.sfds.asso.fr/submission_158
173. Marry Jo Htch : théorie des organisations, de l'intérêt de perspective multiples, traduction de la deuxième Edition anglaise, Edition de boock, 2009
174. Maryam Khoshlahn, Farzad Sattari Ardabili : The role of organizational agility and transformational Leadership in Service Recovery Prediction , Procedia - Social and Behavioral Sciences , N 230, 2016
175. Massimo Balducci : l'influence d'administrative behavior de h. simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du public choice, Revue française d'administration Publique, vol 3, n° 131, 2009
176. Mc Archur A.W. Paul C.N: environnemental dynamisme, Complexity and munificence as moderatos of strategy- performance Relationship, journal of bassines rexarch, N23, 1991
177. Mensous mrobot et all : orientation entrepreneurial : synergie avec le management de l'inverotion et effet modérateur de l'identité du CEO, <https://www.researchgate.net/publication/260978161>, P 4.
178. MERABET Amina : effet de la publicité persuasive sur la personnalité de la marque, thèse de doctorat, université de Tlemcen, Algérie, 2012-2013.
179. Messeghem, Karim : L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME. Revue internationale P.M.E. vol. 12, n° 3, 1999
180. Michael T. Hannan and John Freeman : The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, Vol. 82, No 5, 1977
181. Michel Marchesnay : Kenneth Andrews Le père fondateur de la "Corporate Strategy", in « les grands auteurs en stratégie » dirigé par : thomas LOILIER et Albéric TELLIER , chapitre II, Éditions EMS, 2007
182. Michel Monereau : Management des organisations touristiques,

BIBLIOGRAPHIE

2eme Edition, édition Bréal, 2008, P27

183. Michèle KOSREMELLI ASMAR : La collaboration interprofessionnelle : cas d'un service de pédiatrie d'un hôpital universitaire au Liban, THESE Pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université paris dauphine, 2011

184. Miles Raymond, Snow Charles : organizational strategy, structure and process, an imprint of stanford university press, california,2003

185. Mingfang li, Royl. Simesly : the moderating effect environmental dynamism on the ownership and performance relationship, strategic management journal, vol19, N 2 , 1998

186. Ministère de l'Industrie et des Mines Direction Générale de la Veille Stratégique, d'Information Bulletin d'information Statistique, N°29, Edition novembre 2016

187. Mohamed Akli Achabou : le comportement stratégique des entreprises sucrières face au mouvement de reconfiguration de cette filière au niveau mondial, revue gérer et-comprendre, vol 3, N 101, 2010

188. Mohammed Amine Mehdi Khelladi : Les eco-stratégies en Algérie, entre institutions et ressources : essai d'analyse , revue Vie & sciences de l'entreprise, vol 2, N° 194, 2013

189. Mohammed Ben Tahar : management, composantes et processus, première édition, Édition publibook, paris, France, 2013

190. Mohja Kammoun, Jouhaina Ben Boubaker Gherib : l'intuition et la prise de décision dans l'entreprise Familiale, XVIIème Conférence de l'AIMS - Nice du 28 au 31 Mai 2008

191. MOUMOU OUERDIA : les déterminants et les obstacles a l'internationalisation des pme familiales algériennes, Revue algérienne de prospective et d'études stratégiques, Vol 1, N 1, Janv. - Mars 2016

192. Mourad Attarça, Pascal Corbel : les stratégies d'influence au service de la protection intellectuelle : le cas de la lutte contre les patent trolls aux Etats-Unis, Revue internationale d'intelligence économique, Vol. 5, N 2, 2013

N

193. Nabil KHELIL, Ali SMIDA, Mahmoud ZOUAOUI : contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 11,

BIBLIOGRAPHIE

N1, 2012

194. Nadège GUNIA : La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ TOULOUSE I, 2002

195. NADIA RAJHI : Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification, Des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien, THÈSE pour obtenir le grade de docteur, spécialité sciences de gestion, l'université de Grenoble, 2011

196. NAOUFEL REMILI : le comportement stratégique face à une rupture institutionnelle programmée (volume 1), Thèse présentée comme exigence partielle du programme conjoint de doctorat en administration, UNIVERSITÉ du QUÉBEC À MONTRÉAL, 2013

197. NATHALIE COUILLARD: Approche configurationnelle de l'analyse organisationnelle. www.pages.infinet.net

198. Nicola Brandt: Dynamique des entreprises et politiques, Revue économique de l'OCDE, vol 1, n°38, 2004

199. Nicolas Lesca : construction du sens, le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale de sciences de gestion, 2002

200. Nina rosenbusch et all : the médiating rôle of entrepreneurial orientation in the task environnement-performance Relationship: A méta analysais, journal of management, vol 39, N 3. 2013.

201. Noam Wasserman : Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital, OrganizationScience Vol. 19, No. 2, March–April, 2008

202. Norrin Halilem, Etienne St-Jean : L'innovation au sein des PME : Proposition d'un cadre conceptuel, 5^e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, 2007

203. Noura Benhassen, Mahrane Hafidh Ilaoui : l'employabilité des salaires, facteur de performance des entreprises, Revue Recherche en sciences de gestion, Vol 4, N 91, 2012

O

204. O'regan et chabadian : innovation in SMEs, the impact of strategic

BIBLIOGRAPHIE

orientation and environmental perception, international journal of operation and performance management, Vol 56, N2, 2005

205. OCDE : L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics, 2009

206. Olivier Baly : le contrôle de gestion hospitalier, Une innovation managériale dans le pilotage des établissements de santé ? chapitre 20 in Béatrice Fermon *et al.*, Performance et innovation dans les établissements de santé, édition Dunod, 2015

207. Olivier de La Villarmois, Hubert Tondeur : contrôle et stratégie : éléments empiriques, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Mai 2005

208. OLIVIER TORRES : Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, 3^{eme} Congrès International Francophone sur la PME, 2000

209. Olivier Torres, Gael gueguen : une approche proxémique de la PME le cas de l'incertitude stratégique», Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, (CIFEPME), 8^e Congrès 2006

210. Olivier TORRES : Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot12ripme.PDF , p10

211. Omar Aktouf : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations Une introduction à la démarche classique et une critique, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987

P

212. Pape Madické Diop : La motivation entrepreneuriale dans le contexte sub-saharien francophone, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action EA 4603 ED "Abbé Grégoire, 2012

213. Pascale FABER : La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1, 2000

214. Patrice roussel et all : méthode d'équations structurelles : recherche et application en gestion, édition economica, paris, 2002

215. Patrice Roussel et autres : analyse des effets linéaires par modèles

BIBLIOGRAPHIE

d'équations structurelles, chapitre 11 in Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck Supérieur, Paris : mars 2005

216. Patrice Roussel : méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, dans patrice roussel et Frédéric Wacheux : Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, Bruxelles, 2005

217. Patrick BESSON, Frantz ROWE : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, revue système d'information et management, Vol 16, No 1, 2011

218. Patrick Legohérel et al. : Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque : Une étude des dirigeants des petites et moyennes entreprises, Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion, N 199, February 2003

219. Paul Bouvier-Patron : vers la coordination interne et externe de la pme « banale » localisée dans un contexte d'innovation et de développement durable, Revue Géographie, économie, société, vol 18, N2, 2016

220. Peter N. Lequesne : technologie et structure organisationnelle revisitée, le cas d'un environnement de support de projet intégré, TIS, vol 3, N 2-3 ? 1991

221. Philippe Barré : innovation scientifique et dynamique inter-organisationnelle, presses universitaires de Louvain, 2003

222. Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeau : De la stratégie aux processus stratégiques, Revue française de gestion, vol 8, N° 253, 2015

223. Pierre André Julien : opportunités, information et temps, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 9, N 01, 2010, P 31

224. Pierre André Julien, Josée St Pierre : entrepreneur et incertitude : des profils variés, chapitre dans le grand livre de l'économie de PME, sous la direction scientifique de Gilles Lecointre et Patrick Haim Editeur : GUALINO EDITIONS; Édition : 3e édition, 2014

225. Pierre-André Julien : Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité, Revue internationale P.M.E., vol. 21, no 2, 2008

226. Pierre-Charles Pupion : droits de propriété, changements d'environnement et processus d'adaptation stratégique des banques, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-

BIBLIOGRAPHIE

15 juin 2001

R

227. Radouuane Barzi : le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME, cas de l'industrie de l'habillement, XVI conférence internationale de management stratégique, Montréal ,6-9 juin 2007

228. Radouuane Barzi : PME et agilité organisationnelle, étude exploratoire, revue innovation, vol 2, N35, 2011

229. Raphaël Nkakleu : Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste , Question(s) de management, Vol1, n 12, 2016

230. Raquel JANISSEK-MUNIZ : veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations, thèse de doctorat de science de gestion, université pierre mondes-France Grenoble, 2004

231. RASCLLEN, et IRACHABAL.S : médiateur et modérateur, implication théorique et méthodologique dans le domaine de stress et de la psychologie de la sante, le travail humain, vol 64. N2, 2001

232. Raymond – Alain thietar et all : méthodologie de recherche en management, 4 eme Edition, Dunod, pari, 2014

233. Raymond-Alain théetart et all : méthode de recherche en management, édition Dunad, paris, 1999

234. Raymond-Alain Thiétart : Introduction, Collection : Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 2012

235. Raymond-Alain Thiétart : Introduction, revue Le management, collection que sais-je (11° éd.), 2003

236. Régis Dumoulin, Éric Simon : Stratégie de rupture et PME : la répliation impossible, Revue française de gestion vol 2, no 155, 2005

237. René Gélinas et autres : Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au juste-à temps?, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 9, n° 2, 1996

238. Rico Baldegger, Marilyne Pasquier : Le management dans un environnement dynamique: Concepts, méthodes et outils une approche

BIBLIOGRAPHIE

systemique, 1^{ère} Edition, Edition Deboeck, Belgique, 2014

239. Robert B.Duncan : caractéristiques of organisationnel environments and perceived environmental uncertainty, administrative science quartly, vol 17, 1972

240. Robert.B, Hemond.H : G.Yan : l'évaluation de la résilience organisationnelle, revue Télescope, Vol16, N02, 2010

241. Rodrigo Bandeira de Mello et autres : management relationnel et frontières de l'entreprise, Revue française de gestion, vol 3 N° 232, 2013

242. Rondall E.schmacker et richard ce lamax : A beginners guide to structural equation modeling , second edition ; lawrence erlbaum associât, Publisher , London ; 2004

243. Rouleau Linda : Théories des organisations - Revue et augmentée : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Les Presses de l'Université du Québec, 2007

244. Rubén Chumpitaz Caceres : Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, revue Recherche et Applications en Marketing, vol. 18, n° 2, 2003

245. Ruphin Ndjambou : L'Entrepreneuriat au Gabon: bilan et perspectives, Édition publibook, France, 2013

S

246. Sabrina Bellanca, Olivier Colot : motivation et typologie d'entrepreneur : une étude empirique belge, Revue des sciences de gestion, Vol 02, N 266, 2014

247. Said ZIANE : Les jeunes entrepreneurs en Algérie: Profil psychosociologique et contraintes environnementales, Revue sceinces humaines, n°33, juin 2010

248. Saida Habhab-Rave : Opportunités et capacités : les déterminants de la croissance des PME/TPE tunisiennes , Humanisme et Entreprise, vol 5, n° 285, 2007

249. Saidatou Dicko : Les Différentes conceptions du rôle d'un conseil d'administration: Analyse theorique et pratique, edition publibook, France, 2011

250. Salles, Maryse : Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin. Éditions Économica, Paris, 2ème édition,

BIBLIOGRAPHIE

septembre 2006

251. SAMI Lylia, LASSASSI Moundir : L'environnement institutionnel des entreprises en Algérie , International Journal Economics & Strategic Management of Business Process, Vol 5, Issue Spéciale 1, 2015

252. Samia MENIF : problématique de la recherche d'information d'origine dans la veille stratégique , thèse de doctorat, en science de gestion, u. Grenoble 2005

253. Samira Demaria : Comptabilisation des écarts actuariels. Mise en perspective des pratiques françaises , La Revue des Sciences de Gestion, vol 5, n°245-246, 2010

254. Sarah Serval et autres : Vers une mesure de la satisfaction des publics pour une offre territoriale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d'Aix, revue Gestion et management public, Vol 2, n°2, 2013

255. Sarah Famery: avoir confiance en soi, une approche positive pour se déconditionner et renouer avec son authenticité, édition EYROLLES, paris, 2014

256. Scott Shane, S. Venkatarman : the promise of entrepreneurship as a field of recherche, academy of management review, Vol25, N01 , 2000

257. Sébastien BÉDÉ : Le Cluster, réseau territorialisé d'organisations, pour une destination attractive : le cas du tourisme de réunions et de congrès de la région PACA, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université de Nice, 2013

258. Selma Ben Mlouka, Jean-Michel Sahut : La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? , La Revue des Sciences de Gestion, vol5, n°233, 2008

259. Serge Amabile et al : Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, Management & Avenir, vol 4, N 44, 2011

260. Severine Le Loarne et Sylvie Blacon : management de l'innovation, Édition Pearson éducation, France, 2011

261. Siagh ahmed ramzi : contribution du profit et des compétences entrepreneuriales à la réussite des PME en Algérie, thèse de doctorat, université Kasdi merbah, ouargla, 2014

262. Smida, Ali : Complexité de L'innovation Technologique, Revista

BIBLIOGRAPHIE

Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, 2006

263. Sonia Khiari et autres : Une approche gestaltiste de la performance de la jeune entreprise technologique innovante, *Revue internationale P.M.E.* Volume 28, numéro 2, 2015

264. Sophia Belghiti-Mahut et al : Genre et innovateur frugal : 4 cas de femmes innovatrices, *Innovations* ; Vol3, n° 51, 2016

265. Sophie Boutillier : La persistance des petites entreprises. Essai d'analyse à partir des théories de la firme et de l'entrepreneur, *Revue Innovations*, vol 2, n 35, 2011

266. Soufyane Frimousse : Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc, *Management & Avenir*, Vol 2, n° 32, 2010

267. Soulaimane Laghzaoui : Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, *Management & Avenir*, vol2, n° 22, 2009, P60

268. St Pierre, J., Audet, J., & Mathieu, C : Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire. In *Bulletin InfoPME* (Ed.), Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises, Institut de recherche sur les PME (LaRePE), Université du Québec à Trois-Rivières, Canada Vol. 3, N1, 2003

269. Stanley Kavale : the connection between strategy and structure, *International Journal of Business and Commerce* Vol. 1, No. 6: Feb 2012

270. STEPHAN BOURCIEU : Implications des stratégies d'internationalisation volontaristes des PME sur l'Environnement local, IXème Conférence AIMS Universités Montpellier I, II et III, Agro Montpellier Montpellier, les 24-25-26 mai 2000

271. Stephen .w.McDaniel,James .w.Kolari : Marketing strategy implication of the miles et snow strategic typology, *journal of marketing* , Vol51,N04,1987

272. Sylvain BIARDEAU et autres : Conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME, Colloque L'Entrepreneur en action: contextes et pratiques, AGADIR, MAROC, 23 et 24 octobre 2003

T

BIBLIOGRAPHIE

273. TEKFI Saliha : Réussir le développement de nouveaux produits dans un environnement turbulent (Cas du groupe Volkswagen), مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية, التسيير و العلوم التجارية, Université de Sidi bel Abbès , N13, 2015

274. Taïeb Hafsi et Alain-Charles Martinet : Stratégie et management stratégique des entreprises, un regard historique et critique, Revue Gestion, volume 32, numéro 3, automne 2007

275. Taïeb Hafsi : : Issad Rebrab, voir grand, commencer petit et aller vite, Édition CASBAH, Alger, 2013

276. Thierry Zintz : Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe, De Boeck université, Bruxelles, 2005

277. Thiétart R.A : management et complexité: concept et théories. Cahier N 282, centre de recherche DMSP. Avril 2000

278. Thomas Durand : Une critique de l'article Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives, Revue française de gestion, vol5, N° 234, 2013

279. Tomas Ingram and all : relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in polish production companies, Journal of Management and Business Administration. Central Europe” Vol. 24, No. 1, 2016

U

280. Ulrik Mayrhofer : marketing, 2 eme Édition, Édition Bréal, paris, 2006

281. Ulrike Mayrhofer : Management stratégique, Edition Bréal, paris, 2007

282. Umami salwa ahmed bustaman, Richard pech : An examination of malay business growth strategy using miles and snow's strategic typology, scientific cooperation 2nd international conference on social sciences, istanbul, 2,3 april 2016

V

283. Valérie Fernandes : en quoi l'approche pls est-elle une méthode a(re)-découvrir pour les chercheurs en management ?, revue AIMS « M@n@gement », N1, Vol 15, 2012

284. Valette Annick : La formation de l'offre de soins à l'hôpital public :

BIBLIOGRAPHIE

le rôle des ressources critiques dans la construction des relations entre l'hôpital et son environnement. In: Sciences sociales et santé. Volume 12, n°2, 1994

285. Véronique Bon et al : Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative, Recherches en Sciences de Gestion, vol4 N° 109, 2015

286. Véronique Coggia : Intelligence économique et prise de décision dans les PME, Edition L'Harmattan, paris, 2009

287. Victoire de Margerie : Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées , Management & Avenir, vol 3, n° 17, 2008

288. Vladimir Gnjidić : researching the dynamics of miles and snow's strategic typology, Revue Management, Vol. 19, N1, 2014

W

289. Walid ABOU KHALIL, Eliane KHALIFE : La contribution de la relation client au développement de la résilience des PME libanaises dans un contexte turbulent, La Revue des Sciences de Gestion, vol5, N° 275-276, 2015

290. Walter Gérard Amedzro St-Hilaire : L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales, Presses Université Du Québec, 2011

291. Wassim Aloulou: Orientation entrepreneuriale internationale des PME : émergence du concept, antécédents et modélisation de sa relation avec la performance internationale, Marché et organisations, vol 1, n° 28, 2017

292. Wijewardena H., Nanayakkara G., & De Zoysa A. :The Owner/Manager's Mentality and the Financial Performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 2008

293. Wilfrid Azan : développement chez f. perroux et performance par le changement organisationnel, Revue française de gestion, vol2, no 171, 2007

X, Y, Z

294. Xavier Deroy : L'école de la contingence et le contrôle de l'agir stratégique, partie 2, Chapitre 1, in Xavier Deroy, *Formes de l'agir stratégique,* De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2007

295. Xavier lecoq : Raymond miles et chales snow : l'étude des relations

BIBLIOGRAPHIE

entre stratégie et formes d'organisation, in gerard charreaux et autre : les grands auteurs en stratégie, Édition EMS management et société, 2007

296. Yacine Hannachi : Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France, Management & Avenir, vol1, N° 75, 2015

297. Yann Bertacchini : Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur En Sciences Humaines & Sociales, Essai Epistémologie & Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information & de la Communication, Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques, Toulon

298. Yves Moulin, Sébastien Point : Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120 : qualités féminines ou affaires de famille ? , Revue de gestion des ressources humaines, vol1, N° 83, 2012

299. Yvon Gass : les entrepreneurs des secteurs technologiques : leur profil, leur motivation et leur action, Revue management et avenir, Vol 02, N 42, 2011

300. Yvon Gass, Tania Guuénin-pracini : le développement de l'esprit d'entrepreneuriat, centre d'entrepreneuriat et de PME, université LAVAL, Québec, novembre 2007

301. Yvon Gasse : questionnaire d'auto-évaluation : ai-je un profil d'entrepreneur, www.entrepreneuriat.fsa.ulaval.ca/questionnaire

302. Z. Zhang and H. Sharifi : A methodology for achieving agility in manufacturing organizations , International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 4, 2000

Annexes

Annexe 1 : analyse en composante principale

1) Environnement
2-1) complexité

Tableau (01) Corrélations iteritems et entre la dimension complexité et ses items

		Corrélations			
		Envcomp1	Envcomp2	Envcomp3	Envcomp4
Envcomp1	Corrélation de Pearson	1	,111	,507	,053
	Sig. (bilatérale)		,085	,000	,409
	N	242	242	242	242
Envcomp2	Corrélation de Pearson	,111	1	,085	,375
	Sig. (bilatérale)	,085		,187	,000
	N	242	242	242	242
Envcomp3	Corrélation de Pearson	,507	,085	1	,025
	Sig. (bilatérale)	,000	,187		,694
	N	242	242	242	242
Envcomp4	Corrélation de Pearson	,053	,375	,025	1
	Sig. (bilatérale)	,409	,000	,694	
	N	242	242	242	242
Envcomp5	Corrélation de Pearson	,409	,118	,501	,118
	Sig. (bilatérale)	,000	,067	,000	,068
	N	242	242	242	242
Envcomp6	Corrélation de Pearson	,575	,060	,576	,032
	Sig. (bilatérale)	,000	,352	,000	,617
	N	242	242	242	242
compl_envi	Corrélation de Pearson	,675	,523	,686	,489
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242

		Tableau (01) Corrélations (suite)		
		Envcomp5	Envcomp6	compl_envi
Envcomp1	Corrélation de Pearson	,409	,575	,675
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	242	242	242
Envcomp2	Corrélation de Pearson	,118	,060	,523
	Sig. (bilatérale)	,067	,352	,000
	N	242	242	242
Envcomp3	Corrélation de Pearson	,501	,576	,686
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	242	242	242
Envcomp4	Corrélation de Pearson	,118	,032	,489
	Sig. (bilatérale)	,068	,617	,000
	N	242	242	242
Envcomp5	Corrélation de Pearson	1	,452	,684
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	242	242	242
compl_envi	Corrélation de Pearson	,452	1	,670
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	242	242	242
compl_envi	Corrélation de Pearson	,684	,670	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	242	242	242

Fiabilité

Tableau (02) Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	242	100
	Exclu ^a	0	0
	Total	242	100,0

Tableau (03) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (04) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Envcomp1	3,723	1,0671	242
Envcomp2	3,574	1,3125	242
Envcomp3	3,537	1,0897	242
Envcomp4	3,570	1,3284	242
Envcomp5	3,380	1,1826	242
Envcomp6	3,806	,9464	242

Tableau (05) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Envcomp1	17,868	13,053	,497	,583
Envcomp2	18,017	13,925	,243	,677
Envcomp3	18,054	12,864	,509	,578
Envcomp4	18,021	14,278	,198	,695
Envcomp5	18,211	12,557	,486	,582
Envcomp6	17,785	13,539	,516	,584

Tableau (06) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
21,591	18,027	4,2458	6

Analyse factorielle

		Tableau (07) Matrice de corrélation			
		Envcomp1	Envcomp2	Envcomp3	Envcomp4
Corrélation	Envcomp1	1,000	,111	,507	,053
	Envcomp2	,111	1,000	,085	,375
	Envcomp3	,507	,085	1,000	,025
	Envcomp4	,053	,375	,025	1,000
	Envcomp5	,409	,118	,501	,118
	Envcomp6	,575	,060	,576	,032
	Envcomp6				
Signification (unilatéral)	Envcomp1		,042	,000	,205
	Envcomp2	,042		,094	,000
	Envcomp3	,000	,094		,347
	Envcomp4	,205	,000	,347	
	Envcomp5	,000	,033	,000	,034
	Envcomp6	,000	,176	,000	,308
	Envcomp6				

Tableau (07) Matrice de corrélation (suite)

		Envcomp5	Envcomp6
Corrélation	Envcomp1	,409	,575
	Envcomp2	,118	,060
	Envcomp3	,501	,576
	Envcomp4	,118	,032
	Envcomp5	1,000	,452
	Envcomp6	,452	1,000
	Envcomp6		
Signification (unilatéral)	Envcomp1	,000	,000
	Envcomp2	,033	,176
	Envcomp3	,000	,000
	Envcomp4	,034	,308
	Envcomp5		,000
	Envcomp6	,000	
	Envcomp6		

Tableau (08) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		.751
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	337.762
	ddl	15
	Signification	.000

Tableau (09) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Envcomp1	1,000	,620
Envcomp2	1,000	,677
Envcomp3	1,000	,677
Envcomp4	1,000	,694
Envcomp5	1,000	,540
Envcomp6	1,000	,694

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (10) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	2,553	42,556	42,556	2,553	42,556
2	1,348	22,466	65,022	1,348	22,466
3	,643	10,715	75,737		
4	,597	9,947	85,684		
5	,462	7,707	93,391		
6	,397	6,609	100,000		

Tableau (10) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		Sommes de rotation du carré des chargements		
	% cumulé	Total	Total	% de la variance	% cumulé
1		42,556	2,513	41,888	41,888
2		65,022	1,388	23,134	65,022
3					
4					
5					
6					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (11) Matrice des composantes^a

	1	2
Envcomp1	,782	-,094
Envcomp2	,228	,790
Envcomp3	,810	-,144
Envcomp4	,168	,816
Envcomp5	,735	,011
Envcomp6	,816	-,166

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 2 composantes extraites.

Tableau (12) Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
Envcomp1	,786	,050
Envcomp2	,080	,819
Envcomp3	,823	,007
Envcomp4	,016	,833
Envcomp5	,720	,145
Envcomp6	,833	-,015

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau (13) Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2
1	,983	,182
2	-,182	,983

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

Tableau (15) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	4

Fiabilité (complexité qualitative)

Tableau (14) Récapitulatif de traitement des observations

Observations	N		%	
	Valide	Exclu ^a	242	100
		0		0
Total	242		100,0	

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (16) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Envcomp1	3,723	1,0671	242
Envcomp3	3,537	1,0897	242
Envcomp5	3,380	1,1826	242
Envcomp6	3,806	,9464	242

Tableau (17) statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Envcomp1	10,723	6,973	,598	,751
Envcomp3	10,909	6,639	,651	,724
Envcomp5	11,066	6,751	,543	,784
Envcomp6	10,640	7,227	,661	,727

Tableau (18) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
14,446	11,485	3,3889	4

Tableau (19) Corrélations

		Corrélations			
		Envcomp1	Envcomp3	Envcomp5	Envcomp6
Envcomp1	Corrélation de	1	.507 ^{**}	.409 ^{**}	.575 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	242	242	242	242
Envcomp3	Corrélation de	.507 ^{**}	1	.501 ^{**}	.576 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	242	242	242	242
Envcomp5	Corrélation de	.409 ^{**}	.501 ^{**}	1	.452 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	242	242	242	242
Envcomp6	Corrélation de	.575 ^{**}	.576 ^{**}	.452 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	242	242	242	242
env_comp_qual1	Corrélation de	.781 ^{**}	.817 ^{**}	.765 ^{**}	.803 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242

Tableau (19) Corrélations (suite)

		env_comp_qual1
Envcomp1	Corrélation de Pearson	.781 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	242
Envcomp3	Corrélation de Pearson	.817 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	242
Envcomp5	Corrélation de Pearson	.765 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	242
Envcomp6	Corrélation de Pearson	.803 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	242
env_comp_qual1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	242

Tableau (20) Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	242	100
Exclu ^a	0	0
Total	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (21) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.546	2

Tableau (22) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Envcomp2	3,574	1,3125	242
Envcomp4	3,570	1,3284	242

Tableau (22) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
	3,570	1,765	.375	.
	3,574	1,723	.375	.

Tableau (23) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
7,145	4,796	2,1901	2

Tableau (24) Corrélations

		Corrélations		
		Envcomp2	Envcomp4	env_comp_quan1
Envcomp2	Corrélation de Pearson	1	.375 ^{**}	.827 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	242	242	242
Envcomp4	Corrélation de Pearson	.375 ^{**}	1	.832 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	242	242	242
env_comp_quan1	Corrélation de Pearson	.827 ^{**}	.832 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	242	242	242

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

2-2) Dynamisme

Fiabilité

Tableau (25) Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	242	100
Exclu ^a	0	0
Total	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (26) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	6

Tableau (27) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Envidyn1	3,752	1,3590	242
Envidyn2	2,835	1,4905	242
Envidyn3	3,864	,9478	242
Envidyn4	3,388	1,1148	242
Envidyn5	3,347	1,1538	242
Envidyn6	3,860	,7546	242

Tableau (28) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Envidyn1	17,293	14,914	,330	,725
Envidyn2	18,211	13,238	,440	,694
Envidyn3	17,182	15,884	,456	,682
Envidyn4	17,657	14,035	,592	,638
Envidyn5	17,698	14,261	,532	,656
Envidyn6	17,186	16,683	,482	,685

Tableau (29) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
21,045	20,226	4,4973	6

Corrélations

Tableau (30) Corrélations

		Envidyn1	Envidyn2	Envidyn3	Envidyn4	Envidyn5
Envidyn1	Corrélation de Pearson	1	,309 ^{**}	,283 ^{**}	,209 ^{**}	,161 ^{**}
	Siq. (bilatérale)		,000	,000	,001	,012
	N	242	242	242	242	242
Envidyn2	Corrélation de Pearson	,309 ^{**}	1	,378 ^{**}	,314 ^{**}	,277 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Envidyn3	Corrélation de Pearson	,283 ^{**}	,378 ^{**}	1	,341 ^{**}	,241 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Envidyn4	Corrélation de Pearson	,209 ^{**}	,314 ^{**}	,341 ^{**}	1	,666 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242	242
Envidyn5	Corrélation de Pearson	,161 ^{**}	,277 ^{**}	,241 ^{**}	,666 ^{**}	1
	Siq. (bilatérale)	,012	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242	242
Envidyn6	Corrélation de Pearson	,168 ^{**}	,201 ^{**}	,281 ^{**}	,499 ^{**}	,538 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,009	,002	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
dynm_envi	Corrélation de Pearson	,330 ^{**}	,691 ^{**}	,616 ^{**}	,790 ^{**}	,762 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242

Tableau (30) Corrélations (suite)

		Envidyn6	dynm_envi
Envidyn1	Corrélation de Pearson	,168 ^{**}	,330 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,009	,000
	N	242	242
Envidyn2	Corrélation de Pearson	,201 ^{**}	,691 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,002	,000
	N	242	242
Envidyn3	Corrélation de Pearson	,281 ^{**}	,616 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,000	,000
	N	242	242
Envidyn4	Corrélation de Pearson	,499 ^{**}	,790 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,000	,000
	N	242	242
Envidyn5	Corrélation de Pearson	,538 ^{**}	,762 ^{**}
	Siq. (bilatérale)	,000	,000
	N	242	242
Envidyn6	Corrélation de Pearson	1	,646 ^{**}
	Siq. (bilatérale)		,000
	N	242	242
dynm_envi	Corrélation de Pearson	,646 ^{**}	1
	Siq. (bilatérale)	,000	
	N	242	242

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Analyse factorielle

Tableau (31) Matrice de corrélation

		Envidyn1	Envidyn2	Envidyn3	Envidyn4	Envidyn5
Corrélation	Envidyn1	1,000	,309	,283	,209	,161
	Envidyn2	,309	1,000	,378	,314	,277
	Envidyn3	,283	,378	1,000	,341	,241
	Envidyn4	,209	,314	,341	1,000	,666
	Envidyn5	,161	,277	,241	,666	1,000
	Envidyn6	,168	,201	,281	,499	,538
Signification (unilatéral)	Envidyn1		,000	,000	,001	,006
	Envidyn2	,000		,000	,000	,000
	Envidyn3	,000	,000		,000	,000
	Envidyn4	,001	,000	,000		,000
	Envidyn5	,006	,000	,000	,000	
	Envidyn6	,004	,001	,000	,000	,000

Tableau (31) Matrice de corrélation (suite)

		Envidyn6
Corrélation	Envidyn1	,168
	Envidyn2	,201
	Envidyn3	,281
	Envidyn4	,499
	Envidyn5	,538
	Envidyn6	1,000
Signification (unilatéral)	Envidyn1	,004
	Envidyn2	,001
	Envidyn3	,000
	Envidyn4	,000

Tableau (32) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,754
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	351,507
	ddl	15
	Signification	,000

Tableau (33) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Envidyn1	1,000	,564
Envidyn2	1,000	,576
Envidyn3	1,000	,532
Envidyn4	1,000	,734
Envidyn5	1,000	,770
Envidyn6	1,000	,632

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (34) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	2.675	44.579	44.579	2.675	44.579
2	1.133	18.891	63.470	1.133	18.891
3	.720	11.992	75.462		
4	.644	10.726	86.188		
5	.509	8.476	94.664		
6	.320	5.336	100.000		

Tableau (34) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du		Sommes de rotation du carré des chargements		
	% cumulé	Total	Total	% de la variance	% cumulé
1	44.579	2.145	2.145	35.748	35.748
2	63.470	1.663	1.663	27.723	63.470

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (35) Matrice des composantes^a

Composante	Composante	
	1	2
Envidyn1	.457	.596
Envidyn2	.585	.483
Envidyn3	.604	.409
Envidyn4	.809	-.282
Envidyn5	.776	-.408
Envidyn6	.708	-.363

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 2 composantes extraites.

Tableau (36) Rotation de la matrice des composantes^a

Composante	Composante	
	1	2
Envidyn1	.021	.750
Envidyn2	.734	.191
Envidyn3	.686	.249
Envidyn4	.821	.246
Envidyn5	.868	.124
Envidyn6	.786	.121

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau (37) Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2
1	.810	.586
2	-.586	.810

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Tableau (38) Récapitulatif de traitement des observations

Observations	N		%	
	Valide	Exclu ^a		
	242	0	100	0
Total	242		100.0	

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (39) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.725	5

Tableau (40) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Envidyn2	2.835	1.4905	242
Envidyn3	3.864	.9478	242
Envidyn4	3.388	1.1148	242
Envidyn5	3.347	1.1538	242
Envidyn6	3.860	.7546	242

Tableau (41) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Envidyn2	14.459	9.179	.389	.746
Envidyn3	13.430	11.300	.426	.700
Envidyn4	13.905	9.356	.633	.618
Envidyn5	13.946	9.454	.582	.638
Envidyn6	13.434	11.716	.509	.685

Tableau (42) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
17,293	14,914	3,8618	5

Analyse factorielle

Tableau (43) Matrice de corrélation

Corrélation	Envid					
	Envidyn2	yn3	Envidyn4	Envidyn5	Envidyn6	
Envidyn2	1.000	.378	.314	.277	.201	
Envidyn3	.378	1.000	.341	.241	.281	
Envidyn4	.314	.341	1.000	.666	.499	
Envidyn5	.277	.241	.666	1.000	.538	
Envidyn6	.201	.281	.499	.538	1.000	
Signification (unilatérale)	Envidyn2	.000	.000	.000	.001	

Envidyn3		,000		,000	,000	,000
Envidyn4		,000	,000		,000	,000
Envidyn5		,000	,000	,000		,000
Envidyn6		,001	,000	,000		

Tableau (44) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,736
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	317,332
	ddl	10
	Signification	,000

Tableau (45) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Envidyn2	1,000	,309
Envidyn3	1,000	,339
Envidyn4	1,000	,693
Envidyn5	1,000	,656
Envidyn6	1,000	,538

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (46) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des	
	Total	% de la variance	%	Total	% de la variance
1	2,535	50,700	50,7	2,535	50,700
2	,990	19,807	70,5		
3	,644	12,884	83,3		
4	,510	10,200	93,5		
5	,320	6,410	100,		

Tableau (46) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements	% cumulé
1		50,700

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (47) Matrice des

composantes^a

Composante	
1	
Envidyn2	,555
Envidyn3	,583
Envidyn4	,833
Envidyn5	,810
Envidyn6	,734

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 1 composantes extraites.

2-3) Incertitude

.Fiabilité

Tableau (48) Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
		Valide	242
	Exclu ^a	0	0
	Total	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (49) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	5

Tableau (50) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Envincr1	3,442	1,1942	242
Envincr2	3,591	1,0476	242
Envincr3	3,566	1,0335	242
Envincr4	3,442	1,0734	242
Envincr5	3,260	1,2763	242

Tableau (51) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Envincr1	13,860	11,731	,666	,771
Envincr2	13,711	12,281	,711	,761
Envincr3	13,736	12,710	,655	,777
Envincr4	13,860	12,735	,615	,787
Envincr5	14,041	12,720	,467	,836

Tableau (52) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
17,302	18,602	4,3130	5

Corrélations

Tableau (53) Corrélations

		Envincr1	Envincr2	Envincr3	Envincr4	Envincr5
Envincr1	Corrélation de Pearson	1	,663**	,543**	,497**	,384**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Envincr2	Corrélation de Pearson	,663**	1	,721**	,468**	,356**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Envincr3	Corrélation de Pearson	,543**	,721**	1	,492**	,316**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Envincr4	Corrélation de Pearson	,497**	,468**	,492**	1	,473**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242	242
Envincr5	Corrélation de Pearson	,384**	,356**	,316**	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242	242
incrt_envi	Corrélation de Pearson	,805**	,821**	,781**	,758**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242

Tableau (53) Corrélations (suite)

		incrt_envi
Envincr1	Corrélation de Pearson	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	242
Envincr2	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	242
Envincr3	Corrélation de Pearson	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	242
Envincr4	Corrélation de Pearson	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	242
Envincr5	Corrélation de Pearson	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	242
incrt_envi	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	242

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Analyse factorielle

Tableau (55) Matrice de corrélation

		Envinc	Envincr			
		r2	3	Envincr4	Envincr5	
Corrélation	Envincr1	1,000	,663	,543	,497	,384
	Envincr2	,663	1,000	,721	,468	,356
	Envincr3	,543	,721	1,000	,492	,316
	Envincr4	,497	,468	,492	1,000	,473
	Envincr5	,384	,356	,316	,473	1,000
Signification (unilatéral)	Envincr1		,000	,000	,000	,000
	Envincr2	,000		,000	,000	,000
	Envincr3	,000	,000		,000	,000
	Envincr4	,000	,000	,000		,000
	Envincr5	,000	,000	,000	,000	

Tableau (56) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,786
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	479,010
	ddl	10
	Signification	,000

Tableau (57) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Envincr1	1,000	,660
Envincr2	1,000	,725
Envincr3	1,000	,661
Envincr4	1,000	,563
Envincr5	1,000	,380

Méthode d'extraction : Analyse en composantes p

Tableau (58) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	2,990	59,798	59,798	2,990	59,798
2	,816	16,320	76,117		
3	,499	9,972	86,089		
4	,451	9,017	95,106		
5	,245	4,894	100,000		

Tableau (58) Variance totale expliquée (suite)

Composante	% cumulé
1	59,798

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (59) Matrice des composantes^a

Composante	
1	
Envincr1	,812
Envincr2	,852
Envincr3	,813
Envincr4	,751
Envincr5	,617

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a
a. 1 composantes extraites.

2-4) Turbulence

Fiabilité

Tableau (60) Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
		Valide	241
	Exclu ^a	1	,4
	Total	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (61) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	6

Tableau (62) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Envitur1	3,734	1,1384	241
Envitur2	3,676	1,0057	241
Envitur3	3,407	1,0995	241
Envitur4	3,593	,9793	241
Envitur5	3,577	,9807	241
Envitur6	3,710	1,0442	241

Tableau (63) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Envitur1	17,963	15,611	,333	,831
Envitur2	18,021	14,179	,622	,764
Envitur3	18,290	13,149	,696	,744
Envitur4	18,104	14,168	,648	,759
Envitur5	18,120	14,631	,575	,775
Envitur6	17,988	14,404	,556	,778

Tableau (64) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
21,697	19,904	4,4614	6

Corrélations

Tableau (65) Corrélations

		Envitur1	Envitur2	Envitur3	Envitur4	Envitur5
Envitur1	Corrélation de Pearson	1	,307 ^{**}	,360 ^{**}	,288 ^{**}	,115
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,074
	N	241	241	241	241	241
Envitur2	Corrélation de Pearson	,307 ^{**}	1	,567 ^{**}	,546 ^{**}	,448 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	241	242	242	242	242
Envitur3	Corrélation de Pearson	,360 ^{**}	,567 ^{**}	1	,576 ^{**}	,492 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	241	242	242	242	242
Envitur4	Corrélation de Pearson	,288 ^{**}	,546 ^{**}	,576 ^{**}	1	,491 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	241	242	242	242	242
Envitur5	Corrélation de Pearson	,115	,448 ^{**}	,492 ^{**}	,491 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,074	,000	,000	,000	
	N	241	242	242	242	242
Envitur6	Corrélation de Pearson	,208 ^{**}	,370 ^{**}	,471 ^{**}	,426 ^{**}	,555 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	241	242	242	242	242
turb_envi	Corrélation de Pearson	,550 ^{**}	,748 ^{**}	,812 ^{**}	,767 ^{**}	,710 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	242	242	242	242

Tableau (65) Corrélations (suite)

		Envitur6	turb_envi
Envitur1	Corrélation de Pearson	,208 ^{**}	,550 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	241	241
Envitur2	Corrélation de Pearson	,370 ^{**}	,748 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	242	242
Envitur3	Corrélation de Pearson	,471 ^{**}	,812 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	242	242
Envitur4	Corrélation de Pearson	,426 ^{**}	,767 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	242	242
Envitur5	Corrélation de Pearson	,555 ^{**}	,710 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	242	242
Envitur6	Corrélation de Pearson	1	,705 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	242	242
turb_envi	Corrélation de Pearson	,705 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	242	242

** . La corrélation est significative au niveau 0,01

Analyse factorielle

Tableau (66) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité		,83
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux	463
	ddl	15
	Significa	,00

Tableau (67) Qualités de représentation

	Initiales
Envitur1	1,000
Envitur2	1,000
Envitur3	1,000
Envitur4	1,000
Envitur5	1,000
Envitur6	1,000

Tableau (68) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Somme carré des chargements
	Total	% de la	
1	3,145	52,424	3,145
2	,950	15,833	
3	,650	10,831	
4	,448	7,471	
5	,412	6,865	
6	,395	6,576	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (68) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements	
	% cumulé	
1		52,424
2		
3		
4		
5		
6		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (69) Matrice des composantes^a

	Composante 1
Envitur1	,461
Envitur2	,764
Envitur3	,819
Envitur4	,788
Envitur5	,742
Envitur6	,713

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 1 composantes extraites.

2) Agilité organisationnelle

Fiabilité

Tableau (70) Récapitulatif de traitement des observations

Observations	N		%	
	Valide	Exclu ^a		
	242	1	99,6	,4
Total	243		100,0	

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (71) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	8

Tableau (72) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Clvistr1	3,707	,9644	242
Clvistr2	3,674	1,0802	242
Efrepch1	3,620	1,0367	242
Efrepch2	3,616	1,0648	242
Efrepch3	3,640	1,0098	242
Vischan1	3,587	,9655	242
Vischan2	3,459	1,0308	242
Vischan3	3,748	1,0538	242

Tableau (73) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Cvistr1	25,343	37,330	,733	,932
Cvistr2	25,376	35,978	,753	,931
Efrepch1	25,430	35,657	,821	,926
Efrepch2	25,434	35,508	,809	,927
Efrepch3	25,409	35,853	,829	,926
Vischan1	25,463	37,569	,710	,934
Vischan2	25,591	36,293	,769	,930
Vischan3	25,302	35,656	,805	,927

Tableau (74) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
29,050	46,902	6,8485	8

Corrélations

Tableau (75) Corrélations

		Cvistr1	Cvistr2	Efrepch1	Efrepch2	Efrepch3
Cvistr1	Corrélation de Pearson	1	,676 ^{**}	,647 ^{**}	,641 ^{**}	,645 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Cvistr2	Corrélation de Pearson	,676 ^{**}	1	,619 ^{**}	,626 ^{**}	,630 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Efrepch1	Corrélation de Pearson	,647 ^{**}	,619 ^{**}	1	,758 ^{**}	,820 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Efrepch2	Corrélation de Pearson	,641 ^{**}	,626 ^{**}	,758 ^{**}	1	,774 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242	242
Efrepch3	Corrélation de Pearson	,645 ^{**}	,630 ^{**}	,820 ^{**}	,774 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242	242
Vischan1	Corrélation de Pearson	,533 ^{**}	,574 ^{**}	,605 ^{**}	,587 ^{**}	,583 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Vischan2	Corrélation de Pearson	,574 ^{**}	,619 ^{**}	,665 ^{**}	,664 ^{**}	,681 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
Vischan3	Corrélation de Pearson	,605 ^{**}	,689 ^{**}	,672 ^{**}	,668 ^{**}	,687 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242
agil_org	Corrélation de Pearson	,795 ^{**}	,817 ^{**}	,868 ^{**}	,859 ^{**}	,873 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242	242

Tableau (75) Corrélations (suite)

		Vischan1	Vischan2	Vischan3	agil_org
Cvistr1	Corrélation de	,533 ^{**}	,574 ^{**}	,605 ^{**}	,795 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
Cvistr2	Corrélation de	,574 ^{**}	,619 ^{**}	,689 ^{**}	,817 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
Efrepch1	Corrélation de	,605 ^{**}	,665 ^{**}	,672 ^{**}	,868 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
Efrepch2	Corrélation de	,587 ^{**}	,664 ^{**}	,668 ^{**}	,859 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
Efrepch3	Corrélation de	,583 ^{**}	,681 ^{**}	,687 ^{**}	,873 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
Vischan1	Corrélation de	1	,621 ^{**}	,697 ^{**}	,776 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
Vischan2	Corrélation de	,621 ^{**}	1	,687 ^{**}	,827 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242
Vischan3	Corrélation de	,697 ^{**}	,687 ^{**}	1	,856 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242
agil_org	Corrélation de	,776 ^{**}	,827 ^{**}	,856 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatérale).

Analyse factorielle

Tableau (76) Matrice de corrélation

		Cvistr1	Cvistr2	Efrepch1	Efrepch2	Efrepch3
Corrélation	Cvistr1	1,000	,676	,647	,641	,645
	Cvistr2	,676	1,000	,619	,626	,630
	Efrepch1	,647	,619	1,000	,758	,820
	Efrepch2	,641	,626	,758	1,000	,774
	Efrepch3	,645	,630	,820	,774	1,000
	Vischan1	,533	,574	,605	,587	,583
	Vischan2	,574	,619	,665	,664	,681
	Vischan3	,605	,689	,672	,668	,687
Signification (unilatérale)	Cvistr1		,000	,000	,000	,000
	Cvistr2	,000		,000	,000	,000
	Efrepch1	,000	,000		,000	,000
	Efrepch2	,000	,000	,000		,000
	Efrepch3	,000	,000	,000	,000	
	Vischan1	,000	,000	,000	,000	
	Vischan2	,000	,000	,000	,000	,000
	Vischan3	,000	,000	,000	,000	,000

Tableau (76) Matrice de corrélation (suite)

		Vischan1	Vischan2	Vischan3
Corrélation	Cvistr1	,533	,574	,605
	Cvistr2	,574	,619	,689
	Efrepch1	,605	,665	,672
	Efrepch2	,587	,664	,668
	Efrepch3	,583	,681	,687
	Vischan1	1,000	,621	,697
	Vischan2	,621	1,000	,687
	Vischan3	,697	,687	1,000
Signification (unilatérale)	Cvistr1	,000	,000	,000
	Cvistr2	,000	,000	,000
	Efrepch1	,000	,000	,000
	Efrepch2	,000	,000	,000
	Efrepch3	,000	,000	,000
	Vischan1	,000	,000	,000
	Vischan2	,000	,000	,000
	Vischan3	,000	,000	,000

Tableau (77) Indice KMO et test de Bartlett
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,935
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1470,773
	ddl	28
	Signification	,000

Tableau (78) Qualités de

	représentation	
	Initiales	Extraction
Clvistr1	1,000	,859
Clvistr2	1,000	,848
Efrepch1	1,000	,855
Efrepch2	1,000	,816
Efrepch3	1,000	,873
Vischan1	1,000	,860
Vischan2	1,000	,725
Vischan3	1,000	,804

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (79) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	5,571	69,641	69,641	5,571	69,641
2	,558	6,972	76,613	,558	6,972
3	,509	6,360	82,973	,509	6,360
4	,364	4,555	87,528		
5	,318	3,970	91,498		
6	,255	3,190	94,688		
7	,249	3,119	97,807		
8	,175	2,193	100,000		

Tableau (79) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements		Sommes de rotation du carré des chargements		
	% cumulé	Total	Total	% de la variance	% cumulé
1	69,641	2,686	2,686	33,576	33,576
2	76,613	2,121	4,807	26,518	60,094
3	82,973	1,830	6,637	22,879	82,973
4					
5					
6					
7					
8					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (80) Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
Clvistr1	,795	-,180	,441
Clvistr2	,812	,092	,424
Efrepch1	,871	-,248	-,189
Efrepch2	,860	-,234	-,146
Efrepch3	,876	-,266	-,184
Vischan1	,775	,491	-,136
Vischan2	,826	,130	-,160
Vischan3	,855	,270	-,008

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 3 composantes extraites.

Tableau (81) Rotation de la matrice des

	composantes ^a		
	1	2	3
Clvistr1	,420	,199	,802
Clvistr2	,277	,429	,766
Efrepch1	,805	,333	,311
Efrepch2	,769	,328	,341
Efrepch3	,817	,321	,321
Vischan1	,278	,855	,226
Vischan2	,537	,602	,271
Vischan3	,402	,694	,400

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.

Traits de personnalité d'entrepreneur

3-1) Motivation

Fiabilité

Tableau (82) Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	242	100
	0	0
	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (83) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	6

Tableau (84) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
EnMotiv1	3,331	1,1551	242
EnMotiv2	3,736	1,0043	242
EnMotiv3	3,442	1,0500	242
EnMotiv4	3,884	,9743	242
EnMotiv5	3,893	,9752	242
EnMotiv6	3,806	1,0101	242

Tableau (85) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	l'élément
EnMotiv1	18,760	15,884	,376	,854
EnMotiv2	18,355	14,147	,731	,777
EnMotiv3	18,649	15,714	,464	,831
EnMotiv4	18,207	14,430	,716	,781
EnMotiv5	18,198	14,342	,729	,778
EnMotiv6	18,285	14,570	,660	,791

Tableau (86) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
22,091	20,680	4,5476	6

Corrélations

Tableau (87) Corrélations

		EnMotiv1	EnMotiv2	EnMotiv3	EnMotiv4	EnMotiv5
EnMotiv1	Corrélation de	1	.330**	.286**	.322**	.341**
	Siq. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242
EnMotiv2	Corrélation de	.330**	1	.391**	.677**	.649**
	Siq. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242
EnMotiv3	Corrélation de	.286**	.391**	1	.346**	.440**
	Siq. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	242	242	242	242	242
EnMotiv4	Corrélation de	.322**	.677**	.346**	1	.655**
	Siq. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	242	242	242	242	242
EnMotiv5	Corrélation de	.341**	.649**	.440**	.655**	1
	Siq. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	242	242	242	242	242
EnMotiv6	Corrélation de	.219**	.661**	.347**	.660**	.611**
	Siq. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242
ent_motiv	Corrélation de	.584**	.826**	.635**	.812**	.822**
	Siq. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242

Tableau (87) Corrélations (suite)

		EnMotiv6	ent_motiv
EnMotiv1	Corrélation de	.219**	.584**
	Siq. (bilatérale)	.001	.000
	N	242	242
EnMotiv2	Corrélation de	.661**	.826**
	Siq. (bilatérale)	.000	.000
	N	242	242
EnMotiv3	Corrélation de	.347**	.635**
	Siq. (bilatérale)	.000	.000
	N	242	242
EnMotiv4	Corrélation de	.660**	.812**
	Siq. (bilatérale)	.000	.000
	N	242	242
EnMotiv5	Corrélation de	.611**	.822**
	Siq. (bilatérale)	.000	.000
	N	242	242
EnMotiv6	Corrélation de	1	.776**
	Siq. (bilatérale)		.000
	N	242	242
ent_motiv	Corrélation de	.776**	1
	Siq. (bilatérale)	.000	
	N	242	242

. Analyse factorielle

** . La corrélation est significative au niveau

Tableau (88) Matrice de corré

		EnMotiv1	EnMotiv2	EnMotiv3	EnMotiv4	EnMotiv5
Corrélation	EnMotiv1	1.000	.330	.286	.322	.341
	EnMotiv2	.330	1.000	.391	.677	.649
	EnMotiv3	.286	.391	1.000	.346	.440
	EnMotiv4	.322	.677	.346	1.000	.655
	EnMotiv5	.341	.649	.440	.655	1.000
	EnMotiv6	.219	.661	.347	.660	.611
	ent_motiv	.584	.826	.635	.812	.822
Signification (unilatéral)	EnMotiv1		.000	.000	.000	.000
	EnMotiv2	.000		.000	.000	.000
	EnMotiv3	.000	.000		.000	.000
	EnMotiv4	.000	.000	.000		.000
	EnMotiv5	.000	.000	.000	.000	
	EnMotiv6	.000	.000	.000	.000	
	ent_motiv	.000	.000	.000	.000	.000

Tableau (88) Matrice de corrélation (suite)

		EnMotiv6
Corrélation	EnMotiv1	.219
	EnMotiv2	.661
	EnMotiv3	.347
	EnMotiv4	.660
	EnMotiv5	.611
	EnMotiv6	1.000
	ent_motiv	.776
Signification (unilatéral)	EnMotiv1	.000
	EnMotiv2	.000
	EnMotiv3	.000
	EnMotiv4	.000
	EnMotiv5	.000
	EnMotiv6	.000
	ent_motiv	.000

Tableau (89) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		.865
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	599.870
	ddl	15
	Signification	.000

Tableau (89) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
EnMotiv1	1.000	.244
EnMotiv2	1.000	.727
EnMotiv3	1.000	.349
EnMotiv4	1.000	.713
EnMotiv5	1.000	.713
EnMotiv6	1.000	.658

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (90) Variance totale expliquée

Composante	Total	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements	
		% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	3.403	56.724	56.724	3.403	56.724
2	.879	14.654	71.378		

3	,704	11,740	83,118
4	,371	6,175	89,293
5	,325	5,412	94,706
6	,318	5,294	100,000

Tableau (90) Variance totale expliquée (suite)

Sommes extraites du carré des chargements

Composante	% cumulé
1	56.724

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (91) Matrice des composantes^a

Composante

1

EnMotiv1	,494
EnMotiv2	,852
EnMotiv3	,591
EnMotiv4	,844
EnMotiv5	,844
EnMotiv6	,811

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 1 composantes extraites.

3-2) Aptitude

a) Confiance en soi

Fiabilité

Tableau (92) Récapitulatif de traitement des observations

Observations	Valide	N	%
Exclu ^a	0	0	0
Total	242	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (93) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	3

Tableau (94) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
AptiEnt4	4,103	,8935	242
AptiEnt5	3,789	1,0190	242
AptiEnt6	4,037	,9612	242

Tableau (95) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AptiEnt4	7,826	3,090	,331	,730
AptiEnt5	8,140	2,379	,481	,552
AptiEnt6	7,893	2,221	,623	,346

Tableau (96) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
11,930	4,929	2,2201	3

Corrélations

Tableau (97) Corrélations

	AptiEnt4	AptiEnt5	AptiEnt6	ent_motiv
AptiEnt4	1	,211**	,382**	,243**
		,001	,000	,000
	N	242	242	242
AptiEnt5	,211**	1	,576**	,457**
		,001	,000	,000
	N	242	242	242
AptiEnt6	,382**	,576**	1	,478**
		,000	,000	,000
	N	242	242	242
ent_motiv	,243**	,457**	,478**	1
		,000	,000	,000
	N	242	242	242

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Analyse factorielle

Tableau (98) Matrice de corrélation

	AptiEnt4	AptiEnt5	AptiEnt6
Corrélation	1,000	,211	,382
	,211	1,000	,576
	,382	,576	1,000
Signification (unilatéral)		,000	,000
	,000		,000
	,000	,000	

Tableau (99) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,562
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	134,050

ddl	3
Signification	,000

Tableau (100) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
AptiEnt4	1,000	,396
AptiEnt5	1,000	,636
AptiEnt6	1,000	,767

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (101) Variance totale expliquée

Composante	Total	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements	
		% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	1,799	59,957	59,957	1,799	59,957
2	,809	26,963	86,920		
3	,392	13,080	100,000		

Tableau (101) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements	
	% cumulé	
1	59,957	
2		
3		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (102) Matrice des composantes^a

Composante	1	
AptiEnt4	,629	
AptiEnt5	,797	
AptiEnt6	,876	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 1 composantes extraites.

b) Créativité / imagination

Fiabilité

Tableau (103) Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
		Valide	242
	Exclu ^a	1	,4
	Total	243	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (106) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AptiEnt11	11,512	6,334	,732	,778
AptiEnt12	11,868	7,136	,553	,853
AptiEnt13	11,401	6,108	,768	,761
AptiEnt14	11,124	6,541	,669	,806

Tableau (107) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
15,302	11,033	3,3216	4

Corrélations

Tableau (108) Corrélations

		AptiEnt11	AptiEnt12	AptiEnt13	AptiEnt14
AptiEnt11	Corrélation de Pearson	1	,474	,749	,601
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
AptiEnt12	Corrélation de Pearson	,474	1	,515	,470
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242
AptiEnt13	Corrélation de Pearson	,749	,515	1	,630
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242
AptiEnt14	Corrélation de Pearson	,601	,470	,630	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242

Tableau (104) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	4

Tableau (105) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
AptiEnt11	3,789	1,0026	242
AptiEnt12	3,434	,9884	242
AptiEnt13	3,901	1,0218	242
AptiEnt14	4,178	1,0131	242

crea_imag_ent	Corrélation de Pearson	.856**	.742**	.879**	.820**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242

Tableau (108) Corrélations (suite)

		crea_imag_ent			
AptiEnt11	Corrélation de Pearson				.856
	Sig. (bilatérale)				.000
	N				242
AptiEnt12	Corrélation de Pearson				.742
	Sig. (bilatérale)				.000
	N				242
AptiEnt13	Corrélation de Pearson				.879
	Sig. (bilatérale)				.000
	N				242
AptiEnt14	Corrélation de Pearson				.820
	Sig. (bilatérale)				.000
	N				242
crea_imag_ent	Corrélation de Pearson				1
	Sig. (bilatérale)				
	N				242

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Analyse factorielle

Tableau (109) Matrice de corrélation

	AptiEnt11	AptiEnt12	AptiEnt13	AptiEnt14	
Corrélation	AptiEnt11	1.000	.474	.749	.601
	AptiEnt12	.474	1.000	.515	.470
	AptiEnt13	.749	.515	1.000	.630
	AptiEnt14	.601	.470	.630	1.000
Signification (unilatéral)	AptiEnt11		.000	.000	.000
	AptiEnt12	.000		.000	.000
	AptiEnt13	.000	.000		.000
	AptiEnt14	.000	.000	.000	

Tableau (110) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	.791
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. 421.0
	ddl 6
	Signification .000

Tableau (111) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
AptiEnt11	1.000	.750
AptiEnt12	1.000	.523
AptiEnt13	1.000	.788
AptiEnt14	1.000	.671

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Tableau (112) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	2,732	68,304	68,304	2,732	68,304
2	,592	14,801	83,105		
3	,428	10,702	93,806		
4	,248	6,194	100,000		

Tableau (113) Variance totale expliquée

Composante	Sommes extraites du carré des chargements	
	% cumulé	
1	68.304	
2		
3		
4		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (114) Matrice des composantes^a

	Composante
	1
AptiEnt11	.866
AptiEnt12	.723
AptiEnt13	.888
AptiEnt14	.819

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 1 composantes extraites.

c) Intuition

Fiabilité

Tableau (115) Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	242	100
Exclu ^a	0	0
Total	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (116) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.774	3

Tableau (117) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
AptiEnt1	3.463	.8501	242
AptiEnt2	4.091	.9727	242
AptiEnt3	4.116	.9484	242

Tableau (118) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AptiEnt1	8,207	3,036	,523	,784
AptiEnt2	7,579	2,386	,658	,640
AptiEnt3	7,554	2,456	,658	,641

Tableau (119) Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
	11,669	5,309	2,3042	3

Corrélations

Tableau (120) Corrélations

		AptiEnt1	AptiEnt2	AptiEnt3	intuit_ent
AptiEnt1	Corrélation de Pearson	1	,476**	,474**	,765**
	Siq. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
AptiEnt2	Corrélation de Pearson	,476**	1	,645**	,863**
	Siq. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242
AptiEnt3	Corrélation de Pearson	,474**	,645**	1	,859**
	Siq. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242
intuit_ent	Corrélation de Pearson	,765**	,863**	,859**	1
	Siq. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Analyse factorielle

Tableau (121) Matrice de corrélation

	AptiEnt1	AptiEnt2	AptiEnt3	
Corrélation	AptiEnt1	1,000	,476	,474
	AptiEnt2	,476	1,000	,645
	AptiEnt3	,474	,645	1,000
Signification (unilatéral)	AptiEnt1		,000	,000
	AptiEnt2	,000		,000
	AptiEnt3	,000	,000	

Tableau (122) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,674
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	205,3
	ddl	3
	Signification	,000

Tableau (123) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
AptiEnt1	1,000	,586
AptiEnt2	1,000	,742
AptiEnt3	1,000	,740

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (124) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	2,068	68,919	68,91	2,068	68,919
2	,578	19,258	88,17		
3	,355	11,823	100,0		

Tableau (124) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements	
	% cumulé	
1	68,919	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (125) Matrice des composantes^a

	Composante
	1
AptiEnt1	,766
AptiEnt2	,861
AptiEnt3	,860

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. ^a

a. 1 composantes extraites.

d) Tolérance à l'ambiguïté

Fiabilité

Tableau (126) Récapitulatif de traitement des observations

	N	%	
Observations	Valide	242	100
	Exclu ^a	0	0
	Total	242	100,0

Tableau (127) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	4

Tableau (128) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
AptiEnt7	3,198	1,1091	242
AptiEnt8	3,421	1,1139	242
AptiEnt9	3,640	1,0301	242
AptiEnt10	3,467	1,0667	242

Tableau (127) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AptiEnt7	10,529	6,308	,455	,682
AptiEnt8	10,306	5,923	,537	,632
AptiEnt9	10,087	6,436	,493	,659
AptiEnt10	10,260	6,152	,526	,639

Tableau (128) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
13,727	10,075	3,1741	4

Corrélations

Tableau (129) Corrélations

		AptiEnt7	AptiEnt8	AptiEnt9	AptiEnt10
AptiEnt7	Corrélation	1	,493	,248	,318
	Sig.		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
AptiEnt8	Corrélation	,493	1	,364	,361
	Sig.	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242
AptiEnt9	Corrélation	,248	,364	1	,535
	Sig.	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242
AptiEnt10	Corrélation	,318	,361	,535	1
	Sig.	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242
tol_ambig_ent	Corrélation	,710	,763	,719	,747
	Sig.	,000	,000	,000	,000
	N	242	242	242	242

Tableau (129) Corrélations (suite)

		tol_ambig_ent
AptiEnt7	Corrélation	,710
	Sig.	,000
	N	242
AptiEnt8	Corrélation	,763
	Sig.	,000
	N	242
AptiEnt9	Corrélation	,719
	Sig.	,000
	N	242
AptiEnt10	Corrélation	,747
	Sig.	,000
	N	242
tol_ambig	Corrélation	1

Analyse factorielle

Tableau (130) Matrice de corrélation

	AptiEnt7	AptiEnt8	AptiEnt9	AptiEnt10
Corrélation	AptiEnt7 1,000	,493	,248	,318
	AptiEnt8	1,000	,364	,361
	AptiEnt9	,248	1,000	,535
	AptiEnt10	,318	,361	1,000
Signification (unilatéral)	AptiEnt7	,000	,000	,000
	AptiEnt8	,000	,000	,000
	AptiEnt9	,000	,000	,000
	AptiEnt10	,000	,000	,000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau (131) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,674
Test de sphéricité de Bartlett	

Tableau (132) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
AptiEnt7	1,000	,471
AptiEnt8	1,000	,574
AptiEnt9	1,000	,539
AptiEnt10	1,000	,579

Tableau (133) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Total	% de la variance
	Total	% de la variance	% cumulé		
1	2,162	54,045	54,045	2,162	54,045
2	,879	21,964	76,009		
3	,517	12,927	88,936		
4	,443	11,064	100,000		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (133) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements % cumulé
1	54,045
2	

3
4

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (134) Matrice des composantes^a
Composante
1

AptiEnt7	.686
AptiEnt8	.757
AptiEnt9	.734
AptiEnt10	.761

Méthode d'extraction : Analyse en composantes
a. 1 composantes extraites.

3-3) Attitude

a) Action / temps

Fiabilité

Tableau (135)Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
		Valide	242
	Exclu ^a	0	0
	Total	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (136)Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.690	

Tableau (136)Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
AttiEnt5	3,764	,8962	242
AttiEnt6	2,620	1,1896	242
AttiEnt7	3,607	1,0460	242
AttiEnt8	3,777	,9768	242

Tableau (137)Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AttiEnt5	13,963	7,994	,542	,605
AttiEnt6	15,107	9,366	,105	,799
AttiEnt7	14,120	7,351	,546	,594
AttiEnt8	13,950	7,400	,600	,574
AttiEnt9	13,769	7,689	,560	,593

Tableau (138)Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
17,727	11,544	3,3976	5

Corrélations

Tableau (139)Corrélations

		AttiEnt5	AttiEnt6	AttiEnt7	AttiEnt8	AttiEnt9
AttiEnt5	Corrélation de	1	.157	.410**	.513**	.437**
	Sig. (bilatérale)		.015	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242
AttiEnt6	Corrélation de	.157	1	.146	.037	-.010
	Sig. (bilatérale)	.015		.023	.563	.874
	N	242	242	242	242	242
AttiEnt7	Corrélation de	.410**	.146	1	.474**	.501**
	Sig. (bilatérale)	.000	.023		.000	.000
	N	242	242	242	242	242
AttiEnt8	Corrélation de	.513**	.037	.474**	1	.665**
	Sig. (bilatérale)	.000	.563	.000		.000
	N	242	242	242	242	242
AttiEnt9	Corrélation de	.437**	-.010	.501**	.665**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.874	.000	.000	
	N	242	242	242	242	242
act_temps	Corrélation de	.732**	.105	.769**	.838**	.822**
	Sig. (bilatérale)	.000	.104	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242

Tableau (139)Corrélations (suite)

		act_temps
AttiEnt5	Corrélation	.732**
	Sig.	.000
	N	242
AttiEnt6	Corrélation	.105
	Sig.	.104
	N	242
AttiEnt7	Corrélation	.769**
	Sig.	.000
	N	242
AttiEnt8	Corrélation	.838**
	Sig.	.000
	N	242
AttiEnt9	Corrélation	.822**
	Sig.	.000
	N	242
act_temps	Corrélation	1
	Sig.	
	N	242

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Fiabilité

Tableau (140) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
AttiEnt5	1.000	.564
AttiEnt6	1.000	.250
AttiEnt7	1.000	.568
AttiEnt8	1.000	.739
AttiEnt9	1.000	.736

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (141) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.799	4

Tableau (142) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
AttiEnt5	3.764	.8962	242
AttiEnt7	3.607	1.0460	242
AttiEnt8	3.777	.9768	242
AttiEnt9	3.959	.9502	242

Tableau (142) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AttiEnt5	11.343	6.152	.542	.780
AttiEnt7	11.500	5.537	.555	.779
AttiEnt8	11.331	5.309	.689	.709
AttiEnt9	11.149	5.488	.668	.721

Tableau (143) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
15,107	9,366	3,0604	4

Corrélations

Tableau (144) Corrélations

		AttiEnt5	AttiEnt7	AttiEnt8	AttiEnt9	act_temps1
AttiEnt5	Corrélation de Pearson	1	.410**	.513**	.437**	.732**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242
AttiEnt7	Corrélation de Pearson	.410**	1	.474**	.501**	.769**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	242	242	242	242	242
AttiEnt8	Corrélation de Pearson	.513**	.474**	1	.665**	.838**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	242	242	242	242	242
AttiEnt9	Corrélation de Pearson	.437**	.501**	.665**	1	.822**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	242	242	242	242	242
act_temps1	Corrélation de Pearson	.732**	.769**	.838**	.822**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	242	242	242	242	242

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Analyse factorielle

Tableau (145) Matrice de corrélation

		AttiEnt5	AttiEnt7	AttiEnt8	AttiEnt9
Corrélation	AttiEnt5	1.000	.410	.513	.437
	AttiEnt7	.410	1.000	.474	.501
	AttiEnt8	.513	.474	1.000	.665
	AttiEnt9	.437	.501	.665	1.000
	Signification (unilatéral)	AttiEnt5		.000	.000
	AttiEnt7	.000		.000	.000
	AttiEnt8	.000	.000		.000
	AttiEnt9	.000	.000	.000	

Tableau (146) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		.764
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	307.199
	ddl	6
	Signification	.000

Tableau (147) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
AttiEnt5	1.000	.537
AttiEnt7	1.000	.553
AttiEnt8	1.000	.723
AttiEnt9	1.000	.696

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (148) Variance totale expliquée

Composante	Total	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
		% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	
	2,509	62,723	62,723	2,509	62,723	
	,604	15,098	77,821			
	,564	14,090	91,911			
	,324	8,089	100,000			

Tableau (148) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements	
1	% cumulé	
1	62,723	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (149) Matrice des composantes^a

Composante	1
AttiEnt5	,733
AttiEnt7	,744
AttiEnt8	,851
AttiEnt9	,834

Méthode d'extraction : Analyse en composantes

a. 1 composantes extraites.

b) Chance / destin

Fiabilité

Tableau (150) Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
		Valide	242
Exclu ^a	0	0	
Total	242	100,0	

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (152) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AttiEnt2	3,570	1,416	,436	.
AttiEnt4	3,645	,861	,436	.

Tableau (153) Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
7,215	3,240	1,8000	2

Corrélations

Tableau (154) Corrélations

		AttiEnt2	AttiEnt4
AttiEnt2	Corrélation de Pearson	1	,436**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	242	242
AttiEnt4	Corrélation de Pearson	,436	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	242	242

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Tableau (155) Corrélations

		AttiEnt2	AttiEnt4	chanc_dest
AttiEnt2	Corrélation de Pearson	1	,436**	,804**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	242	242	242
AttiEnt4	Corrélation de Pearson	,436	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	242	242	242
chanc_dest	Corrélation de Pearson	,804**	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	242	242	242

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Analyse factorielle

Tableau (156) Matrice de corrélation

	AttiEnt2	AttiEnt4
Corrélation	AttiEnt2 1,000	,436
	AttiEnt4 ,436	1,000
Signification (unilatéral)	AttiEnt2 ,000	,000

Tableau (157) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	50,525
	ddl	1
	Signification	,000

Tableau (158) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
AttiEnt2	1,000	,718
AttiEnt4	1,000	,718

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (159) Variance totale expliquée

Composante	Total	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements	
		% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	1,436	71,806	71,806	1,436	71,806
2	,564	28,194	100,000		

Tableau (159) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements	
	% cumulé	
1		
2		71,806

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (160) Matrice des

composantes^a

Composante

1

AttiEnt2	,847
AttiEnt4	,847

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 1 composantes extraites.

c) Risque /initiative

Fiabilité

Tableau (161) Récapitulatif de traitement des observations

Observations		N	%
		Valide	242
	Exclu ^a	0	0
	Total	242	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau (162) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	3

Tableau (163) Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
AttiEnt10	3,847	,9798	242
AttiEnt1	3,715	,9320	242
AttiEnt3	3,661	,8837	242

Tableau (163) Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas	Variance de l'échelle en cas	Corrélation complète des éléments
AttiEnt10	7,376	2,742	,675
AttiEnt1	7,508	2,890	,673
AttiEnt3	7,562	2,870	,749

Tableau (164) Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
	11,223	5,892	2,4273	3

Corrélations

Tableau (165) Corrélations

		AttiEnt10	AttiEnt1	AttiEnt3
AttiEnt10	Corrélation de Pearson	1	,570**	,664**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	242	242	242
AttiEnt1	Corrélation de Pearson	,570**	1	,663**

	Sig. (bilatérale)		,000		,000
	N		242		242
AttiEnt3	Corrélation de Pearson		,664	,663	1
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	
	N		242	242	242

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

Tableau (166) Corrélations

		AttiEnt10	AttiEnt1	AttiEnt3	risq_inti_ent
AttiEnt10	Corrélation	1	,570	,664	,864
	Sig.		,000	,000	,000
	N	242	242	242	242
AttiEnt1	Corrélation	,570	1	,663	,855
	Sig.	,000		,000	,000
	N	242	242	242	242
AttiEnt3	Corrélation	,664	,663	1	,887
	Sig.	,000	,000		,000
	N	242	242	242	242
risq_inti_ent	Corrélation	,864	,855	,887	1
	Sig.	,000	,000	,000	
	N	242	242	242	242

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Analyse factorielle

Tableau (168) Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,713
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. ddl	290,617 3
	Signification	,000

Tableau (167) Matrice de corrélation

		AttiEnt10	AttiEnt1	AttiEnt3
Corrélation	AttiEnt10	1,000	,570	,664
	AttiEnt1	,570	1,000	,663
	AttiEnt3	,664	,663	1,000
Signification (unilatéral)	AttiEnt10		,000	,000
	AttiEnt1	,000		,000
	AttiEnt3	,000	,000	

Tableau (169) Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
AttiEnt10	1,000	,731
AttiEnt1	1,000	,731
AttiEnt3	1,000	,803

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (170) Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements	
	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	75,516	75,516	2,265	75,516
2	14,331	89,847		

Tableau (170) Variance totale expliquée (suite)

Composante	Sommes extraites du carré des chargements	
	% cumulé	
1	75,516	
2		
3		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau (171) Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	
AttiEnt10		,855
AttiEnt1		,855
AttiEnt3		,896

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.^a

a. 1 composantes extraites.

Annexe 2 analyses factorielles confirmatoire (AFC) résultats AMOS

1) Environnement

1-1) Model 1

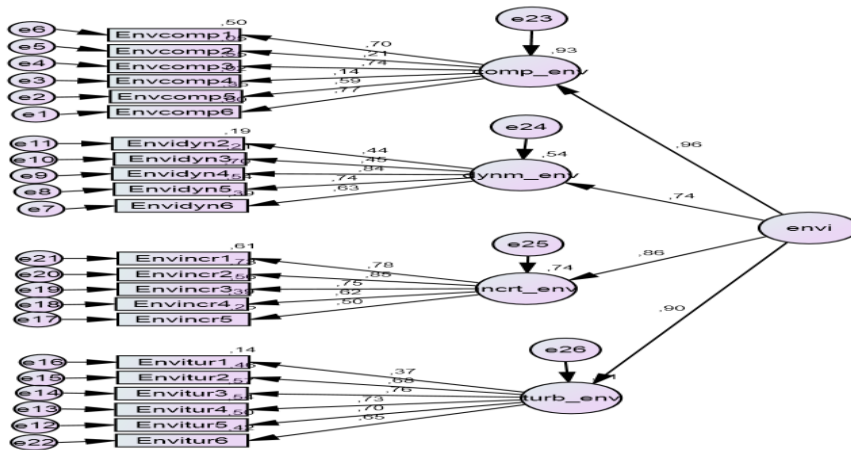


Tableau (172)

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
comp_env	<---	envi	1,000	,962				
dynm_env	<---	envi	,682	,738	,126	5,428	***	par_19
incrt_env	<---	envi	,777	,858	,114	6,795	***	par_20
turb_env	<---	envi	,878	,899	,093	9,472	***	par_21
Envcomp6	<---	comp_env	1,000	,774				
Envcomp5	<---	comp_env	,954	,591	,106	8,972	***	par_1
Envcomp4	<---	comp_env	,263	,145	,126	2,087	,037	par_2
Envcomp3	<---	comp_env	1,102	,741	,095	11,564	***	par_3
Envcomp2	<---	comp_env	,383	,214	,125	3,061	,002	par_4
Envcomp1	<---	comp_env	1,026	,705	,093	11,027	***	par_5
Envidyn6	<---	dynm_env	,726	,627	,126	5,747	***	par_6
Envidyn5	<---	dynm_env	1,306	,738	,217	6,019	***	par_7
Envidyn4	<---	dynm_env	1,436	,839	,231	6,205	***	par_8
Envidyn3	<---	dynm_env	,661	,454	,129	5,108	***	par_9
Envidyn2	<---	dynm_env	1,000	,437				
Envitur5	<---	turb_env	1,000	,704				
Envitur4	<---	turb_env	1,040	,733	,102	10,219	***	par_10
Envitur3	<---	turb_env	1,204	,756	,115	10,431	***	par_11
Envitur2	<---	turb_env	,991	,680	,104	9,501	***	par_12
Envitur1	<---	turb_env	,608	,368	,117	5,218	***	par_13
Envincr5	<---	incrt_env	1,000	,501				
Envincr4	<---	incrt_env	1,048	,624	,151	6,917	***	par_14
Envincr3	<---	incrt_env	1,211	,749	,167	7,256	***	par_15
Envincr2	<---	incrt_env	1,398	,853	,183	7,622	***	par_16
Envincr1	<---	incrt_env	1,464	,783	,193	7,580	***	par_17
Envitur6	<---	turb_env	,995	,648	,106	9,406	***	par_18

Tableau (173) Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
comp_env	<---	envi	,962
dynm_env	<---	envi	,738
incrt_env	<---	envi	,858
turb_env	<---	envi	,899
Envcomp6	<---	comp_env	,774
Envcomp5	<---	comp_env	,591
Envcomp4	<---	comp_env	,145
Envcomp3	<---	comp_env	,741
Envcomp2	<---	comp_env	,214
Envcomp1	<---	comp_env	,705
Envidyn6	<---	dynm_env	,627
Envidyn5	<---	dynm_env	,738
Envidyn4	<---	dynm_env	,839
Envidyn3	<---	dynm_env	,454
Envidyn2	<---	dynm_env	,437
Envitur5	<---	turb_env	,704

			Estimate
Envitur4	<---	turb_env	,733
Envitur3	<---	turb_env	,756
Envitur2	<---	turb_env	,680
Envitur1	<---	turb_env	,368
Envincr5	<---	incrt_env	,501
Envincr4	<---	incrt_env	,624
Envincr3	<---	incrt_env	,749
Envincr2	<---	incrt_env	,853
Envincr1	<---	incrt_env	,783
Envitur6	<---	turb_env	,648

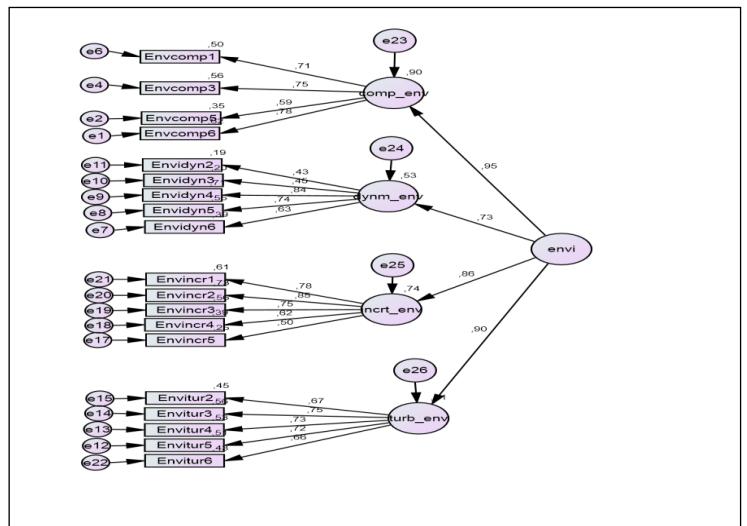
Tableau (174)

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
comp_env	<---	envi	1,000	,949			
dynm_env	<---	envi	,668	,730	,124	5,386	***
incrt_env	<---	envi	,781	,861	,115	6,788	***
turb_env	<---	envi	,895	,899	,093	9,628	***
Envcomp6	<---	comp_env	1,000	,785			
Envcomp5	<---	comp_env	,942	,592	,105	9,005	***
Envcomp3	<---	comp_env	1,102	,751	,094	11,763	***
Envcomp1	<---	comp_env	1,018	,708	,091	11,153	***
Envdyn6	<---	dynm_env	,734	,628	,129	5,710	***
Envdyn5	<---	dynm_env	1,325	,741	,221	5,992	***
Envdyn4	<---	dynm_env	1,452	,840	,236	6,163	***
Envdyn3	<---	dynm_env	,662	,450	,131	5,049	***
Envdyn2	<---	dynm_env	1,000	,433			
Envtur5	<---	turb_env	1,000	,717			
Envtur4	<---	turb_env	1,014	,728	,099	10,281	***
Envtur3	<---	turb_env	1,167	,746	,111	10,473	***
Envtur2	<---	turb_env	,962	,673	,101	9,515	***
Envincr5	<---	incrt_env	1,000	,501			
Envincr4	<---	incrt_env	1,045	,622	,151	6,910	***
Envincr3	<---	incrt_env	1,211	,749	,167	7,260	***
Envincr2	<---	incrt_env	1,397	,852	,183	7,623	***
Envincr1	<---	incrt_env	1,464	,783	,193	7,585	***
Envtur6	<---	turb_env	,989	,657	,103	9,633	***

Tableau (175)

			Estimate
comp_env	<---	envi	,949
dynm_env	<---	envi	,730
incrt_env	<---	envi	,861
turb_env	<---	envi	,899
Envcomp6	<---	comp_env	,785
Envcomp5	<---	comp_env	,592
Envcomp3	<---	comp_env	,751
Envcomp1	<---	comp_env	,708
Envdyn6	<---	dynm_env	,628
Envdyn5	<---	dynm_env	,741
Envdyn4	<---	dynm_env	,840
Envdyn3	<---	dynm_env	,450
Envdyn2	<---	dynm_env	,433
Envtur5	<---	turb_env	,717
Envtur4	<---	turb_env	,728
Envtur3	<---	turb_env	,746
Envtur2	<---	turb_env	,673

			Estimate
Envincr5	<---	incrt_env	,501
Envincr4	<---	incrt_env	,622
Envincr3	<---	incrt_env	,749
Envincr2	<---	incrt_env	,852
Envincr1	<---	incrt_env	,783
Envtur6	<---	turb_env	,657



1-3) Modele3

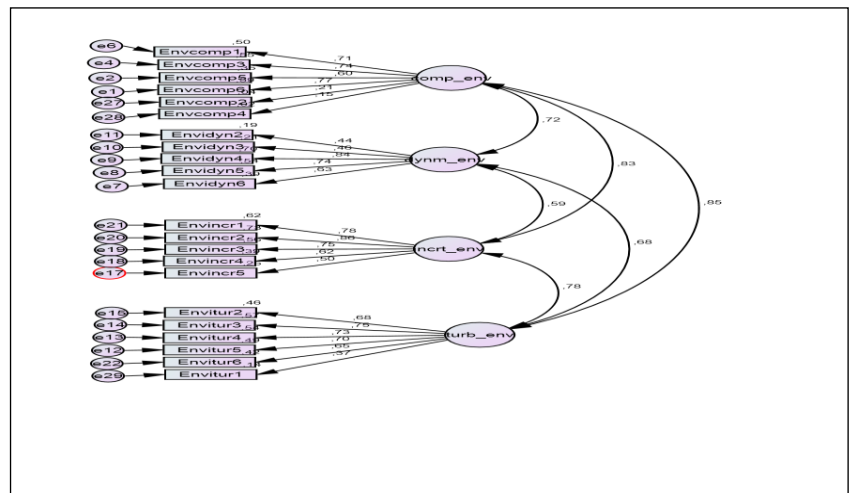
Tableau (176) Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Envcomp6	<---	comp_env	1,000	,771			
Envcomp5	<---	comp_env	,964	,595	,107	8,984	***
Envcomp3	<---	comp_env	1,109	,743	,096	11,539	***
Envcomp1	<---	comp_env	1,031	,705	,094	10,993	***
Envdyn6	<---	dynm_env	,728	,628	,127	5,745	***
Envdyn5	<---	dynm_env	1,304	,735	,217	5,998	***

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Envidyn4	<---	dymn_env	1,438	,840	,232	6,196	***
Envidyn3	<---	dymn_env	,664	,456	,130	5,114	***
Envidyn2	<---	dymn_env	1,000	,437			
Envitur5	<---	turb_env	1,000	,702			
Envitur4	<---	turb_env	1,042	,733	,102	10,208	***
Envitur3	<---	turb_env	1,205	,755	,116	10,409	***
Envitur2	<---	turb_env	,990	,678	,105	9,474	***
Envincr5	<---	incrt_env	1,000	,496			
Envincr4	<---	incrt_env	1,053	,620	,154	6,843	***
Envincr3	<---	incrt_env	1,222	,748	,170	7,190	***
Envincr2	<---	incrt_env	1,416	,855	,188	7,546	***
Envincr1	<---	incrt_env	1,481	,784	,197	7,507	***
Envitur6	<---	turb_env	,999	,650	,106	9,417	***
Envcomp2	<---	comp_env	,377	,210	,126	3,005	,003
Envcomp4	<---	comp_env	,268	,147	,126	2,116	,034
Envitur1	<---	turb_env	,615	,371	,117	5,256	***

Tableau (177)

			Estimate
Envcomp6	<---	comp_env	,771
Envcomp5	<---	comp_env	,595
Envcomp3	<---	comp_env	,743
Envcomp1	<---	comp_env	,705
Envidyn6	<---	dymn_env	,628
Envidyn5	<---	dymn_env	,735
Envidyn4	<---	dymn_env	,840
Envidyn3	<---	dymn_env	,456
Envidyn2	<---	dymn_env	,437
Envitur5	<---	turb_env	,702
Envitur4	<---	turb_env	,733
Envitur3	<---	turb_env	,755
Envitur2	<---	turb_env	,678
Envincr5	<---	incrt_env	,496
Envincr4	<---	incrt_env	,620
Envincr3	<---	incrt_env	,748
Envincr2	<---	incrt_env	,855
Envincr1	<---	incrt_env	,784
Envitur6	<---	turb_env	,650
Envcomp2	<---	comp_env	,210
Envcomp4	<---	comp_env	,147
Envitur1	<---	turb_env	,371



1-4) Modele4

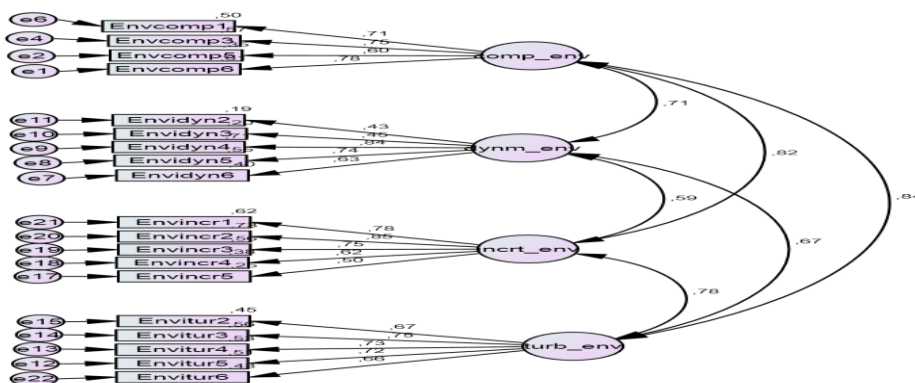


Tableau (178)

			Estimate	S-Estimate	S.E.	C.R.	P
Envcomp6	<---	comp_env	1,000	,782			
Envcomp5	<---	comp_env	,952	,595	,106	9,01	***
Envcomp3	<---	comp_env	1,108	,752	,094	11,7	***
Envcomp1	<---	comp_env	1,022	,708	,092	11,1	***
Envidyn6	<---	dymn_env	,739	,629	,130	5,69	***
Envidyn5	<---	dymn_env	1,328	,739	,223	5,96	***
Envidyn4	<---	dymn_env	1,458	,840	,237	6,14	***

Tableau (179)

			Estimate	S-Estimate	S.E.	C.R.	P
Envidyn3	<---	dymn_env	,665	,451	,132	5,03	***
Envidyn2	<---	dymn_env	1,000	,431			
Envitur5	<---	turb_env	1,000	,716			
Envitur4	<---	turb_env	1,016	,728	,099	10,2	***
Envitur3	<---	turb_env	1,169	,746	,112	10,4	***
Envitur2	<---	turb_env	,963	,672	,101	9,49	***
Envincr5	<---	incrt_env	1,000	,496			
Envincr4	<---	incrt_env	1,050	,619	,153	6,84	***
Envincr3	<---	incrt_env	1,222	,748	,170	7,19	***
Envincr2	<---	incrt_env	1,414	,855	,187	7,55	***
Envincr1	<---	incrt_env	1,480	,785	,197	7,51	***
Envitur6	<---	turb_env	,993	,659	,103	9,64	***

			Estimate
Envcomp6	<---	comp_env	,782
Envcomp5	<---	comp_env	,595
Envcomp3	<---	comp_env	,752
Envcomp1	<---	comp_env	,708
Envidyn6	<---	dymn_env	,629
Envidyn5	<---	dymn_env	,739
Envidyn4	<---	dymn_env	,840
Envidyn3	<---	dymn_env	,451
Envidyn2	<---	dymn_env	,431
Envitur5	<---	turb_env	,716
Envitur4	<---	turb_env	,728
Envitur3	<---	turb_env	,746
Envitur2	<---	turb_env	,672
Envincr5	<---	incrt_env	,496
Envincr4	<---	incrt_env	,619
Envincr3	<---	incrt_env	,748
Envincr2	<---	incrt_env	,855
Envincr1	<---	incrt_env	,785
Envitur6	<---	turb_env	,659

1-5) Tableau (180) Choix de modèle d'environnement

	Indices absolus			Indice incrémentaux		Indices parcimonies		
	GFI	AGFI	RMSE	NFI	CFI	DMIN/DLL	AIC	CAIC
Modele1 (22 items ,2eme ordre)			,092	,757	,819	3,027	760,46	
Modele2 (19 items ,2eme ordre)			,086	,820	,874	2,798	536,05	
Modele3 (22 items, corr)			,092	,758	,820	3,043	761,73	
Modele4 (19 items, corr)			,087	,821	,874	2,820	537,69	
	>0.9	>0.8 > 0.9	<0.05 <0.08	>0.9	>0.9	<3 P=0.00	Plus petit possible	

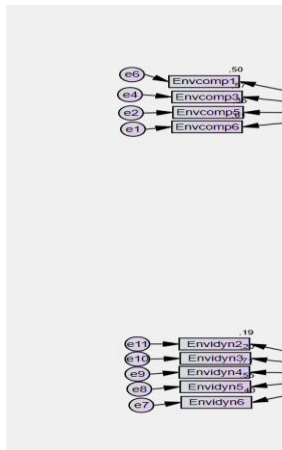


Tableau (181) Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	Estimate-S	S.E.	C.R.	P
comp_env	<---	dymn_env	,816	,709	,143	5,705	***
incrt_env	<---	comp_env	,696	,813	,124	5,613	***
incrt_env	<---	dymn_env	,013	,013	,095	,139	,889
turb_env	<---	incrt_env	,315	,285	,136	2,321	,020
turb_env	<---	dymn_env	,163	,149	,097	1,679	,093
turb_env	<---	comp_env	,473	,499	,143	3,300	***
Envcomp6	<---	comp_env	1,000	,782			
Envcomp5	<---	comp_env	,952	,595	,106	9,019	***
Envcomp3	<---	comp_env	1,108	,752	,094	11,733	***
Envcomp1	<---	comp_env	1,022	,708	,092	11,113	***
Envidyn6	<---	dymn_env	,739	,629	,130	5,697	***
Envidyn5	<---	dymn_env	1,328	,739	,223	5,964	***
Envidyn4	<---	dymn_env	1,458	,840	,237	6,143	***
Envidyn3	<---	dymn_env	,665	,451	,132	5,039	***
Envidyn2	<---	dymn_env	1,000	,431			
Envitur5	<---	turb_env	1,000	,716			
Envitur4	<---	turb_env	1,016	,728	,099	10,272	***
Envitur3	<---	turb_env	1,169	,746	,112	10,459	***
Envitur2	<---	turb_env	,963	,672	,101	9,496	***
Envincr5	<---	incrt_env	1,000	,496			

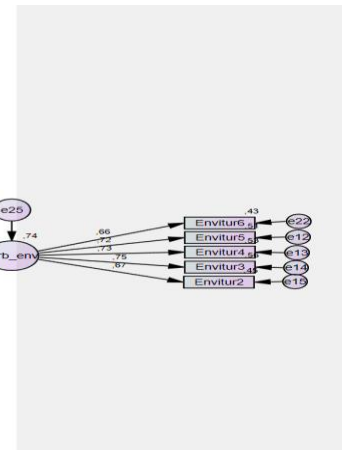


Tableau (182) Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
comp env	<---	dymn env	,709
incrt env	<---	comp env	,813
incrt env	<---	dymn env	,013
turb env	<---	incrt env	,285
turb env	<---	dymn env	,149
turb env	<---	comp env	,499
Envcomp6	<---	comp env	,782
Envcomp5	<---	comp env	,595
Envcomp3	<---	comp env	,752
Envcomp1	<---	comp env	,708
Envidyn6	<---	dymn env	,629
Envidyn5	<---	dymn env	,739
Envidyn4	<---	dymn env	,840
Envidyn3	<---	dymn env	,451
Envidyn2	<---	dymn env	,431
Envitur5	<---	turb env	,716
Envitur4	<---	turb env	,728
Envitur3	<---	turb env	,746
Envitur2	<---	turb env	,672
Envincr5	<---	incrt env	,496
Envincr4	<---	incrt env	,619
Envincr3	<---	incrt env	,748
Envincr2	<---	incrt env	,855
Envincr1	<---	incrt env	,785
Envitur6	<---	turb env	,659

			Estimate	Estimate-S	S.E.	C.R.	P
Envincr4	<---	incr_env	1,050	,619	,153	6,840	***
Envincr3	<---	incr_env	1,222	,748	,170	7,197	***
Envincr2	<---	incr_env	1,414	,855	,187	7,551	***
Envincr1	<---	incr_env	1,480	,785	,197	7,515	***
Envitur6	<---	turb_env	,993	,659	,103	9,640	***

Tableau (183)

comp_env	<---	dvnm_env	,816	,709	,143	5,705	***
incr_env	<---	comp_env	,696	,813	,124	5,613	***
incr_env	<---	dvnm_env	,013	,013	,095	,139	,889
turb_env	<---	incr_env	,315	,285	,136	2,321	,020
turb_env	<---	dvnm_env	,163	,149	,097	1,679	,093
turb_env	<---	comp_env	,473	,499	,143	3,300	***

2) Agilité

2-1) Modele1

Tableau (184)

			Estimate	Estimate - S	S.E.	C.R.	P
clrt vs st	<---	agil_orq	1,000	,934			
eff_rep	<---	agil_orq	1,001	,925	,073	13,645	***
vs_chang	<---	agil_orq	1,038	,960	,075	13,853	***
Clvistr2	<---	clrt vs st	1,000	,838			
Clvistr1	<---	clrt vs st	,860	,807	,062	13,794	***
Efrepch3	<---	eff_rep	1,000	,906			
Efrepch2	<---	eff_rep	1,000	,859	,052	19,103	***
Efrepch1	<---	eff_rep	1,013	,894	,048	21,113	***
Vischan3	<---	vs_chang	1,000	,868			
Vischan2	<---	vs_chang	,917	,813	,060	15,298	***
Vischan1	<---	vs_chang	,814	,771	,056	14,457	***

Tableau (185)

			Estimate
clrt vs st	<---	agil_orq	,934
eff_rep	<---	agil_orq	,925
vs_chang	<---	agil_orq	,960
Clvistr2	<---	clrt vs st	,838
Clvistr1	<---	clrt vs st	,807
Efrepch3	<---	eff_rep	,906
Efrepch2	<---	eff_rep	,859
Efrepch1	<---	eff_rep	,894
Vischan3	<---	vs_chang	,868
Vischan2	<---	vs_chang	,813
Vischan1	<---	vs_chang	,771

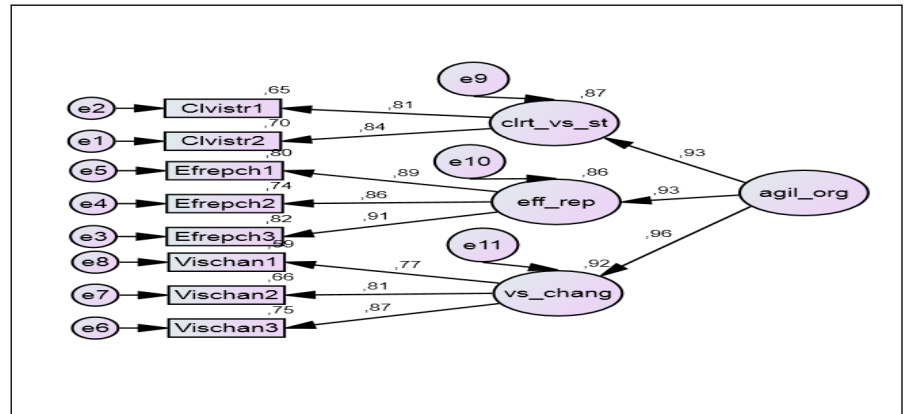


Tableau (186)

	Indices absolus			Indice incrémentaux		Indices parcimonies		
	GFI	AGIFI	RMSEA	NFI	CFI	DMIN/D LL	AIC	CAIC
Modele1 (8 items ,2eme ordre)			,031	,986	,997	1,235	74,996	
Modele1 (8 items ,corr)			,031	,986	,997	1,235	74,996	
	>0.9	>0.8 > 0.9	<0.05 <0.08	>0.9	>0.9	<3 P=0.00	Plus petit possible	

2-2) Modele2

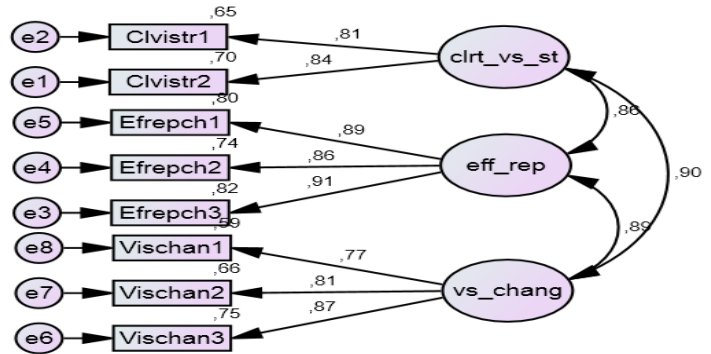
Tableau (187) Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	Estimate -S	S.E.	C.R.	P	Label
Clvistr2	<---	clrt vs st	1,000	,838				
Clvistr1	<---	clrt vs st	,860	,807	,062	13,794	***	par 1
Efrepch3	<---	eff_rep	1,000	,906				

			Estimate	Estimate -S	S.E.	C.R.	P	Label
Efrepch2	<---	eff rep	1.000	.859	.052	19.103	***	par 2
Efrepch1	<---	eff rep	1.013	.894	.048	21.113	***	par 3
Vischan3	<---	vs chang	1.000	.868				
Vischan2	<---	vs chang	.917	.813	.060	15.298	***	par 4
Vischan1	<---	vs chang	.814	.771	.056	14.457	***	par 5

Tableau (188) Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Clvistr2	<---	clrt_vs_st	.838
Clvistr1	<---	clrt_vs_st	.807
Efrepch3	<---	eff_rep	.906
Efrepch2	<---	eff_rep	.859
Efrepch1	<---	eff_rep	.894
Vischan3	<---	vs chang	.868
Vischan2	<---	vs chang	.813
Vischan1	<---	vs chang	.771



3) Entrepreneur

3-1) modèle 1 (2eme ordre) 29 items

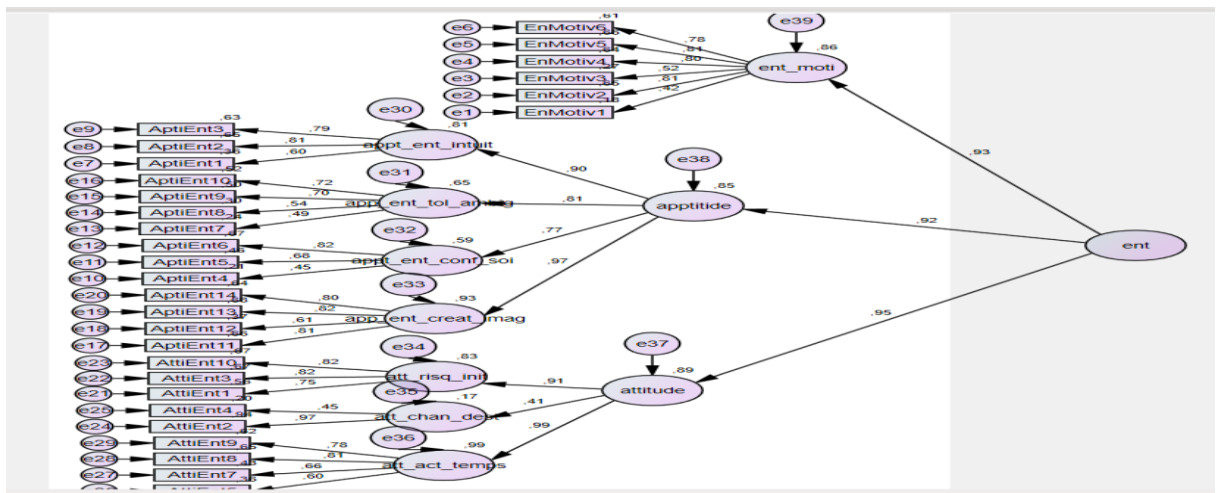


Tableau (189) Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	Estimate. S	S.E.	C.R.	P
apptitude	<---	ent	.931	.921	.173	5.383	***
attitude	<---	ent	1.338	.946	.226	5.913	***
appt ent intuit	<---	apptitude	1.000	.898			
app ent tol ambia	<---	apptitude	.955	.807	.169	5.661	***
appt ent conf soi	<---	apptitude	.684	.769	.131	5.209	***
app ent creat imag	<---	apptitude	1.722	.966	.199	8.635	***
att risa init	<---	attitude	1.000	.912			
att chan dest	<---	attitude	.581	.413	.099	5.856	***
att act tempos	<---	attitude	.834	.993	.098	8.518	***
ent moti	<---	ent	1.000	.928			
EnMotiv1	<---	ent moti	1.000	.421			
EnMotiv2	<---	ent moti	1.670	.808	.258	6.463	***
EnMotiv3	<---	ent moti	1.126	.521	.205	5.493	***
EnMotiv4	<---	ent moti	1.607	.802	.249	6.446	***
EnMotiv5	<---	ent moti	1.625	.810	.250	6.488	***
EnMotiv6	<---	ent moti	1.621	.780	.255	6.354	***
AptiEnt1	<---	appt ent intuit	1.000	.598			
AptiEnt2	<---	appt ent intuit	1.545	.808	.168	9.221	***
AptiEnt3	<---	appt ent intuit	1.480	.794	.162	9.155	***

			Estimate	Estimate. S	S.E.	C.R.	P
AptiEnt4	<---	appt ent conf soi	1.000	.455			
AptiEnt5	<---	appt ent conf soi	1.703	.679	.288	5.924	***
AptiEnt6	<---	appt ent conf soi	1.943	.821	.308	6.315	***
AptiEnt7	<---	app ent tol ambig	1.000	.488			
AptiEnt8	<---	app ent tol ambig	1.120	.544	.185	6.051	***
AptiEnt9	<---	app ent tol ambig	1.342	.705	.213	6.293	***
AptiEnt10	<---	app ent tol ambig	1.417	.719	.219	6.458	***
AptiEnt11	<---	app ent creat imaq	1.000	.812			
AptiEnt12	<---	app ent creat imaq	.736	.606	.075	9.755	***
AptiEnt13	<---	app ent creat imaq	1.034	.823	.070	14.86	***
AptiEnt14	<---	app ent creat imaq	1.000	.803	.074	13.42	***
AttiEnt1	<---	att risq init	1.000	.751			
AttiEnt3	<---	att risq init	1.034	.819	.081	12.79	***
AttiEnt10	<---	att risq init	1.142	.816	.093	12.22	***
AttiEnt2	<---	att chan dest	1.000	.968			
AttiEnt4	<---	att chan dest	.596	.450	.195	3.053	.002
AttiEnt5	<---	att act temps	1.000	.598			
AttiEnt7	<---	att act temps	1.280	.656	.154	8.321	***
AttiEnt8	<---	att act temps	1.470	.807	.153	9.634	***
AttiEnt9	<---	att act temps	1.390	.784	.148	9.380	***

Tableau (190)Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
apptitude	<---	ent	.921
attitude	<---	ent	.946
appt_ent_intuit	<---	apptitude	.898
app_ent_tol_ambig	<---	apptitude	.807
appt_ent_conf_soi	<---	apptitude	.769
app_ent_creat_imaq	<---	apptitude	.966
att_risq_init	<---	attitude	.912
att_chan_dest	<---	attitude	.413
att_act_temps	<---	attitude	.993
ent_moti	<---	ent	.928
EnMotiv1	<---	ent moti	.421
EnMotiv2	<---	ent moti	.808
EnMotiv3	<---	ent moti	.521
EnMotiv4	<---	ent moti	.802
EnMotiv5	<---	ent moti	.810
EnMotiv6	<---	ent moti	.780
AptiEnt1	<---	appt ent intuit	.598
AptiEnt2	<---	appt_ent_intuit	.808
AptiEnt3	<---	appt_ent_intuit	.794
AptiEnt4	<---	appt ent conf soi	.455
AptiEnt5	<---	appt_ent_conf_soi	.679
AptiEnt6	<---	appt_ent_conf_soi	.821
AptiEnt7	<---	app ent tol ambig	.488
AptiEnt8	<---	app ent tol ambig	.544
AptiEnt9	<---	app_ent_tol_ambig	.705
AptiEnt10	<---	app ent tol ambig	.719
AptiEnt11	<---	app_ent_creat_imaq	.812
AptiEnt12	<---	app_ent_creat_imaq	.606
AptiEnt13	<---	app_ent_creat_imaq	.823
AptiEnt14	<---	app_ent_creat_imaq	.803

			Estimate
AttiEnt1	<---	att risq init	.751
AttiEnt3	<---	att risq init	.819
AttiEnt10	<---	att_risq_init	.816
AttiEnt2	<---	att_chan_dest	.968
AttiEnt4	<---	att_chan_dest	.450
AttiEnt5	<---	att_act_temps	.598
AttiEnt7	<---	att_act_temps	.656
AttiEnt8	<---	att_act_temps	.807
AttiEnt9	<---	att_act_temps	.784

3-2) MODELE 2 (2eme ordre)26 items

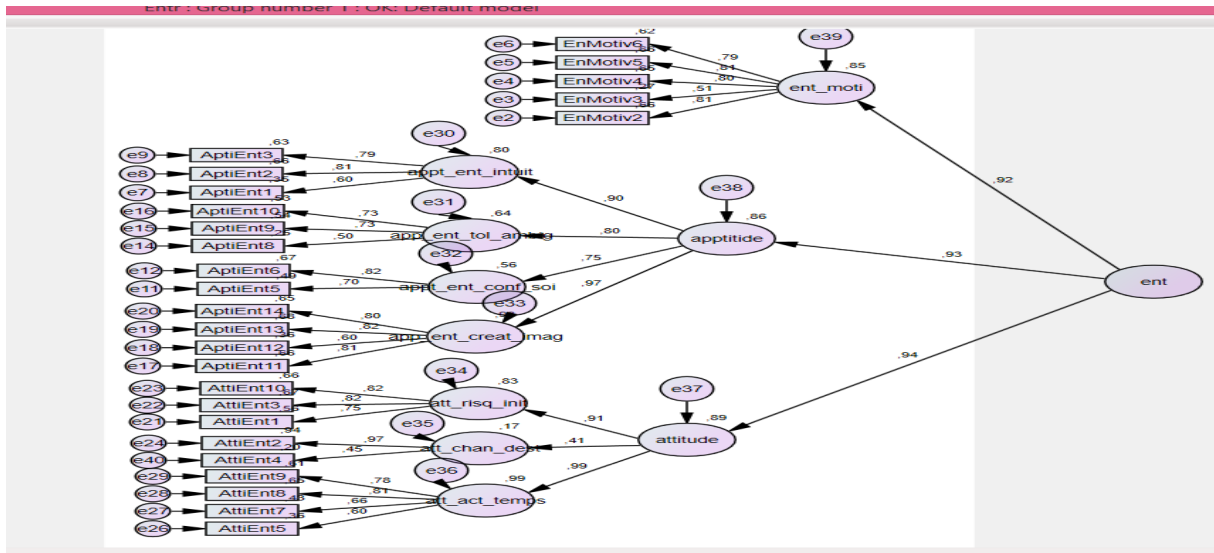


Tableau (191) Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	Estimate -S	S.E.	C.R.	P
apptitude	<---	ent	,572	,925	,072	7,959	***
attitude	<---	ent	,820	,943	,082	10,017	***
appt_ent_intuit	<---	apptitude	1,000	,897			
app_ent_tol_ambig	<---	apptitude	1,365	,797	,190	7,190	***
appt_ent_conf_soi	<---	apptitude	1,301	,749	,174	7,468	***
app_ent_creat_imag	<---	apptitude	1,735	,966	,202	8,600	***
att_risq_init	<---	attitude	1,000	,912			
att_chan_dest	<---	attitude	,582	,412	,099	5,857	***
att_act_temps	<---	attitude	,835	,993	,098	8,510	***
ent_moti	<---	ent	1,000	,921			
EnMotiv2	<---	ent_moti	1,022	,811	,074	13,733	***
EnMotiv3	<---	ent_moti	,679	,515	,086	7,926	***
EnMotiv4	<---	ent_moti	,984	,805	,072	13,609	***
EnMotiv5	<---	ent_moti	,991	,809	,073	13,498	***
EnMotiv6	<---	ent_moti	1,000	,789			
AptiEnt1	<---	appt_ent_intuit	1,000	,596			
AptiEnt2	<---	appt_ent_intuit	1,555	,810	,169	9,186	***
AptiEnt3	<---	appt_ent_intuit	1,487	,794	,163	9,113	***
AptiEnt5	<---	appt_ent_conf_soi	,907	,702	,101	8,987	***
AptiEnt6	<---	appt_ent_conf_soi	1,000	,820			
AptiEnt8	<---	app_ent_tol_ambig	,709	,495	,106	6,694	***
AptiEnt9	<---	app_ent_tol_ambig	,972	,734	,104	9,311	***
AptiEnt10	<---	app_ent_tol_ambig	1,000	,729			
AptiEnt11	<---	app_ent_creat_imag	1,000	,813			
AptiEnt12	<---	app_ent_creat_imag	,730	,603	,075	9,702	***
AptiEnt13	<---	app_ent_creat_imag	1,031	,823	,069	14,881	***
AptiEnt14	<---	app_ent_creat_imag	,999	,804	,074	13,441	***
AttiEnt1	<---	att_risq_init	1,000	,751			
AttiEnt3	<---	att_risq_init	1,034	,819	,081	12,806	***
AttiEnt10	<---	att_risq_init	1,141	,815	,093	12,221	***
AttiEnt2	<---	att_chan_dest	1,000	,970			
AttiEnt5	<---	att_act_temps	1,000	,599			
AttiEnt7	<---	att_act_temps	1,278	,656	,154	8,322	***
AttiEnt8	<---	att_act_temps	1,469	,807	,152	9,641	***
AttiEnt9	<---	att_act_temps	1,387	,784	,148	9,377	***
AttiEnt4	<---	att_chan_dest	,594	,450	,195	3,043	,002

Tableau (192) Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
apptitude	<---	ent	,925
attitude	<---	ent	,943
appt_ent_intuit	<---	apptitude	,897
app_ent_tol_ambig	<---	apptitude	,797
appt_ent_conf_soi	<---	apptitude	,749
app_ent_creat_imag	<---	apptitude	,966
att_risq_init	<---	attitude	,912

			Estimate
AttiEnt1	<---	att risa init	,751
AttiEnt3	<---	att risq init	,819
AttiEnt10	<---	att risa init	,815
AttiEnt2	<---	att chan dest	,970
AttiEnt5	<---	att act temps	,599
AttiEnt7	<---	att act temps	,656
AttiEnt8	<---	att act temps	,807
AttiEnt9	<---	att act temps	,784
AttiEnt4	<---	att chan dest	,450

		Estimate
att_chan_dest	<--- attitude	,412
att_act_temps	<--- attitude	,993
ent_moti	<--- ent	,921
EnMotiv2	<--- ent_moti	,811
EnMotiv3	<--- ent_moti	,515
EnMotiv4	<--- ent_moti	,805
EnMotiv5	<--- ent_moti	,809
EnMotiv6	<--- ent_moti	,789
AptiEnt1	<--- appt_ent_intuit	,596
AptiEnt2	<--- appt_ent_intuit	,810
AptiEnt3	<--- appt_ent_intuit	,794
AptiEnt5	<--- appt_ent_conf_soi	,702
AptiEnt6	<--- appt_ent_conf_soi	,820
AptiEnt8	<--- app_ent_tol_ambiq	,495
AptiEnt9	<--- app_ent_tol_ambiq	,734
AptiEnt10	<--- app_ent_tol_ambiq	,729
AptiEnt11	<--- app_ent_creat_imag	,813
AptiEnt12	<--- app_ent_creat_imag	,603
AptiEnt13	<--- app_ent_creat_imag	,823
AptiEnt14	<--- app ent creat imag	,804

		Estimate
AttiEnt1	<--- att_risq_init	,751
AttiEnt3	<--- att_risq_init	,819
AttiEnt10	<--- att_risq_init	,815
AttiEnt2	<--- att_chan_dest	,970
AttiEnt5	<--- att_act_temps	,599
AttiEnt7	<--- att_act_temps	,656
AttiEnt8	<--- att_act_temps	,807
AttiEnt9	<--- att_act_temps	,784
AttiEnt4	<--- att_chan_dest	,450

1-4) MODELE 3

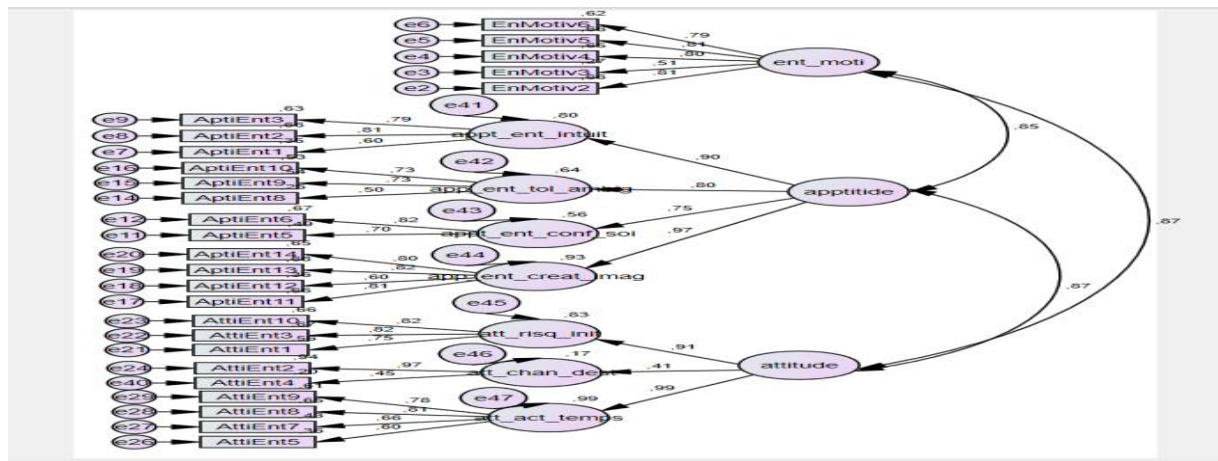


Tableau (193)Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	Estimate-S	S.E.	C.R.	P
appt_ent_intuit	<---	apptitude	1,000	,897			
app_ent_tol_ambiq	<---	apptitude	1,365	,797	,190	7,190	***
appt_ent_conf_soi	<---	apptitude	1,301	,749	,174	7,468	***
app_ent_creat_imag	<---	apptitude	1,735	,966	,202	8,600	***
att_risq_init	<---	attitude	1,000	,912			
att_chan_dest	<---	attitude	,582	,412	,099	5,857	***
att_act_temps	<---	attitude	,835	,993	,098	8,510	***
EnMotiv2	<---	ent_moti	1,022	,811	,074	13,733	***
EnMotiv3	<---	ent_moti	,679	,515	,086	7,926	***
EnMotiv4	<---	ent_moti	,984	,805	,072	13,609	***
EnMotiv5	<---	ent_moti	,991	,809	,073	13,498	***
EnMotiv6	<---	ent_moti	1,000	,789			
AptiEnt1	<---	appt_ent_intuit	1,000	,596			
AptiEnt2	<---	appt_ent_intuit	1,555	,810	,169	9,186	***
AptiEnt3	<---	appt_ent_intuit	1,487	,794	,163	9,113	***
AptiEnt5	<---	appt_ent_conf_soi	,907	,702	,101	8,987	***
AptiEnt6	<---	appt_ent_conf_soi	1,000	,820			
AptiEnt8	<---	app_ent_tol_ambiq	,709	,495	,106	6,694	***
AptiEnt9	<---	app_ent_tol_ambiq	,972	,734	,104	9,311	***
AptiEnt10	<---	app_ent_tol_ambiq	1,000	,729			
AptiEnt11	<---	app_ent_creat_imag	1,000	,813			
AptiEnt12	<---	app_ent_creat_imag	,730	,603	,075	9,702	***
AptiEnt13	<---	app_ent_creat_imag	1,031	,823	,069	14,881	***
AptiEnt14	<---	app ent creat imag	,999	,804	,074	13,441	***
AttiEnt1	<---	att_risq_init	1,000	,751			

			Estimate	Estimate-S	S.E.	C.R.	P
AttiEnt3	<---	att_risq_init	1,034	,819	,081	12,806	***
AttiEnt10	<---	att_risq_init	1,141	,815	,093	12,221	***
AttiEnt2	<---	att_chan_dest	1,000	,970			
AttiEnt5	<---	att_act_temps	1,000	,599			
AttiEnt7	<---	att_act_temps	1,278	,656	,154	8,322	***
AttiEnt8	<---	att_act_temps	1,469	,807	,152	9,641	***
AttiEnt9	<---	att_act_temps	1,387	,784	,148	9,377	***
AttiEnt4	<---	att_chan_dest	,594	,450	,195	3,043	,002

Tableau (194) Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
appt ent intuit	<---	apptitude	,897
app_ent_tol_ambiq	<---	apptitude	,797
appt_ent_conf_soi	<---	apptitude	,749
app ent creat imaq	<---	apptitude	,966
att_risq_init	<---	attitude	,912
att_chan_dest	<---	attitude	,412
att act temps	<---	attitude	,993
EnMotiv2	<---	ent_moti	,811
EnMotiv3	<---	ent_moti	,515
EnMotiv4	<---	ent_moti	,805
EnMotiv5	<---	ent_moti	,809
EnMotiv6	<---	ent_moti	,789
AptiEnt1	<---	appt ent intuit	,596
AptiEnt2	<---	appt ent intuit	,810
AptiEnt3	<---	appt_ent_intuit	,794
AptiEnt5	<---	appt_ent_conf_soi	,702
AptiEnt6	<---	appt ent conf soi	,820
AptiEnt8	<---	app_ent_tol_ambiq	,495
AptiEnt9	<---	app_ent_tol_ambiq	,734

AptiEnt10	<---	app ent tol ambiq	,729
AptiEnt11	<---	app ent creat imaq	,813
AptiEnt12	<---	app_ent_creat_imaq	,603
AptiEnt13	<---	app_ent_creat_imaq	,823
AptiEnt14	<---	app ent creat imaq	,804
AttiEnt1	<---	att_risq_init	,751
AttiEnt3	<---	att_risq_init	,819
AttiEnt10	<---	att risq init	,815
AttiEnt2	<---	att_chan_dest	,970
AttiEnt5	<---	att act temps	,599
AttiEnt7	<---	att act temps	,656
AttiEnt8	<---	att act temps	,807
AttiEnt9	<---	att act temps	,784
AttiEnt4	<---	att chan dest	,450

Tableau (195)

	Indices absolus			Indice incrementaux		Indices parcimonies		
	GFI	AGIFI	RMSEA	NFI	CFI	DMIN/DLL	AIC	CAIC
Modele1 (29 items ,3eme ordre)			,051	,847	,934	1,620	788,64	
Modele2 (26 items ,3eme ordre)			,047	,877	,952	1,537	620,23	
Modele3 (26 items ,corr)			,049	,867	0,923	1,557	630,241	
	>0.9	>0.8 > 0.9	<0.05 <0.08	>0.9	>0.9	<3 P=0.00	Plus petit possible	

4) **Modele globale**

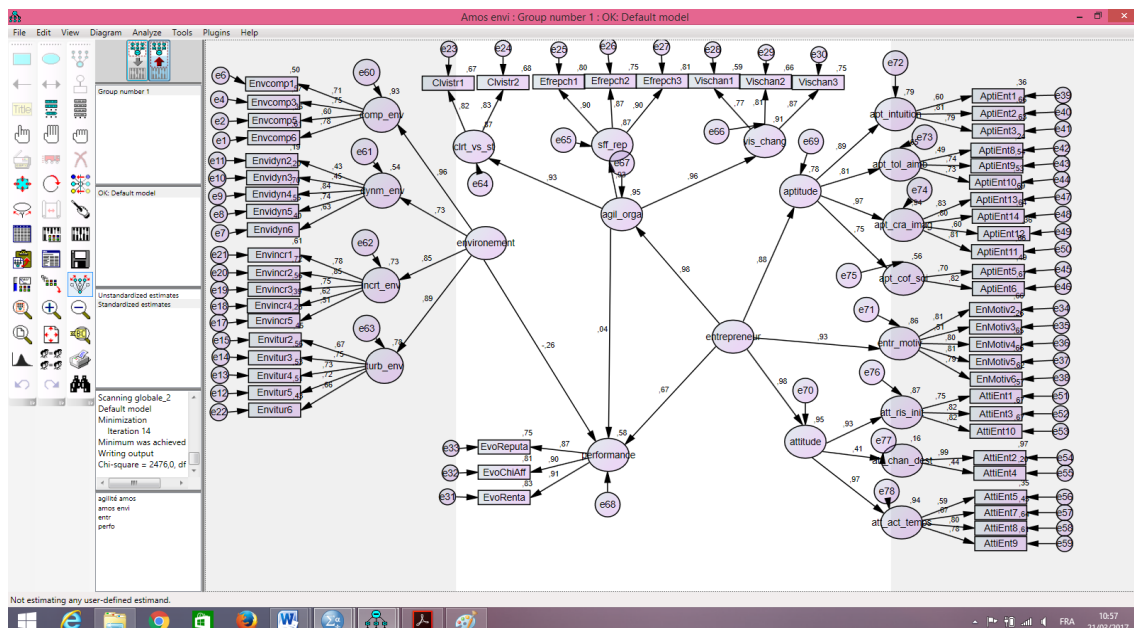


Tableau (196)Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
aptitude	<---	entrepreneur	,619	,081	7,663	***
attitude	<---	entrepreneur	1,000			
agil_orqa	<---	entrepreneur	1,127	,103	10,982	***
comp_env	<---	environnement	1,000			
dymn_env	<---	environnement	,660	,122	5,394	***
incrt_env	<---	environnement	,771	,113	6,811	***
turb_env	<---	environnement	,868	,091	9,571	***
clrt_vs_st	<---	agil_orqa	1,000			
sff_rep	<---	agil_orqa	1,172	,083	14,064	***
vis_chang	<---	agil_orqa	,963	,080	12,102	***
performance	<---	environnement	-,362	,083	-4,348	***
performance	<---	agil_orqa	,057	,742	,077	,938
apt_intuition	<---	aptitude	1,000			
apt_tol_aimb	<---	aptitude	,986	,173	5,694	***
apt_cra_imag	<---	aptitude	1,820	,210	8,673	***
apt_cof_soi	<---	aptitude	1,190	,179	6,652	***
entr_motiv	<---	entrepreneur	1,176	,106	11,102	***
att_ris_init	<---	attitude	1,000			
att_chan_dest	<---	attitude	,566	,095	5,971	***
att_act_temps	<---	attitude	,788	,091	8,675	***
performance	<---	entrepreneur	1,044	,855	1,222	,222
Envcomp6	<---	comp_env	1,000			
Envcomp5	<---	comp_env	,954	,105	9,117	***
Envcomp3	<---	comp_env	1,106	,093	11,833	***
Envcomp1	<---	comp_env	1,017	,091	11,153	***
Envdym6	<---	dymn_env	,740	,129	5,713	***
Envdym5	<---	dymn_env	1,328	,222	5,983	***
Envdym4	<---	dymn_env	1,453	,236	6,157	***
Envdym3	<---	dymn_env	,662	,131	5,037	***
Envdym2	<---	dymn_env	1,000			
Envitur5	<---	turb_env	1,000			
Envitur4	<---	turb_env	1,017	,099	10,247	***
Envitur3	<---	turb_env	1,172	,112	10,443	***
Envitur2	<---	turb_env	,963	,102	9,468	***
Envincr5	<---	incrt_env	1,000			
Envincr4	<---	incrt_env	1,037	,149	6,970	***
Envincr3	<---	incrt_env	1,197	,164	7,300	***
Envincr2	<---	incrt_env	1,381	,180	7,675	***
Envincr1	<---	incrt_env	1,449	,190	7,646	***
Envitur6	<---	turb_env	,993	,103	9,615	***
Clvistr1	<---	clrt_vs_st	1,000			
Clvistr2	<---	clrt_vs_st	1,131	,079	14,326	***
Efrepch1	<---	sff_rep	1,000			
Efrepch2	<---	sff_rep	,993	,052	19,040	***
Efrepch3	<---	sff_rep	,978	,046	21,070	***
Vischan1	<---	vis_chang	1,000			

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Vischan2	<---	vis_chang	1,129	,084	13,395	***
Vischan3	<---	vis_chang	1,228	,084	14,622	***
EvoRenta	<---	performance	1,000			
EvoChiAff	<---	performance	,992	,043	22,979	***
EvoReputa	<---	performance	,897	,042	21,418	***
EnMotiv2	<---	entr_motiv	1,000			
EnMotiv3	<---	entr_motiv	,661	,082	8,051	***
EnMotiv4	<---	entr_motiv	,964	,068	14,234	***
EnMotiv5	<---	entr_motiv	,972	,068	14,232	***
EnMotiv6	<---	entr_motiv	,980	,071	13,838	***
AptiEnt1	<---	apt_intuition	1,000			
AptiEnt2	<---	apt_intuition	1,553	,169	9,161	***
AptiEnt3	<---	apt_intuition	1,484	,163	9,088	***
AptiEnt8	<---	apt_tol_aimb	1,000			
AptiEnt9	<---	apt_tol_aimb	1,381	,206	6,718	***
AptiEnt10	<---	apt_tol_aimb	1,414	,211	6,698	***
AptiEnt5	<---	apt_cof_soi	1,000			
AptiEnt6	<---	apt_cof_soi	1,105	,123	8,975	***
AptiEnt13	<---	apt_cra_imag	1,000			
AptiEnt14	<---	apt_cra_imag	,958	,070	13,692	***
AptiEnt12	<---	apt_cra_imag	,701	,071	9,806	***
AptiEnt11	<---	apt_cra_imag	,966	,064	15,054	***
AttiEnt1	<---	att_ris_init	1,000			
AttiEnt3	<---	att_ris_init	1,030	,079	12,967	***
AttiEnt10	<---	att_ris_init	1,140	,091	12,554	***
AttiEnt2	<---	att_chan_dest	1,000			
AttiEnt4	<---	att_chan_dest	,576	,193	2,986	,003
AttiEnt5	<---	att_act_temps	1,000			
AttiEnt7	<---	att_act_temps	1,313	,156	8,399	***
AttiEnt8	<---	att_act_temps	1,471	,154	9,577	***
AttiEnt9	<---	att_act_temps	1,391	,149	9,332	***

Vischan1	<---	vis chang	,770
Vischan2	<---	vis chang	,815
Vischan3	<---	vis chang	,867
EvoRenta	<---	performance	,911
EvoChiAff	<---	performance	,899
EvoReputa	<---	performance	,866
EnMotiv2	<---	entr_motiv	,810
EnMotiv3	<---	entr motiv	,512
EnMotiv4	<---	entr motiv	,805
EnMotiv5	<---	entr_motiv	,811
EnMotiv6	<---	entr motiv	,789
AptiEnt1	<---	apt intuition	,597
AptiEnt2	<---	apt intuition	,810
AptiEnt3	<---	apt intuition	,793
AptiEnt8	<---	apt tol aimb	,493
AptiEnt9	<---	apt tol aimb	,736
AptiEnt10	<---	apt tol aimb	,728
AptiEnt5	<---	apt cof soi	,701
AptiEnt6	<---	apt cof soi	,821
AptiEnt13	<---	apt cra imaa	,828
AptiEnt14	<---	apt cra imaa	,800
AptiEnt12	<---	apt cra imaa	,600
AptiEnt11	<---	apt cra imaa	,815
AttiEnt1	<---	att ris init	,753
AttiEnt3	<---	att ris init	,817
AttiEnt10	<---	att ris init	,816
AttiEnt2	<---	att chan dest	,986
AttiEnt4	<---	att chan dest	,442
AttiEnt5	<---	att act temps	,594
AttiEnt7	<---	att act temps	,668
AttiEnt8	<---	att act temps	,802
AttiEnt9	<---	att act temps	,780

Tableau (197)Standardized Regression

Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
aptitude	<---	entrepreneur	,881
attitude	<---	entrepreneur	,975
agil_orqa	<---	entrepreneur	,976
comp_env	<---	environnement	,965
dymn_env	<---	environnement	,733
incrt_env	<---	environnement	,854
turb_env	<---	environnement	,886
clrt_vs_st	<---	agil_orqa	,935
sff_rep	<---	agil_orqa	,932
vis_chang	<---	agil_orqa	,955
performance	<---	environnement	-,260
performance	<---	agil_orqa	,043
apt intuition	<---	aptitude	,886
apt tol aimb	<---	aptitude	,807
apt_cra_imag	<---	aptitude	,967

	Estimate
apt_cof_soi <--- aptitude	.749
entr_motiv <--- entrepreneur	.925
att_ris_init <--- attitude	.935
att_chan_dest <--- attitude	.406
att_act_temps <--- attitude	.970
performance <--- entrepreneur	.672
Envcomp6 <--- comp_env	.783
Envcomp5 <--- comp_env	.597
Envcomp3 <--- comp_env	.752
Envcomp1 <--- comp_env	.706
Envvidyn6 <--- dynm_env	.631
Envvidyn5 <--- dynm_env	.741
Envvidyn4 <--- dynm_env	.839
Envvidyn3 <--- dynm_env	.450
Envvidyn2 <--- dynm_env	.432
Envvitur5 <--- turb_env	.715
Envvitur4 <--- turb_env	.728
Envvitur3 <--- turb_env	.747
Envvitur2 <--- turb_env	.671
Envvincr5 <--- incrt_env	.506
Envvincr4 <--- incrt_env	.624
Envvincr3 <--- incrt_env	.747
Envvincr2 <--- incrt_env	.851
Envvincr1 <--- incrt_env	.783
Envvitur6 <--- turb_env	.658
Clvistr1 <--- clrt_vs_st	.818
Clvistr2 <--- clrt_vs_st	.827
Efrepch1 <--- sff_rep	.895
Efrepch2 <--- sff_rep	.866

Tableau (199)Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.756	.734	.883	.871	.882
Saturated	1.000		1.000		1.000
Independence	.000	.000	.000	.000	.000

Tableau (201)NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1012.998	879.481	1154.355
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	8554,034	8239,224	8875,475

Tableau(204)AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2853.998	2970.463		
Saturated model	3304.000	4321.989		
Independence model	10262,034	10296,542		

Tableau 206 HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	152	156
Independence model	41	42

Model Fit Summary

Tableau (198)CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	189	2475.998	1463	.000	1.692
Saturated model	1652	.000	0		
Independence model	56	10150,034	1596	.000	6,360

Tableau (200)Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.917	.693	.808
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1,000	.000	.000
Independence model	42.405	41.104	43.733

Tableau (202)FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	10.231	4.186	3.634	4.770
Saturated	.000	.000	.000	.000
Independence	41.942	35.347	34.046	36.676

Tableau (203)RMSEA

Model	RMSEA	LO	HI	PCLOSE
Default model	.053	.050	.057	.058
Independence	.149	.146	.152	.000

Tableau 205 ECVI

Annexe 3 modèles selon le comportement stratégique (résultats PLS)

1) Prospecteur

1-1) Environnement

Tableau 207 Modèles de mesure (environnement prospecteur)

Model	Construits	N d'items	Model de mesure				Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)			
			Construct Reliability and Validity				√AVE>corr			
			Cronbach's Alpha ≥0.5	rho_A ≥0.7	Composite Reliability >0.7,<0.9	Average Variance Extracted (AVE) >0.5	1	2	3	4
Model 1	env-dynamic (1)	06	0,386	0,482	0,635	0,265	0,515			
	env_complexe (2)	06	0,549	0,656	0,688	0,351	0,436	0,593		
	env_incertitude(3)	05	0,688	0,784	0,799	0,471	0,311	0,468	0,686	
	env_turbulence(4)	06	0,621	0,709	0,756	0,377	0,238	0,522	0,485	0,614
Model2	env-dynamic(1)	04	0,478	0,532	0,714	0,394	0,627			
	env_complexe(2)	04	0,720	0,732	0,825	0,543	0,416	0,737		
	env_incertitude(3)	04	0,748	0,796	0,841	0,576	0,300	0,429	0,759	
	env_turbulence(4)	04	0,720	0,760	0,821	0,541	0,181	0,467	0,454	0,735
Model 3	env-dynamic (1)	03	0,502	0,535	0,744	0,497	0,705			
	env_complexe(2)	04	0,720	0,734	0,825	0,542	0,411	0,736		
	env_incertitude(3)	04	0,748	0,794	0,841	0,576	0,252	0,432	0,759	
	env_turbulence(4)	04	0,720	0,757	0,822	0,541	0,203	0,468	0,454	0,736

Tableau 208 Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
--	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

env-dynamic -> env complexe	0,411	0,453	0,110	3,749	0,000
env-dynamic -> env incertitude	0,089	0,124	0,158	0,566	0,572
env-dynamic -> env turbulence	-0,015	-0,033	0,196	0,075	0,940
env complexe -> env incertitude	0,396	0,395	0,159	2,489	0,013
env complexe -> env turbulence	0,339	0,346	0,171	1,986	0,048
env incertitude -> env turbulence	0,311	0,337	0,139	2,234	0,026

Tableau 209 Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
env-dynamic -> env complexe					
env-dynamic -> env incertitude	0,162	0,176	0,084	1,940	0,053
env-dynamic -> env turbulence	0,218	0,259	0,092	2,359	0,019
env complexe -> env incertitude					
env complexe -> env turbulence	0,123	0,132	0,079	1,563	0,119
env incertitude -> env turbulence					

Tableau 210 Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
env-dynamic -> env complexe	0,411	0,453	0,110	3,749	0,000
env-dynamic -> env incertitude	0,252	0,299	0,117	2,151	0,032
env-dynamic -> env turbulence	0,203	0,226	0,181	1,124	0,261
env complexe -> env incertitude	0,396	0,395	0,159	2,489	0,013
env complexe -> env turbulence	0,462	0,478	0,148	3,121	0,002
env incertitude -> env turbulence	0,311	0,337	0,139	2,234	0,026

1-2) agilité organisationnelle

Tableau 211 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Clvistr1 <- clrt-vs-str	0,856	0,849	0,062	13,697	0,000
Clvistr1 <- agilité	0,604	0,606	0,109	5,559	0,000
Clvistr2 <- clrt-vs-str	0,889	0,888	0,036	24,787	0,000
Clvistr2 <- agilité	0,684	0,682	0,072	9,435	0,000
Efrepch1 <- eff-rep-chang	0,840	0,839	0,046	18,293	0,000
Efrepch1 <- agilité	0,764	0,760	0,064	12,016	0,000
Efrepch2 <- eff-rep-chang	0,793	0,784	0,075	10,552	0,000
Efrepch2 <- agilité	0,698	0,689	0,098	7,162	0,000
Efrepch3 <- eff-rep-chang	0,851	0,846	0,044	19,159	0,000
Efrepch3 <- agilité	0,777	0,770	0,065	12,026	0,000
Vischan1 <- vs-chang	0,849	0,843	0,046	18,397	0,000
Vischan1 <- agilité	0,706	0,701	0,080	8,815	0,000
Vischan2 <- vs-chang	0,829	0,828	0,044	18,664	0,000
Vischan2 <- agilité	0,785	0,784	0,056	13,890	0,000
Vischan3 <- vs-chang	0,849	0,846	0,039	21,746	0,000
Vischan3 <- agilité	0,745	0,743	0,068	10,943	0,000

Tableau 212

	agilité	clrt-vs-str	eff-rep-	vs-chang
Clvistr1		0,856		
Clvistr1	0,604			
Clvistr2		0,889		
Clvistr2	0,684			
Efrepch1			0,840	
Efrepch1	0,764			
Efrepch2			0,793	
Efrepch2	0,698			
Efrepch3			0,851	
Efrepch3	0,777			
Vischan1				0,849
Vischan1	0,706			
Vischan2				0,829
Vischan2	0,785			
Vischan3				0,849
Vischan3	0,745			

Tableau 213 Latent Variable Correlations

	agilité	clrt-vs-str	eff-rep-chang	vs-chang
agilité	1,000			
clrt-vs-str	0,740	1,000		
eff-rep-chang	0,902	0,546	1,000	
vs-chang	0,887	0,489	0,693	1,000

Tableau 214 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agilité -> clrt-vs-str	0.740	0.747	0.069	10.706	0.000
agilité -> eff-rep-	0.902	0.900	0.032	28.491	0.000
agilité -> vs-chang	0.887	0.889	0.032	27.601	0.000

Quality Criteria

Tableau 215 R Square

	R Square	R Square Adjusted
clrt-vs-str	0,548	0,538
eff-rep-chang	0,814	0,810
vs-chang	0,787	0,782

Tableau 216 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
clrt-vs-str	0.548	0.563	0.101	5.441	0.000
eff-rep-	0.814	0.812	0.056	14.482	0.000
vs-chang	0.787	0.791	0.056	13.931	0.000

Tableau 217 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
clrt-vs-str	0.538	0.554	0.103	5.238	0.000
eff-rep-	0.810	0.808	0.057	14.119	0.000
vs-chang	0.782	0.787	0.058	13.569	0.000

Tableau 218 Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho A	Composite	Average Variance Extracted (AVE)
agilité	0.868	0.871	0.897	0.522
clrt-vs-str	0.688	0.695	0.865	0.761
eff-rep-chang	0.771	0.775	0.868	0.686
vs-chang	0.795	0.796	0.880	0.709

Tableau 219 Discriminant Validity Fornell-Larcker Criterion

	agilité	clrt-vs-str	eff-rep-chang	vs-chang
agilité	0.723			
clrt-vs-str	0.740	0.873		
eff-rep-chang	0.902	0.546	0.828	
vs-chang	0.887	0.489	0.693	0.842

Tableau 220 Discriminant Validity Mean, STDEV, T-Values, P Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.897	0.894	0.025	36.112	0.000
clrt-vs-str	0.865	0.860	0.039	21.942	0.000
eff-rep-	0.868	0.863	0.034	25.498	0.000
vs-chang	0.880	0.876	0.029	29.938	0.000

Tableau 221 Average Variance Extracted (AVE) Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P
agilité	0.522	0.523	0.063	8.318	0.000
clrt-vs-str	0.761	0.757	0.058	13.222	0.000
eff-rep-	0.686	0.682	0.060	11.394	0.000
vs-chang	0.709	0.706	0.055	12.951	0.000

Tableau 222 Cross Loadings

	agilité	clrt-vs-str	eff-rep-chang	vs-chang
Clvistr1	0.604	0.856	0.457	0.362
Clvistr1	0.604	0.856	0.457	0.362
Clvistr2	0.684	0.889	0.494	0.485
Clvistr2	0.684	0.889	0.494	0.485
Efrepch1	0.764	0.430	0.840	0.614
Efrepch1	0.764	0.430	0.840	0.614
Efrepch2	0.698	0.451	0.793	0.499
Efrepch2	0.698	0.451	0.793	0.499
Efrepch3	0.777	0.476	0.851	0.604
Efrepch3	0.777	0.476	0.851	0.604
Vischan1	0.706	0.361	0.518	0.849
Vischan1	0.706	0.361	0.518	0.849
Vischan2	0.785	0.408	0.685	0.829
Vischan2	0.785	0.408	0.685	0.829
Vischan3	0.745	0.465	0.538	0.849
Vischan3	0.745	0.465	0.538	0.849

Tableau 223 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0,871	0,871	0,032	27,027	0,000
clrt-vs-str	0,695	0,701	0,112	6,189	0,000
eff-rep-chang	0,775	0,770	0,064	12,111	0,000
vs-chang	0,796	0,793	0,057	14,019	0,000

Tableau 224 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
agilité	0,868	0,862	0,037	23,759	0,000
clrt-vs-str	0,688	0,675	0,105	6,574	0,000
eff-rep-chang	0,771	0,759	0,070	11,027	0,000
vs-chang	0,795	0,787	0,058	13,604	0,000

1-3) traits d'entrepreneur

	conf-soi	creat-imag	entrepreneur	intuition	motivation	risq-inititiv	tol-ambig
conf-soi	1,000						
creat-imag	0,625	1,000					
entrepreneur	0,760	0,827	1,000				
intuition	0,668	0,610	0,868	1,000			
motivation	0,614	0,741	0,904	0,787	1,000		
risq-inititiv	0,442	0,551	0,758	0,620	0,617	1,000	
tol-ambig	0,526	0,672	0,816	0,656	0,729	0,479	1,000

Tableau 226 Cross Loadings

	act-temps	conf-soi	creat-imag	entrepreneur	intuition	motivation	risq-inititiv	tol-ambig
AptiEnt11	0,488	0,565	0,796	0,697	0,566	0,589	0,515	0,600
AptiEnt13	0,478	0,496	0,836	0,623	0,399	0,539	0,376	0,519
AptiEnt14	0,539	0,433	0,774	0,665	0,496	0,658	0,427	0,490
AptiEnt2	0,686	0,564	0,596	0,796	0,879	0,751	0,549	0,631
AptiEnt3	0,613	0,586	0,443	0,691	0,839	0,592	0,515	0,488
AptiEnt4	0,499	0,737	0,456	0,564	0,525	0,411	0,346	0,384
AptiEnt5	0,346	0,624	0,476	0,460	0,279	0,409	0,186	0,430
AptiEnt6	0,592	0,882	0,489	0,678	0,665	0,558	0,440	0,391
AptiEnt8	0,529	0,282	0,455	0,542	0,358	0,428	0,387	0,722
AptiEnt9	0,499	0,487	0,375	0,586	0,632	0,554	0,258	0,684
AptiEnt10	0,574	0,379	0,641	0,663	0,444	0,610	0,416	0,800
AttiEnt1	0,515	0,245	0,429	0,560	0,417	0,396	0,820	0,437
AttiEnt10	0,605	0,465	0,471	0,638	0,514	0,542	0,745	0,321
AttiEnt3	0,541	0,375	0,456	0,665	0,589	0,574	0,893	0,421
AttiEnt5	0,773	0,450	0,495	0,703	0,576	0,607	0,618	0,521
AttiEnt7	0,586	0,365	0,236	0,513	0,498	0,472	0,314	0,481
AttiEnt8	0,754	0,569	0,533	0,659	0,532	0,463	0,472	0,524
AttiEnt9	0,790	0,494	0,512	0,712	0,609	0,596	0,522	0,598
EnMotiv2	0,478	0,490	0,496	0,663	0,572	0,761	0,483	0,571
EnMotiv4	0,589	0,405	0,518	0,660	0,618	0,745	0,354	0,563
EnMotiv5	0,544	0,378	0,545	0,654	0,606	0,679	0,565	0,457
EnMotiv6	0,496	0,489	0,570	0,615	0,455	0,680	0,361	0,498

Tableau 227 Path Coefficients

	act-temps	aptitude	attitude	conf-soi	creat-imag	entrepreneur	intuition	motivation	risq-inititiv	tol-ambig
aptitude				0,828	0,873		0,853			0,837
attitude	0,925								0,905	
entrepreneur		0,963	0,906					0,904		

Tableau 228 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics (O /STDEV)	P Values
aptitude -> conf-soi	0,828	0,836	0,048	17,361	0,000
aptitude -> creat-imag	0,873	0,878	0,033	26,123	0,000
aptitude -> intuition	0,853	0,512	0,685	1,244	0,214
aptitude -> tol-ambig	0,837	0,848	0,048	17,313	0,000
attitude -> act-temps	0,925	0,926	0,030	30,900	0,000
attitude -> risq-inititiv	0,905	0,904	0,033	27,735	0,000
entrepreneur -> aptitude	0,963	0,963	0,012	82,698	0,000
entrepreneur -> attitude	0,906	0,907	0,030	29,770	0,000
entrepreneur -> motivation	0,904	0,906	0,025	35,663	0,000

Tableau 229 Indirect Effects

	act-	aptitude	attitude	conf-	creat-	entrepreneur	intuition	motivation	risq-	tol-
--	------	----------	----------	-------	--------	--------------	-----------	------------	-------	------

	temps			soi	imag				inititiv	ambig
entrepreneur	0,838			0,797	0,841		0,821		0,820	0,806

Tableau 230 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
entrepreneur -> act-temps	0,838	0,840	0,049	16,955	0,000
entrepreneur -> conf-soi	0,797	0,805	0,050	16,085	0,000
entrepreneur -> creat-imag	0,841	0,846	0,038	22,410	0,000
entrepreneur -> intuition	0,821	0,495	0,659	1,245	0,214
entrepreneur -> risq-inititiv	0,820	0,820	0,046	17,939	0,000
entrepreneur -> tol-ambig	0,806	0,816	0,052	15,611	0,000

Tableau 231 Total Effects

	act-temps	aptitude	attitude	conf-soi	creat-imag	entrepreneur	intuition	motivation	risq-inititiv	tol-ambig
aptitude				0,828	0,873		0,853			0,837
attitude	0,925								0,905	
entrepreneur	0,838	0,963	0,906	0,797	0,841		0,821	0,904	0,820	0,806

Tableau 232 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
aptitude -> conf-soi	0,828	0,836	0,048	17,361	0,000
aptitude -> creat-imag	0,873	0,878	0,033	26,123	0,000
aptitude -> intuition	0,853	0,512	0,685	1,244	0,214
aptitude -> tol-ambig	0,837	0,848	0,048	17,313	0,000
attitude -> act-temps	0,925	0,926	0,030	30,900	0,000
attitude -> risq-inititiv	0,905	0,904	0,033	27,735	0,000
entrepreneur -> act-temps	0,838	0,840	0,049	16,955	0,000
entrepreneur -> conf-soi	0,797	0,805	0,050	16,085	0,000
entrepreneur -> creat-imag	0,841	0,846	0,038	22,410	0,000
entrepreneur -> intuition	0,821	0,495	0,659	1,245	0,214
entrepreneur -> risq-inititiv	0,820	0,820	0,046	17,939	0,000
entrepreneur -> tol-ambig	0,806	0,816	0,052	15,611	0,000

Tableau 233 Outer Loadings

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
AptiEnt10 <- tol-ambig	0,800	0,797	0,065	12,297	0,000
AptiEnt10 <- aptitude	0,671	0,672	0,093	7,253	0,000
AptiEnt10 <-	0,663	0,666	0,100	6,629	0,000
AptiEnt11 <- creat-imag	0,796	0,802	0,047	16,935	0,000
AptiEnt11 <- aptitude	0,754	0,761	0,060	12,623	0,000
AptiEnt11 <-	0,697	0,707	0,070	9,998	0,000
AptiEnt13 <- creat-imag	0,836	0,830	0,055	15,069	0,000
AptiEnt13 <- aptitude	0,680	0,674	0,082	8,270	0,000
AptiEnt13 <-	0,623	0,621	0,096	6,479	0,000
AptiEnt14 <- creat-imag	0,774	0,766	0,079	9,765	0,000
AptiEnt14 <- aptitude	0,660	0,660	0,092	7,210	0,000
AptiEnt14 <-	0,665	0,667	0,082	8,064	0,000
AptiEnt2 <- aptitude	0,779	0,780	0,057	13,543	0,000
AptiEnt2 <- intuition	0,879	0,537	0,699	1,257	0,209
AptiEnt2 <-	0,796	0,797	0,055	14,494	0,000
AptiEnt3 <- aptitude	0,682	0,674	0,095	7,189	0,000
AptiEnt3 <- intuition	0,839	0,481	0,678	1,237	0,217
AptiEnt3 <-	0,691	0,680	0,095	7,243	0,000
AptiEnt4 <- conf-soi	0,737	0,734	0,084	8,728	0,000
AptiEnt4 <- aptitude	0,617	0,620	0,099	6,210	0,000
AptiEnt4 <-	0,564	0,566	0,106	5,344	0,000
AptiEnt5 <- conf-soi	0,624	0,624	0,129	4,836	0,000
AptiEnt5 <- aptitude	0,536	0,542	0,114	4,697	0,000
AptiEnt5 <-	0,460	0,473	0,117	3,949	0,000
AptiEnt6 <- conf-soi	0,882	0,882	0,030	29,212	0,000
AptiEnt6 <- aptitude	0,710	0,712	0,065	10,846	0,000
AptiEnt6 <-	0,678	0,681	0,070	9,750	0,000
AptiEnt8 <- tol-ambig	0,722	0,729	0,115	6,281	0,000
AptiEnt8 <- aptitude	0,535	0,562	0,146	3,670	0,000
AptiEnt8 <-	0,542	0,566	0,109	4,979	0,000
AptiEnt9 <- tol-ambig	0,684	0,680	0,121	5,661	0,000
AptiEnt9 <- aptitude	0,630	0,623	0,114	5,528	0,000
AptiEnt9 <-	0,586	0,578	0,103	5,678	0,000
AttiEnt1 <- risq-inititiv	0,820	0,812	0,057	14,402	0,000
AttiEnt1 <- attitude	0,718	0,707	0,086	8,304	0,000
AttiEnt1 <- entrepreneur	0,560	0,556	0,101	5,569	0,000
AttiEnt10 <- risq-inititiv	0,745	0,732	0,083	8,952	0,000
AttiEnt10 <- attitude	0,735	0,720	0,096	7,651	0,000

AttiEnt10 <-	0.638	0.627	0.120	5.337	0.000
AttiEnt3 <- risq-inititiv	0.893	0.898	0.031	29.067	0.000
AttiEnt3 <- attitude	0.773	0.780	0.046	16.826	0.000
AttiEnt3 <- entrepreneur	0.665	0.670	0.071	9.352	0.000
AttiEnt5 <- act-temps	0.773	0.778	0.055	14.047	0.000
AttiEnt5 <- attitude	0.763	0.762	0.059	12.898	0.000
AttiEnt5 <- entrepreneur	0.703	0.699	0.074	9.480	0.000
AttiEnt7 <- act-temps	0.586	0.591	0.187	3.129	0.002
AttiEnt7 <- attitude	0.502	0.518	0.180	2.787	0.006
AttiEnt7 <- entrepreneur	0.513	0.528	0.130	3.945	0.000
AttiEnt8 <- act-temps	0.754	0.747	0.089	8.452	0.000
AttiEnt8 <- attitude	0.678	0.672	0.108	6.291	0.000
AttiEnt8 <- entrepreneur	0.659	0.662	0.103	6.415	0.000
AttiEnt9 <- act-temps	0.790	0.783	0.086	9.153	0.000
AttiEnt9 <- attitude	0.725	0.720	0.106	6.845	0.000
AttiEnt9 <- entrepreneur	0.712	0.710	0.109	6.559	0.000
EnMotiv2 <- motivation	0.761	0.757	0.086	8.850	0.000
EnMotiv2 <-	0.663	0.665	0.080	8.301	0.000
EnMotiv4 <- motivation	0.745	0.734	0.088	8.500	0.000
EnMotiv4 <-	0.660	0.646	0.109	6.030	0.000
EnMotiv5 <- motivation	0.679	0.679	0.075	9.042	0.000
EnMotiv5 <-	0.654	0.649	0.074	8.841	0.000
EnMotiv6 <- motivation	0.680	0.680	0.106	6.418	0.000
EnMotiv6 <-	0.615	0.618	0.108	5.680	0.000

Tableau 234 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.855	0.859	0.054	15.964	0.000
aptitude	0.927	0.927	0.022	41.594	0.000
attitude	0.821	0.823	0.053	15.478	0.000
conf-soi	0.686	0.701	0.078	8.768	0.000
creat-imag	0.762	0.773	0.058	13.207	0.000
intuition	0.727	0.732	0.070	10.319	0.000
motivation	0.818	0.822	0.045	18.023	0.000
risq-inititiv	0.819	0.819	0.058	14.212	0.000
tol-ambiq	0.701	0.721	0.079	8.928	0.000

Tableau 235 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.852	0.856	0.055	15.583	0.000
aptitude	0.925	0.926	0.023	40.678	0.000
attitude	0.817	0.819	0.054	15.093	0.000
conf-soi	0.679	0.695	0.080	8.507	0.000
creat-imag	0.757	0.768	0.059	12.853	0.000
intuition	0.721	0.727	0.072	10.029	0.000
motivation	0.814	0.819	0.046	17.574	0.000
risq-inititiv	0.815	0.815	0.059	13.858	0.000
tol-ambiq	0.695	0.715	0.080	8.668	0.000

Tableau 236 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.533	0.545	0.079	6.721	0.000
aptitude	0.440	0.452	0.050	8.866	0.000
attitude	0.496	0.503	0.069	7.213	0.000
conf-soi	0.570	0.577	0.054	10.589	0.000
creat-imag	0.644	0.644	0.056	11.423	0.000
entrepreneur	0.411	0.421	0.050	8.186	0.000
intuition	0.738	0.734	0.057	12.933	0.000
motivation	0.515	0.517	0.065	7.952	0.000
risq-inititiv	0.675	0.671	0.047	14.314	0.000
tol-ambiq	0.543	0.554	0.067	8.157	0.000

Tableau 237 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.819	0.817	0.056	14.603	0.000
aptitude	0.895	0.896	0.021	43.639	0.000
attitude	0.872	0.869	0.036	24.337	0.000
conf-soi	0.796	0.796	0.039	20.340	0.000
creat-imag	0.844	0.842	0.034	24.885	0.000
entrepreneur	0.938	0.938	0.013	69.642	0.000
intuition	0.849	0.845	0.040	21.374	0.000
motivation	0.809	0.805	0.043	18.714	0.000
risq-inititiv	0.861	0.857	0.027	31.357	0.000
tol-ambiq	0.780	0.781	0.050	15.485	0.000

Tableau 238 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.725	0.732	0.094	7.707	0.000
aptitude	0.878	0.885	0.024	36.669	0.000

attitude	0.836	0.840	0.046	18.116	0.000
conf-soi	0.639	0.652	0.081	7.883	0.000
creat-imag	0.725	0.728	0.070	10.384	0.000
entrepreneur	0.934	0.938	0.014	69.018	0.000
intuition	0.654	0.652	0.105	6.223	0.000
motivation	0.685	0.686	0.087	7.861	0.000
risq-inititiv	0.758	0.761	0.049	15.624	0.000
tol-ambiq	0.582	0.604	0.116	5.024	0.000

Tableau 239 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.705	0.697	0.112	6.321	0.000
aptitude	0.870	0.870	0.029	30.104	0.000
attitude	0.827	0.819	0.059	14.019	0.000
conf-soi	0.610	0.608	0.095	6.410	0.000
creat-imag	0.724	0.716	0.073	9.899	0.000
entrepreneur	0.930	0.929	0.017	56.323	0.000
intuition	0.647	0.633	0.110	5.867	0.000
motivation	0.684	0.671	0.092	7.439	0.000
risq-inititiv	0.755	0.744	0.060	12.680	0.000
tol-ambiq	0.578	0.579	0.122	4.740	0.000

1-4) modèle globale

Tableau 240 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
aqil-org -> cap-act-adap	0.371	0.369	0.031	11.992	0.000
aqil-org -> clrt-vs-str	0.738	0.737	0.074	10.037	0.000
aqil-org -> ef-rep-chang	0.902	0.900	0.031	29.124	0.000
aqil-org -> vs-chang	0.889	0.889	0.031	28.874	0.000
aptitude -> conf-soi	0.828	0.829	0.049	17.033	0.000
aptitude -> creat-imag	0.873	0.874	0.036	24.570	0.000
aptitude -> intuition	0.853	0.852	0.043	20.047	0.000
aptitude -> tol-ambiq	0.837	0.843	0.044	19.159	0.000
attitude -> act-temps	0.925	0.926	0.027	34.555	0.000
attitude -> risq-initi	0.905	0.905	0.030	30.464	0.000
cap-act-adap -> comp-st-pros	0.870	0.869	0.039	22.232	0.000
cap-act-adap -> performance	0.482	0.477	0.129	3.722	0.000
comp-st-pros ->	0.205	0.213	0.157	1.309	0.191
comp-st-pros -> performance	0.474	0.479	0.116	4.081	0.000
environnement -> env-comp	0.804	0.805	0.058	13.964	0.000
environnement -> env-dynam	0.545	0.581	0.093	5.891	0.000
environnement -> env-incrt	0.768	0.768	0.075	10.300	0.000
environnement -> env-turb	0.752	0.756	0.084	8.928	0.000
environnement ->	-0.077	-0.079	0.079	0.977	0.329
traits-ps-ent -> aptitude	0.963	0.960	0.013	76.872	0.000
traits-ps-ent -> attitude	0.907	0.907	0.028	32.933	0.000
traits-ps-ent -> cap-act-adap	0.667	0.670	0.031	21.411	0.000
traits-ps-ent -> motivation	0.903	0.905	0.027	33.655	0.000

Tableau 241 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
aqil-org -> comp-st-pros	0.323	0.320	0.030	10.711	0.000
aqil-org -> ef-rep-chang					
aqil-org -> env-comp	0.053	0.055	0.041	1.301	0.194
aqil-org -> env-dynam	0.036	0.042	0.032	1.122	0.262
aqil-org -> env-incrt	0.051	0.054	0.040	1.258	0.209
aqil-org -> env-turb	0.050	0.051	0.039	1.289	0.198
aqil-org -> environnement	0.066	0.069	0.052	1.284	0.200
aqil-org -> performance	0.326	0.324	0.031	10.684	0.000
cap-act-adap -> env-comp	0.143	0.148	0.109	1.318	0.188
cap-act-adap -> env-dynam	0.097	0.112	0.085	1.139	0.255
cap-act-adap -> env-incrt	0.137	0.145	0.108	1.269	0.205
cap-act-adap -> env-turb	0.134	0.138	0.104	1.294	0.196
cap-act-adap -> environnement	0.178	0.185	0.137	1.302	0.193
cap-act-adap -> performance	0.399	0.402	0.117	3.410	0.001
comp-st-pros -> env-comp	0.165	0.170	0.125	1.322	0.187
comp-st-pros -> env-dynam	0.112	0.129	0.098	1.138	0.256
comp-st-pros -> env-incrt	0.157	0.166	0.123	1.275	0.203
comp-st-pros -> env-turb	0.154	0.158	0.119	1.296	0.196
comp-st-pros -> performance	-0.016	-0.018	0.025	0.629	0.530
traits-ps-ent -> act-temps	0.839	0.840	0.044	19.172	0.000
traits-ps-ent -> comp-st-pros	0.581	0.583	0.035	16.612	0.000
traits-ps-ent -> conf-soi	0.797	0.796	0.051	15.626	0.000
traits-ps-ent -> creat-imag	0.841	0.839	0.040	21.149	0.000
traits-ps-ent -> env-comp	0.096	0.099	0.072	1.321	0.187
traits-ps-ent -> env-dynam	0.065	0.075	0.057	1.140	0.255
traits-ps-ent -> env-incrt	0.091	0.097	0.072	1.269	0.205
traits-ps-ent -> env-turb	0.089	0.092	0.069	1.289	0.198
traits-ps-ent -> environnement	0.119	0.124	0.091	1.306	0.192
traits-ps-ent -> intuition	0.821	0.818	0.045	18.302	0.000

traits-ps-ent -> performance	0.588	0.589	0.032	18.642	0.000
traits-ps-ent -> risq-initi	0.821	0.822	0.042	19.627	0.000
traits-ps-ent -> tol-ambig	0.806	0.810	0.047	17.148	0.000

Tableau 242 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
aqil-org -> cap-act-adap	0.371	0.369	0.031	11.992	0.000
aqil-org -> clrt-vs-str	0.738	0.737	0.074	10.037	0.000
aqil-org -> comp-st-pros	0.323	0.320	0.030	10.711	0.000
aqil-org -> ef-rep-chang	0.902	0.900	0.031	29.124	0.000
aqil-org -> env-comp	0.053	0.055	0.041	1.301	0.194
aqil-org -> env-dynam	0.036	0.042	0.032	1.122	0.262
aqil-org -> env-incrt	0.051	0.054	0.040	1.258	0.209
aqil-org -> env-turb	0.050	0.051	0.039	1.289	0.198
aqil-org -> environnement	0.066	0.069	0.052	1.284	0.200
aqil-org -> performance	0.326	0.324	0.031	10.684	0.000
aqil-org -> vs-chang	0.889	0.889	0.031	28.874	0.000
aptitude -> conf-soi	0.828	0.829	0.049	17.033	0.000
aptitude -> creat-imag	0.873	0.874	0.036	24.570	0.000
aptitude -> intuition	0.853	0.852	0.043	20.047	0.000
aptitude -> tol-ambig	0.837	0.843	0.044	19.159	0.000
attitude -> act-temps	0.925	0.926	0.027	34.555	0.000
attitude -> risq-initi	0.905	0.905	0.030	30.464	0.000
cap-act-adap -> comp-st-pros	0.870	0.869	0.039	22.232	0.000
cap-act-adap -> env-comp	0.143	0.148	0.109	1.318	0.188
cap-act-adap -> env-dynam	0.097	0.112	0.085	1.139	0.255
cap-act-adap -> env-incrt	0.137	0.145	0.108	1.269	0.205
cap-act-adap -> env-turb	0.134	0.138	0.104	1.294	0.196
cap-act-adap -> environnement	0.178	0.185	0.137	1.302	0.193
cap-act-adap -> performance	0.880	0.879	0.034	26.008	0.000
comp-st-pros -> env-comp	0.165	0.170	0.125	1.322	0.187
comp-st-pros -> env-dynam	0.112	0.129	0.098	1.138	0.256
comp-st-pros -> env-incrt	0.157	0.166	0.123	1.275	0.203
comp-st-pros -> env-turb	0.154	0.158	0.119	1.296	0.196
comp-st-pros -> environnement	0.205	0.213	0.157	1.309	0.191
comp-st-pros -> performance	0.458	0.461	0.127	3.612	0.000
environnement -> env-comp	0.804	0.805	0.058	13.964	0.000
environnement -> env-dynam	0.545	0.581	0.093	5.891	0.000
environnement -> env-incrt	0.768	0.768	0.075	10.300	0.000
environnement -> env-turb	0.752	0.756	0.084	8.928	0.000
environnement -> performance	-0.077	-0.079	0.079	0.977	0.329
traits-ps-ent -> act-temps	0.839	0.840	0.044	19.172	0.000
traits-ps-ent -> aptitude	0.963	0.960	0.013	76.872	0.000
traits-ps-ent -> attitude	0.907	0.907	0.028	32.933	0.000
traits-ps-ent -> cap-act-adap	0.667	0.670	0.031	21.411	0.000
traits-ps-ent -> comp-st-pros	0.581	0.583	0.035	16.612	0.000
traits-ps-ent -> conf-soi	0.797	0.796	0.051	15.626	0.000
traits-ps-ent -> creat-imag	0.841	0.839	0.040	21.149	0.000
traits-ps-ent -> env-comp	0.096	0.099	0.072	1.321	0.187
traits-ps-ent -> env-dynam	0.065	0.075	0.057	1.140	0.255
traits-ps-ent -> env-incrt	0.091	0.097	0.072	1.269	0.205
traits-ps-ent -> env-turb	0.089	0.092	0.069	1.289	0.198
traits-ps-ent -> environnement	0.119	0.124	0.091	1.306	0.192
traits-ps-ent -> intuition	0.821	0.818	0.045	18.302	0.000
traits-ps-ent -> motivation	0.903	0.905	0.027	33.655	0.000
traits-ps-ent -> performance	0.588	0.589	0.032	18.642	0.000
traits-ps-ent -> risq-initi	0.821	0.822	0.042	19.627	0.000
traits-ps-ent -> tol-ambig	0.806	0.810	0.047	17.148	0.000

Tableau 243 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.855	0.858	0.048	17.652	0.000
aptitude	0.927	0.922	0.024	38.752	0.000
attitude	0.823	0.824	0.049	16.927	0.000
cap-act-adap	0.994	0.994	0.002	551.890	0.000
clrt-vs-str	0.545	0.549	0.103	5.284	0.000
comp-st-pros	0.757	0.757	0.066	11.414	0.000
conf-soi	0.686	0.689	0.079	8.644	0.000
creat-imag	0.762	0.765	0.061	12.519	0.000
ef-rep-chang	0.813	0.810	0.055	14.801	0.000
env-comp	0.647	0.651	0.089	7.251	0.000
env-dynam	0.297	0.346	0.105	2.820	0.005
env-incrt	0.590	0.596	0.109	5.409	0.000
env-turb	0.565	0.578	0.120	4.698	0.000
environnement	0.042	0.070	0.069	0.611	0.542
intuition	0.727	0.728	0.071	10.247	0.000
motivation	0.815	0.819	0.048	17.010	0.000
performance	0.822	0.827	0.044	18.639	0.000
risq-initi	0.819	0.821	0.053	15.391	0.000
tol-ambig	0.701	0.713	0.072	9.699	0.000

vs-chang	0.790	0.792	0.054	14.653	0.000
----------	-------	-------	-------	--------	-------

Tableau 244 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.852	0.855	0.049	17.231	0.000
aptitude	0.925	0.920	0.024	37.899	0.000
attitude	0.820	0.820	0.050	16.508	0.000
cap-act-adap	0.994	0.994	0.002	529.239	0.000
clrt-vs-str	0.535	0.540	0.105	5.086	0.000
comp-st-pros	0.752	0.752	0.068	11.106	0.000
conf-soi	0.679	0.682	0.081	8.387	0.000
creat-imag	0.757	0.760	0.062	12.184	0.000
ef-rep-chang	0.809	0.806	0.056	14.429	0.000
env-comp	0.640	0.644	0.091	7.023	0.000
env-dynam	0.282	0.333	0.107	2.627	0.009
env-incrt	0.581	0.588	0.111	5.222	0.000
env-turb	0.556	0.569	0.123	4.528	0.000
environnement	0.022	0.050	0.070	0.314	0.754
intuition	0.721	0.723	0.072	9.959	0.000
motivation	0.812	0.815	0.049	16.585	0.000
performance	0.810	0.816	0.047	17.250	0.000
risq-initi	0.815	0.817	0.054	15.008	0.000
tol-ambig	0.695	0.707	0.074	9.417	0.000
vs-chang	0.786	0.787	0.055	14.275	0.000

Tableau 245 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.533	0.539	0.073	7.265	0.000
agil-org	0.522	0.518	0.059	8.857	0.000
aptitude	0.440	0.442	0.049	9.071	0.000
attitude	0.496	0.501	0.066	7.511	0.000
cap-act-adap	0.412	0.414	0.050	8.245	0.000
clrt-vs-str	0.762	0.754	0.054	14.018	0.000
comp-st-pros	0.370	0.379	0.054	6.796	0.000
conf-soi	0.570	0.571	0.056	10.235	0.000
creat-imag	0.644	0.636	0.054	11.820	0.000
ef-rep-chang	0.686	0.680	0.058	11.933	0.000
env-comp	0.544	0.540	0.056	9.635	0.000
env-dynam	0.502	0.498	0.063	8.012	0.000
env-incrt	0.576	0.577	0.057	10.070	0.000
env-turb	0.548	0.545	0.063	8.657	0.000
environnement	0.295	0.302	0.038	7.853	0.000
intuition	0.738	0.731	0.060	12.313	0.000
motivation	0.515	0.515	0.061	8.382	0.000
performance	0.562	0.562	0.060	9.298	0.000
risq-initi	0.675	0.674	0.051	13.143	0.000
tol-ambig	0.543	0.547	0.066	8.289	0.000
traits-ps-ent	0.411	0.414	0.048	8.539	0.000
vs-chang	0.709	0.704	0.054	13.196	0.000

Tableau 246 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Tol-ambq	0.780	0.778	0.048	16.182	0.000
act-temps	0.819	0.813	0.056	14.718	0.000
agilité	0.897	0.893	0.026	34.874	0.000
aptitude	0.895	0.892	0.022	40.587	0.000
attitude	0.872	0.867	0.035	24.863	0.000
clart-vis-str	0.865	0.855	0.041	21.320	0.000
comp-pros	0.777	0.773	0.050	15.454	0.000
conf-soi	0.796	0.789	0.042	19.082	0.000
crea-imag	0.844	0.840	0.036	23.536	0.000
eff-rep-chang	0.868	0.860	0.036	24.329	0.000
entrepreneur	0.938	0.936	0.014	66.013	0.000
env-complexité	0.826	0.823	0.036	22.883	0.000
env-dynamisme	0.750	0.725	0.077	9.720	0.000
env-incertitude	0.842	0.837	0.039	21.413	0.000
env-turbulence	0.826	0.818	0.045	18.427	0.000
environnement	0.857	0.855	0.025	34.962	0.000
intuition	0.849	0.844	0.039	21.637	0.000
motivation	0.809	0.802	0.048	16.965	0.000
performance	0.788	0.783	0.046	17.070	0.000
risq-initi	0.861	0.856	0.029	29.522	0.000
vis-chang	0.880	0.877	0.029	30.060	0.000

Tableau 246 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.725	0.729	0.088	8.270	0.000
agil-org	0.871	0.869	0.032	26.988	0.000
aptitude	0.878	0.880	0.024	36.497	0.000
attitude	0.836	0.840	0.043	19.445	0.000

cap-act-adap	0.945	0.946	0.012	77.897	0.000
clrt-vs-str	0.694	0.694	0.117	5.910	0.000
comp-st-pros	0.575	0.576	0.142	4.040	0.000
conf-soi	0.639	0.644	0.085	7.483	0.000
creat-imag	0.725	0.720	0.067	10.834	0.000
ef-rep-chang	0.775	0.768	0.064	12.034	0.000
env-comp	0.724	0.733	0.064	11.266	0.000
env-dynam	0.518	0.529	0.155	3.343	0.001
env-incrt	0.786	0.795	0.051	15.312	0.000
env-turb	0.742	0.750	0.072	10.313	0.000
environnement	0.835	0.845	0.029	28.933	0.000
intuition	0.654	0.645	0.110	5.956	0.000
motivation	0.685	0.685	0.084	8.126	0.000
performance	0.609	0.603	0.110	5.536	0.000
risq-initi	0.758	0.763	0.055	13.720	0.000
tol-ambiq	0.582	0.591	0.114	5.110	0.000
traits-ps-ent	0.934	0.936	0.013	69.674	0.000
vs-chang	0.796	0.790	0.057	13.926	0.000

Tableau 247 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0.705	0.693	0.101	6.974	0.000
agil-org	0.868	0.860	0.037	23.600	0.000
aptitude	0.870	0.865	0.029	30.134	0.000
attitude	0.827	0.818	0.056	14.815	0.000
cap-act-adap	0.942	0.939	0.014	65.921	0.000
clrt-vs-str	0.688	0.669	0.105	6.543	0.000
comp-st-pros	0.489	0.468	0.154	3.175	0.002
conf-soi	0.610	0.595	0.102	5.995	0.000
creat-imag	0.724	0.707	0.069	10.433	0.000
ef-rep-chang	0.771	0.757	0.068	11.313	0.000
env-comp	0.720	0.705	0.071	10.208	0.000
env-dynam	0.502	0.481	0.137	3.661	0.000
env-incrt	0.748	0.739	0.068	10.942	0.000
env-turb	0.720	0.708	0.080	9.048	0.000
environnement	0.820	0.813	0.037	22.276	0.000
intuition	0.647	0.626	0.117	5.542	0.000
motivation	0.684	0.669	0.093	7.375	0.000
performance	0.585	0.562	0.130	4.488	0.000
risq-initi	0.755	0.747	0.064	11.753	0.000
tol-ambiq	0.578	0.569	0.116	4.983	0.000
traits-ps-ent	0.930	0.927	0.016	57.346	0.000
vs-chang	0.795	0.785	0.059	13.523	0.000

Tableau 248 Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
act-temps	200.000	120.716	0.396
agil-org	400.000	400.000	
aptitude	550.000	346.332	0.370
attitude	350.000	236.058	0.326
cap-act-adap	1 300.000	838.673	0.355
clrt-vs-str	100.000	61.391	0.386
comp-st-pros	250.000	189.748	0.241
conf-soi	150.000	95.433	0.364
creat-imag	150.000	81.289	0.458
ef-rep-chang	150.000	72.886	0.514
env-comp	200.000	138.970	0.305
env-dynam	150.000	130.402	0.131
env-incrt	200.000	139.746	0.301
env-turb	200.000	146.446	0.268
environnement	750.000	744.574	0.007
intuition	100.000	50.161	0.498
motivation	200.000	123.772	0.381
performance	150.000	89.955	0.400
risq-initi	150.000	78.852	0.474
tol-ambiq	150.000	97.204	0.352
traits-ps-ent	1 100.000	1 100.000	
vs-chang	150.000	71.748	0.522

2) analyste
2-1) environnement

Tableau 249 Environnement selon l'Analyste

		Model de mesure				Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion) $\sqrt{AVE} > corr$				
		Construct Reliability and Validity								
Model	Construits	N d'items	Cronbach's Alpha	rho_A ≥ 0.7	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	1	2	3	4

			≥0.5		>0.7,<0.9	>0.5				
Model 1	env-dynamic (1)	06	0,650	0,626	0,768	0,366	0,605			
	env_complexe(2)	06	0,563	0,716	0,653	0,321	0,244	0,567		
	env_incertitude(3)	05	0,809	0,910	0,856	0,555	0,295	0,605	0,745	
	env_turbulence(4)	06	0,801	0,848	0,861	0,524	0,385	0,635	0,454	0,724
Model2	env-dynamic(1)	05	0,699	0,641	0,795	0,440	0,663			
	env_complexe(2)	04	0,629	0,710	0,764	0,472	0,239	0,687		
	env_incertitude(3)	05	0,809	0,912	0,855	0,554	0,289	0,615	0,745	
	env_turbulence(4)	05	0,844	0,849	0,889	0,616	0,359	0,635	0,460	0,785
Model 3	env-dynamic (1)	05	0,699	0,642	0,795	0,440	0,663			
	env_complexe(2)	03	0,669	0,692	0,818	0,601	0,244	0,775		
	env_incertitude(3)	05	0,809	0,912	0,855	0,554	0,289	0,620	0,744	
	env_turbulence(4)	05	0,844	0,849	0,889	0,616	0,359	0,642	0,460	0,785
Model 4	env-dynamic (1)	04	0,745	0,760	0,824	0,543	0,737			
	env_complexe(2)	03	0,669	0,691	0,818	0,601	0,267	0,775		
	env_incertitude(3)	05	0,809	0,917	0,853	0,552	0,237	0,623	0,743	
	env_turbulence(4)	05	0,844	0,849	0,889	0,616	0,316	0,641	0,463	0,785

Tableau 250 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
env-dynamisme -> env-	0,076	0,070	0,106	0,720	0,475
env-dynamisme -> env-	0,149	0,181	0,087	1,715	0,092
env-dynamisme -> env-	0,267	0,297	0,096	2,782	0,008
env-incertitude -> env-	0,086	0,101	0,110	0,787	0,435
env_complexité -> env-	0,603	0,618	0,076	7,984	0,000
env_complexité -> env-	0,548	0,537	0,098	5,604	0,000

Tableau 251 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P
env-dynamisme -> env-incertitude	0,161	0,185	0,068	2,361	0,022
env-dynamisme -> env-turbulence	0,167	0,184	0,068	2,441	0,018
env-dynamisme -> env_complexité					
env-incertitude -> env-turbulence					
env_complexité -> env-incertitude					
env_complexité -> env-turbulence	0,052	0,063	0,071	0,737	0,465

Tableau 252 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
env-dynamisme -> env-incertitude	0,237	0,255	0,106	2,229	0,030
env-dynamisme -> env-turbulence	0,316	0,365	0,074	4,293	0,000
env-dynamisme -> env_complexité	0,267	0,297	0,096	2,782	0,008
env-incertitude -> env-turbulence	0,086	0,101	0,110	0,787	0,435
env_complexité -> env-incertitude	0,603	0,618	0,076	7,984	0,000
env_complexité -> env-turbulence	0,600	0,600	0,065	9,218	0,000

Tableau 253 Outer Loadings

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
Envcomp1 <- env_complexité	0,710	0,716	0,070	10,102	0,000
Envcomp3 <- env_complexité	0,768	0,753	0,053	14,383	0,000
Envcomp6 <- env_complexité	0,842	0,845	0,031	26,779	0,000
Envdyn3 <- env-dynamisme	0,643	0,616	0,137	4,693	0,000
Envdyn4 <- env-dynamisme	0,855	0,830	0,088	9,726	0,000
Envdyn5 <- env-dynamisme	0,786	0,739	0,161	4,892	0,000
Envdyn6 <- env-dynamisme	0,642	0,601	0,185	3,466	0,001
Envincr1 <- env-incertitude	0,838	0,849	0,031	27,128	0,000
Envincr2 <- env-incertitude	0,926	0,927	0,019	50,036	0,000
Envincr3 <- env-incertitude	0,819	0,802	0,061	13,371	0,000
Envincr4 <- env-incertitude	0,556	0,514	0,162	3,438	0,001
Envincr5 <- env-incertitude	0,473	0,448	0,140	3,374	0,001
Envitur2 <- env-turbulence	0,745	0,725	0,057	12,968	0,000
Envitur3 <- env-turbulence	0,779	0,787	0,065	11,994	0,000
Envitur4 <- env-turbulence	0,763	0,758	0,066	11,474	0,000
Envitur5 <- env-turbulence	0,821	0,827	0,040	20,699	0,000
Envitur6 <- env-turbulence	0,814	0,811	0,040	20,350	0,000

Tableau 254 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
env-dynamisme	0,543	0,515	0,088	6,197	0,000
env-incertitude	0,552	0,548	0,055	10,089	0,000
env-turbulence	0,616	0,615	0,047	13,215	0,000
env_complexité	0,601	0,601	0,050	11,909	0,000

Tableau 255 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P
env-	0,824	0,791	0,092	8,961	0,000

env-incertitude	0,853	0,843	0,040	21,435	0,000
env-turbulence	0,889	0,887	0,021	42,659	0,000
env_complexité	0,818	0,816	0,032	25,616	0,000

Tableau 256 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
env-dynamisme	0,760	0,581	0,514	1,478	0,146
env-incertitude	0,917	0,914	0,039	23,439	0,000
env-turbulence	0,849	0,856	0,030	28,407	0,000
env_complexité	0,691	0,693	0,063	11,027	0,000

Tableau 257 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
env-dynamisme	0,745	0,740	0,040	18,405	0,000
env-incertitude	0,809	0,808	0,037	21,726	0,000
env-turbulence	0,844	0,841	0,032	26,061	0,000
env_complexité	0,669	0,664	0,068	9,788	0,000

2-2) agilité organisationnelle

Tableau 258 Cross Loadings

	agilité	clrt-vs-str	eff-rep-chang	vs-chang
Clvistr1	0,702	0,873	0,497	0,421
Clvistr1	0,702	0,873	0,497	0,421
Clvistr2	0,674	0,861	0,429	0,440
Clvistr2	0,674	0,861	0,429	0,440
Efrepch1	0,712	0,450	0,816	0,430
Efrepch1	0,712	0,450	0,816	0,430
Efrepch2	0,711	0,440	0,822	0,428
Efrepch2	0,711	0,440	0,822	0,428
Efrepch3	0,695	0,436	0,843	0,367
Efrepch3	0,695	0,436	0,843	0,367
Vischan1	0,628	0,417	0,366	0,772
Vischan1	0,628	0,417	0,366	0,772
Vischan2	0,567	0,353	0,331	0,720
Vischan2	0,567	0,353	0,331	0,720
Vischan3	0,680	0,387	0,448	0,834
Vischan3	0,680	0,387	0,448	0,834

Tableau 259 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité -> clrt-vs-str	0,794	0,797	0,039	20,109	0,000
agilité -> eff-rep-	0,854	0,856	0,034	24,981	0,000
agilité -> vs-chang	0,807	0,808	0,050	15,977	0,000

Tableau 260 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité -> clrt-vs-str	0,794	0,797	0,039	20,109	0,000
agilité -> eff-rep-	0,854	0,856	0,034	24,981	0,000
agilité -> vs-chang	0,807	0,808	0,050	15,977	0,000

Tableau 261 Outer Loadings

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
Clvistr1 <- clrt-vs-str	0,873	0,876	0,031	28,010	0,000
Clvistr1 <- agilité	0,702	0,707	0,063	11,105	0,000
Clvistr2 <- clrt-vs-str	0,861	0,856	0,049	17,740	0,000
Clvistr2 <- agilité	0,674	0,669	0,071	9,441	0,000
Efrepch1 <- eff-rep-	0,816	0,809	0,062	13,195	0,000
Efrepch1 <- agilité	0,712	0,704	0,081	8,805	0,000
Efrepch2 <- eff-rep-	0,822	0,823	0,029	27,993	0,000
Efrepch2 <- agilité	0,711	0,713	0,047	15,067	0,000
Efrepch3 <- eff-rep-	0,843	0,842	0,041	20,331	0,000
Efrepch3 <- agilité	0,695	0,697	0,073	9,573	0,000
Vischan1 <- vs-chang	0,772	0,761	0,075	10,365	0,000
Vischan1 <- agilité	0,628	0,618	0,091	6,893	0,000
Vischan2 <- vs-chang	0,720	0,718	0,080	8,998	0,000
Vischan2 <- agilité	0,567	0,565	0,098	5,799	0,000
Vischan3 <- vs-chang	0,834	0,834	0,030	27,695	0,000
Vischan3 <- agilité	0,680	0,677	0,065	10,396	0,000

Quality Criteria

Tableau 261 R SquareMean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
clrt-vs-str	0,630	0,637	0,062	10,198	0,000
eff-rep-chang	0,730	0,735	0,058	12,649	0,000
vs-chang	0,651	0,655	0,079	8,250	0,000

Tableau 262 R Square AdjustedMean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
clrt-vs-str	0.626	0.632	0.063	10,014	0,000
eff-rep-chang	0.727	0.732	0.058	12,452	0,000
vs-chang	0.647	0.651	0.080	8,106	0,000

Tableau 263 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.453	0.455	0.040	11,453	0,000
clrt-vs-str	0.751	0.752	0.053	14,226	0,000
eff-rep-chang	0.684	0.683	0.043	15,822	0,000
vs-chang	0.603	0.601	0.045	13,496	0,000

Tableau 264 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.868	0.867	0.020	43,884	0,000
clrt-vs-str	0.858	0.857	0.035	24,307	0,000
eff-rep-chang	0.866	0.865	0.024	36,508	0,000
vs-chang	0.820	0.816	0.030	27,605	0,000

Tableau 265 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.829	0.833	0.027	30,513	0,000
clrt-vs-str	0.670	0.674	0.091	7,324	0,000
eff-rep-chang	0.768	0.772	0.045	17,045	0,000
vs-chang	0.678	0.681	0.056	12,142	0,000

Tableau 266 Cronbach's AlphaMean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.826	0.823	0.031	26,794	0,000
clrt-vs-str	0.669	0.665	0.096	6,965	0,000
eff-rep-chang	0.768	0.764	0.048	16,033	0,000
vs-chang	0.670	0.661	0.065	10,253	0,000

2-3) traits d'entrepreneur

Tableau 267 Latent Variable Covariances

	act-temps	aptitude	attitude	chanc-destin	conf-soi	crea-imag	entrepreneur	intuition	motivation	risq-initiativ	tol-ambig
act-temps	1,000										
aptitude	0,545	1,000									
attitude	0,879	0,548	1,000								
chanc-destin	0,354	0,317	0,616	1,000							
conf-soi	0,393	0,817	0,417	0,262	1,000						
crea-imag	0,505	0,835	0,534	0,358	0,522	1,000					
entrepreneur	0,796	0,843	0,870	0,528	0,687	0,759	1,000				
intuition	0,506	0,762	0,447	0,200	0,566	0,468	0,639	1,000			
motivation	0,411	0,250	0,493	0,329	0,234	0,274	0,614	0,123	1,000		
risq-initiativ	0,604	0,416	0,878	0,457	0,329	0,412	0,729	0,296	0,444	1,000	
tol-ambig	0,209	0,617	0,221	0,100	0,302	0,538	0,437	0,229	0,095	0,195	1,000

Tableau 268 Cross Loadings

	act-temps	crea-imag	intuition	chanc-destin	conf-soi	tol-ambig	risq-initiativ	motivation			
AptiEnt11	0.437	0.799	0.238	0.354	0.319	0.571	0.366	0.232			
AptiEnt13	0.260	0.791	0.326	0.328	0.354	0.490	0.296	0.206			
AptiEnt14	0.447	0.669	0.493	0.126	0.507	0.154	0.269	0.181			
AptiEnt1	0.306	0.253	0.715	0.167	0.353	0.231	0.162	0.002			
AptiEnt2	0.458	0.471	0.806	0.155	0.536	0.168	0.360	0.162			
AptiEnt3	0.394	0.335	0.797	0.146	0.404	0.143	0.136	0.099			
AptiEnt4	0.292	0.489	0.481	0.093	0.785	0.471	0.245	0.112			
AptiEnt5	0.323	0.388	0.425	0.327	0.792	0.115	0.267	0.213			
AptiEnt6	0.325	0.350	0.435	0.231	0.807	0.078	0.275	0.252			
AptiEnt8	0.055	0.230	0.205	-0.030	0.179	0.628	-0.052	-0.051			
AptiEnt9	0.230	0.413	0.123	0.088	0.225	0.740	0.164	0.109			
AptiEnt10	0.157	0.496	0.182	0.133	0.249	0.806	0.260	0.119			
AttiEnt1	0.307	0.212	0.124	0.226	0.252	0.097	0.614	0.319			
AttiEnt3	0.517	0.333	0.234	0.400	0.234	0.189	0.827	0.278			
AttiEnt10	0.482	0.348	0.276	0.360	0.253	0.133	0.752	0.397			
AttiEnt2	0.354	0.358	0.200	1.000	0.262	0.100	0.457	0.329			
AttiEnt5	0.666	0.342	0.313	0.198	0.182	0.110	0.317	0.277			
AttiEnt7	0.405	0.281	0.324	0.263	0.335	0.070	0.207	0.186			
AttiEnt8	0.822	0.317	0.340	0.306	0.302	0.129	0.522	0.307			
AttiEnt9	0.746	0.438	0.414	0.212	0.283	0.235	0.512	0.327			
EnMotiv2	0.404	0.294	0.207	0.231	0.253	0.162	0.359	0.825			
EnMotiv4	0.222	0.117	-0.005	0.220	0.112	0.080	0.276	0.726			
EnMotiv5	0.334	0.217	0.113	0.284	0.175	0.058	0.296	0.733			
EnMotiv6	0.251	0.167	0.008	0.268	0.144	-0.038	0.413	0.744			

Tableau 269 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
aptitude -> conf-soi	0.817	0.821	0.044	18,644	0,000
aptitude -> crea-imag	0.835	0.835	0.039	21,344	0,000
aptitude -> intuition	0.762	0.766	0.055	13,894	0,000
aptitude -> tol-ambig	0.617	0.625	0.085	7,238	0,000
attitude -> act-temps	0.879	0.884	0.027	32,497	0,000
attitude -> chanc-	0.616	0.610	0.076	8,116	0,000
attitude -> risq-initiativ	0.878	0.879	0.031	28,075	0,000
entrepreneur ->	0.843	0.839	0.054	15,510	0,000
entrepreneur ->	0.870	0.871	0.035	24,514	0,000
entrepreneur ->	0.614	0.625	0.071	8,669	0,000

Tableau 270 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
entrepreneur -> act-	0.764	0.771	0.045	16,864	0,000
entrepreneur -> chanc-	0.536	0.532	0.073	7,315	0,000
entrepreneur -> conf-soi	0.688	0.689	0.065	10,638	0,000
entrepreneur -> crea-	0.703	0.702	0.062	11,340	0,000
entrepreneur -> intuition	0.642	0.643	0.065	9,826	0,000
entrepreneur -> risq-	0.763	0.766	0.047	16,079	0,000
entrepreneur -> tol-	0.520	0.525	0.083	6,274	0,000

Tableau 271 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
aptitude -> conf-soi	0.817	0.821	0.044	18,644	0,000
aptitude -> crea-imag	0.835	0.835	0.039	21,344	0,000
aptitude -> intuition	0.762	0.766	0.055	13,894	0,000
aptitude -> tol-ambig	0.617	0.625	0.085	7,238	0,000
attitude -> act-temps	0.879	0.884	0.027	32,497	0,000
attitude -> chanc-destin	0.616	0.610	0.076	8,116	0,000
attitude -> risq-initiativ	0.878	0.879	0.031	28,075	0,000
entrepreneur -> act-	0.764	0.771	0.045	16,864	0,000
entrepreneur -> aptitude	0.843	0.839	0.054	15,510	0,000
entrepreneur -> attitude	0.870	0.871	0.035	24,514	0,000
entrepreneur -> chanc-	0.536	0.532	0.073	7,315	0,000
entrepreneur -> conf-soi	0.688	0.689	0.065	10,638	0,000
entrepreneur -> crea-	0.703	0.702	0.062	11,340	0,000
entrepreneur -> intuition	0.642	0.643	0.065	9,826	0,000
entrepreneur ->	0.614	0.625	0.071	8,669	0,000
entrepreneur -> risq-	0.763	0.766	0.047	16,079	0,000
entrepreneur -> tol-	0.520	0.525	0.083	6,274	0,000

Tableau 272 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt1 <- intuition	0,715	0,715	0,053	13,562	0,000
AptiEnt1 <- aptitude	0,510	0,511	0,067	7,560	0,000
AptiEnt1 <- entrepreneur	0,388	0,387	0,099	3,911	0,000
AptiEnt10 <- tol-ambig	0,806	0,800	0,070	11,453	0,000
AptiEnt10 <- aptitude	0,522	0,516	0,098	5,313	0,000
AptiEnt10 <- entrepreneur	0,404	0,402	0,097	4,146	0,000
AptiEnt11 <- crea-imag	0,799	0,795	0,054	14,927	0,000
AptiEnt11 <- aptitude	0,621	0,618	0,088	7,030	0,000
AptiEnt11 <- entrepreneur	0,606	0,606	0,079	7,624	0,000
AptiEnt13 <- crea-imag	0,791	0,780	0,080	9,880	0,000
AptiEnt13 <- aptitude	0,638	0,628	0,087	7,311	0,000
AptiEnt13 <- entrepreneur	0,548	0,539	0,091	6,048	0,000
AptiEnt14 <- crea-imag	0,669	0,671	0,093	7,201	0,000
AptiEnt14 <- aptitude	0,626	0,624	0,094	6,688	0,000
AptiEnt14 <- entrepreneur	0,562	0,555	0,094	5,948	0,000
AptiEnt2 <- intuition	0,806	0,807	0,037	21,970	0,000
AptiEnt2 <- aptitude	0,675	0,677	0,068	9,873	0,000
AptiEnt2 <- entrepreneur	0,606	0,597	0,089	6,780	0,000
AptiEnt3 <- intuition	0,797	0,797	0,045	17,855	0,000
AptiEnt3 <- aptitude	0,566	0,567	0,085	6,677	0,000
AptiEnt3 <- entrepreneur	0,464	0,461	0,086	5,394	0,000
AptiEnt4 <- conf-soi	0,785	0,783	0,054	14,637	0,000
AptiEnt4 <- aptitude	0,735	0,727	0,061	12,091	0,000
AptiEnt4 <- entrepreneur	0,543	0,530	0,101	5,385	0,000
AptiEnt5 <- conf-soi	0,792	0,792	0,053	14,830	0,000
AptiEnt5 <- aptitude	0,601	0,600	0,083	7,281	0,000
AptiEnt5 <- entrepreneur	0,546	0,545	0,087	6,292	0,000
AptiEnt6 <- conf-soi	0,807	0,800	0,099	8,189	0,000

AttiEnt10 <- attitude	0,679	0,678	0,066	10,269	0,000
AttiEnt10 <- entrepreneur	0,591	0,591	0,078	7,557	0,000
AttiEnt2 <- chanc-destin	1,000	1,000	0,000		
AttiEnt2 <- attitude	0,616	0,610	0,076	8,116	0,000
AttiEnt2 <- entrepreneur	0,528	0,528	0,075	7,041	0,000
AttiEnt3 <- risq-initiativ	0,827	0,828	0,034	23,988	0,000
AttiEnt3 <- attitude	0,739	0,737	0,051	14,592	0,000
AttiEnt3 <- entrepreneur	0,577	0,579	0,087	6,661	0,000
AttiEnt5 <- act-temps	0,666	0,664	0,086	7,768	0,000
AttiEnt5 <- attitude	0,537	0,543	0,099	5,399	0,000
AttiEnt5 <- entrepreneur	0,490	0,495	0,099	4,944	0,000
AttiEnt7 <- act-temps	0,405	0,405	0,157	2,572	0,010
AttiEnt7 <- attitude	0,372	0,377	0,128	2,912	0,004
AttiEnt7 <- entrepreneur	0,409	0,410	0,116	3,535	0,000
AttiEnt8 <- act-temps	0,822	0,824	0,035	23,392	0,000
AttiEnt8 <- attitude	0,734	0,738	0,051	14,283	0,000
AttiEnt8 <- entrepreneur	0,607	0,612	0,077	7,885	0,000
AttiEnt9 <- act-temps	0,746	0,744	0,064	11,676	0,000
AttiEnt9 <- attitude	0,673	0,672	0,070	9,547	0,000
AttiEnt9 <- entrepreneur	0,630	0,629	0,076	8,301	0,000
EnMotiv2 <- motivation	0,825	0,830	0,037	22,057	0,000
EnMotiv2 <- entrepreneur	0,567	0,571	0,073	7,768	0,000
EnMotiv4 <- motivation	0,726	0,716	0,071	10,182	0,000
EnMotiv4 <- entrepreneur	0,376	0,374	0,108	3,481	0,001
EnMotiv5 <- motivation	0,733	0,729	0,068	10,840	0,000
EnMotiv5 <- entrepreneur	0,462	0,461	0,098	4,713	0,000
EnMotiv6 <- motivation	0,744	0,740	0,066	11,255	0,000
EnMotiv6 <- entrepreneur	0,424	0,424	0,099	4,294	0,000

AptiEnt6 <- aptitude	0,589	0,595	0,132	4,472	0,000
AptiEnt6 <- entrepreneur	0,547	0,552	0,119	4,612	0,000
AptiEnt8 <- tol-ambig	0,628	0,618	0,112	5,623	0,000
AptiEnt8 <- aptitude	0,360	0,358	0,115	3,125	0,002
AptiEnt8 <- entrepreneur	0,158	0,161	0,125	1,260	0,208
AptiEnt9 <- tol-ambig	0,740	0,732	0,105	7,057	0,000
AptiEnt9 <- aptitude	0,450	0,450	0,120	3,740	0,000
AptiEnt9 <- entrepreneur	0,358	0,359	0,122	2,931	0,004
AttiEnt1 <- risq-initiativ	0,614	0,597	0,125	4,909	0,000
AttiEnt1 <- attitude	0,493	0,485	0,119	4,145	0,000
AttiEnt1 <- entrepreneur	0,429	0,426	0,114	3,759	0,000
AttiEnt10 <- risq-initiativ	0,752	0,751	0,067	11,274	0,000

Quality Criteria

Tableau 273 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	
act-temps	0,773	0,783		0,047	16,354	0,000
aptitude	0,710	0,707		0,088	8,106	0,000
attitude	0,756	0,761		0,061	12,478	0,000
chanc-destin	0,380	0,378		0,089	4,258	0,000
conf-soi	0,667	0,675		0,071	9,404	0,000
crea-imag	0,696	0,699		0,064	10,834	0,000
intuition	0,580	0,589		0,082	7,056	0,000
motivation	0,377	0,396		0,086	4,397	0,000
risq-initiativ	0,770	0,774		0,054	14,287	0,000
tol-ambig	0,381	0,398		0,103	3,713	0,000

Tableau 274 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	
act-temps	0,770	0,780		0,048	16,113	0,000
aptitude	0,707	0,704		0,089	7,976	0,000
attitude	0,754	0,758		0,061	12,290	0,000
chanc-destin	0,373	0,371		0,090	4,131	0,000
conf-soi	0,663	0,671		0,072	9,244	0,000
crea-imag	0,693	0,696		0,065	10,658	0,000
intuition	0,575	0,584		0,083	6,917	0,000
motivation	0,370	0,389		0,087	4,264	0,000
risq-initiativ	0,768	0,771		0,055	14,076	0,000
tol-ambig	0,374	0,391		0,104	3,603	0,000

Tableau 275 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	
act-temps	0,460	0,469		0,043	10,819	0,000
aptitude	0,340	0,346		0,036	9,551	0,000
attitude	0,381	0,388		0,042	9,173	0,000
chanc-destin	1,000	1,000		0,000		
conf-soi	0,631	0,632		0,064	9,868	0,000
crea-imag	0,570	0,570		0,049	11,672	0,000
entrepreneur	0,254	0,262		0,030	8,541	0,000
intuition	0,599	0,602		0,034	17,486	0,000
motivation	0,575	0,574		0,044	13,126	0,000
risq-initiativ	0,542	0,542		0,050	10,781	0,000
tol-ambig	0,530	0,529		0,053	9,966	0,000

Tableau 276 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	
act-temps	0,763	0,764		0,038	20,253	0,000
aptitude	0,857	0,856		0,021	40,746	0,000
attitude	0,826	0,825		0,029	28,834	0,000
chanc-destin	1,000	1,000		0,000		
conf-soi	0,837	0,834		0,042	20,098	0,000
crea-imag	0,798	0,795		0,034	23,474	0,000
entrepreneur	0,886	0,886		0,017	51,101	0,000
intuition	0,817	0,818		0,022	37,533	0,000
motivation	0,844	0,841		0,025	33,722	0,000
risq-initiativ	0,778	0,773		0,042	18,596	0,000
tol-ambig	0,770	0,764		0,044	17,560	0,000

Tableau 277 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	
act-temps	0,648	0,662		0,062	10,397	0,000
aptitude	0,831	0,837		0,027	30,999	0,000
attitude	0,780	0,786		0,040	19,655	0,000
chanc-destin	1,000	1,000				
conf-soi	0,714	0,718		0,079	9,092	0,000
crea-imag	0,618	0,624		0,076	8,144	0,000
entrepreneur	0,877	0,883		0,019	46,722	0,000
intuition	0,679	0,687		0,048	14,167	0,000

motivation	0,772	0,788	0,057	13,504	0,000
risq-initiativ	0,604	0,604	0,086	7,046	0,000
tol-ambig	0,579	0,592	0,102	5,689	0,000

Tableau 278 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
act-temps	0,588	0,589	0,081	7,295	0,000
aptitude	0,817	0,815	0,031	26,644	0,000
attitude	0,756	0,753	0,049	15,539	0,000
chanc-destin	1,000	1,000			
conf-soi	0,711	0,704	0,080	8,834	0,000
crea-imag	0,618	0,610	0,079	7,848	0,000
entrepreneur	0,866	0,864	0,022	38,676	0,000
intuition	0,667	0,669	0,047	14,334	0,000
motivation	0,755	0,753	0,041	18,229	0,000
risq-initiativ	0,575	0,564	0,095	6,040	0,000
tol-ambig	0,557	0,549	0,091	6,093	0,000

2-4) modele globale

Tableau 279 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
agil-org -> capac-act-adap	0,404	0,385	0,051	7,839	0,000
agil-org -> clrt-vs-str	0,792	0,793	0,042	18,949	0,000
agil-org -> ef-rep-chang	0,855	0,858	0,036	24,063	0,000
agil-org -> vis-chang	0,807	0,808	0,047	17,101	0,000
aptitude -> conf-soi	0,816	0,821	0,048	16,900	0,000
aptitude -> crea-imag	0,835	0,837	0,036	23,409	0,000
aptitude -> intuition	0,761	0,763	0,056	13,475	0,000
aptitude -> ol-ambig	0,619	0,633	0,089	6,995	0,000
attitude -> creat-imag	0,912	0,915	0,020	46,533	0,000
attitude -> risq-initi	0,879	0,881	0,031	28,030	0,000
capac-act-adap -> comp-str-anal	0,652	0,663	0,060	10,900	0,000
capac-act-adap -> performance	0,590	0,603	0,072	8,163	0,000
comp-str-anal -> environnement	0,191	0,199	0,110	1,748	0,081
comp-str-anal -> performance	0,235	0,223	0,082	2,880	0,004
environnement -> env-compl	0,845	0,847	0,034	24,663	0,000
environnement -> env-dynam	0,516	0,546	0,073	7,073	0,000
environnement -> env-incert	0,790	0,795	0,045	17,689	0,000
environnement -> env-turb	0,869	0,867	0,031	28,206	0,000
environnement -> performance	0,168	0,167	0,063	2,672	0,008
traits-ps-ent -> aptitude	0,739	0,731	0,084	8,800	0,000
traits-ps-ent -> attitude	0,891	0,892	0,021	42,441	0,000
traits-ps-ent -> capac-act-adap	0,666	0,676	0,048	13,765	0,000
traits-ps-ent -> motivation	0,709	0,713	0,059	11,948	0,000

Tableau 280 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
agil-org -> comp-str-anal	0,263	0,255	0,040	6,621	0,000
agil-org -> env-compl	0,043	0,044	0,027	1,602	0,110
agil-org -> env-dynam	0,026	0,029	0,018	1,451	0,147
agil-org -> env-incert	0,040	0,041	0,025	1,613	0,107
agil-org -> env-turb	0,044	0,045	0,027	1,614	0,107
agil-org -> environnement	0,050	0,052	0,031	1,629	0,104
agil-org -> performance	0,309	0,298	0,042	7,298	0,000
capac-act-adap -> env-compl	0,106	0,114	0,067	1,577	0,115
capac-act-adap -> env-dynam	0,064	0,074	0,046	1,408	0,160
capac-act-adap -> env-incert	0,099	0,106	0,062	1,599	0,111
capac-act-adap -> env-turb	0,108	0,117	0,068	1,591	0,112
capac-act-adap -> environnement	0,125	0,134	0,078	1,607	0,109
capac-act-adap -> performance	0,174	0,170	0,056	3,105	0,002
comp-str-anal -> env-compl	0,162	0,169	0,094	1,717	0,087
comp-str-anal -> env-dynam	0,099	0,110	0,064	1,533	0,126
comp-str-anal -> env-incert	0,151	0,158	0,087	1,743	0,082
comp-str-anal -> env-turb	0,166	0,173	0,096	1,730	0,084
comp-str-anal -> performance	0,032	0,032	0,022	1,488	0,137
traits-ps-ent -> comp-str-anal	0,434	0,448	0,053	8,250	0,000
traits-ps-ent -> conf-soi	0,603	0,601	0,083	7,241	0,000
traits-ps-ent -> crea-imag	0,617	0,612	0,080	7,750	0,000
traits-ps-ent -> creat-imag	0,812	0,816	0,028	29,184	0,000
traits-ps-ent -> env-compl	0,070	0,077	0,045	1,559	0,120
traits-ps-ent -> env-dynam	0,043	0,050	0,031	1,385	0,167
traits-ps-ent -> env-incert	0,066	0,072	0,041	1,583	0,114
traits-ps-ent -> env-turb	0,072	0,079	0,046	1,572	0,116
traits-ps-ent -> environnement	0,083	0,090	0,052	1,589	0,113
traits-ps-ent -> intuition	0,562	0,558	0,081	6,936	0,000
traits-ps-ent -> ol-ambig	0,458	0,462	0,082	5,570	0,000
traits-ps-ent -> performance	0,509	0,522	0,045	11,376	0,000
traits-ps-ent -> risq-initi	0,783	0,786	0,037	21,289	0,000

Tableau 281 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
aqil-org -> capac-act-adap	0.404	0.385	0.051	7.839	0.000
aqil-org -> clrt-vs-str	0.792	0.793	0.042	18.949	0.000
aqil-org -> comp-str-anal	0.263	0.255	0.040	6.621	0.000
aqil-org -> ef-rep-chang	0.855	0.858	0.036	24.063	0.000
aqil-org -> env-compl	0.043	0.044	0.027	1.602	0.110
aqil-org -> env-dynam	0.026	0.029	0.018	1.451	0.147
aqil-org -> env-incert	0.040	0.041	0.025	1.613	0.107
aqil-org -> env-turb	0.044	0.045	0.027	1.614	0.107
aqil-org -> environnement	0.050	0.052	0.031	1.629	0.104
aqil-org -> performance	0.309	0.298	0.042	7.298	0.000
aqil-org -> vis-chang	0.807	0.808	0.047	17.101	0.000
aptitude -> conf-soi	0.816	0.821	0.048	16.900	0.000
aptitude -> crea-imag	0.835	0.837	0.036	23.409	0.000
aptitude -> intuition	0.761	0.763	0.056	13.475	0.000
aptitude -> ol-ambig	0.619	0.633	0.089	6.995	0.000
attitude -> creat-imag	0.912	0.915	0.020	46.533	0.000
attitude -> risq-initi	0.879	0.881	0.031	28.030	0.000
capac-act-adap -> comp-str-anal	0.652	0.663	0.060	10.900	0.000
capac-act-adap -> env-compl	0.106	0.114	0.067	1.577	0.115
capac-act-adap -> env-dynam	0.064	0.074	0.046	1.408	0.160
capac-act-adap -> env-incert	0.099	0.106	0.062	1.599	0.111
capac-act-adap -> env-turb	0.108	0.117	0.068	1.591	0.112
capac-act-adap ->	0.125	0.134	0.078	1.607	0.109
capac-act-adap -> performance	0.765	0.772	0.040	18.884	0.000
comp-str-anal -> env-compl	0.162	0.169	0.094	1.717	0.087
comp-str-anal -> env-dynam	0.099	0.110	0.064	1.533	0.126
comp-str-anal -> env-incert	0.151	0.158	0.087	1.743	0.082
comp-str-anal -> env-turb	0.166	0.173	0.096	1.730	0.084
comp-str-anal -> environnement	0.191	0.199	0.110	1.748	0.081
comp-str-anal -> performance	0.267	0.256	0.079	3.364	0.001
environnement -> env-compl	0.845	0.847	0.034	24.663	0.000
environnement -> env-dynam	0.516	0.546	0.073	7.073	0.000
environnement -> env-incert	0.790	0.795	0.045	17.689	0.000
environnement -> env-turb	0.869	0.867	0.031	28.206	0.000
environnement -> performance	0.168	0.167	0.063	2.672	0.008
traits-ps-ent -> aptitude	0.739	0.731	0.084	8.800	0.000
traits-ps-ent -> attitude	0.891	0.892	0.021	42.441	0.000
traits-ps-ent -> capac-act-adap	0.666	0.676	0.048	13.765	0.000
traits-ps-ent -> comp-str-anal	0.434	0.448	0.053	8.250	0.000
traits-ps-ent -> conf-soi	0.603	0.601	0.083	7.241	0.000
traits-ps-ent -> crea-imag	0.617	0.612	0.080	7.750	0.000
traits-ps-ent -> creat-imag	0.812	0.816	0.028	29.184	0.000
traits-ps-ent -> env-compl	0.070	0.077	0.045	1.559	0.120
traits-ps-ent -> env-dynam	0.043	0.050	0.031	1.385	0.167
traits-ps-ent -> env-incert	0.066	0.072	0.041	1.583	0.114
traits-ps-ent -> env-turb	0.072	0.079	0.046	1.572	0.116
traits-ps-ent -> environnement	0.083	0.090	0.052	1.589	0.113
traits-ps-ent -> intuition	0.562	0.558	0.081	6.936	0.000
traits-ps-ent -> motivation	0.709	0.713	0.059	11.948	0.000
traits-ps-ent -> ol-ambig	0.458	0.462	0.082	5.570	0.000
traits-ps-ent -> performance	0.509	0.522	0.045	11.376	0.000
traits-ps-ent -> risq-initi	0.783	0.786	0.037	21.289	0.000

Tableau 282 Outer Loadings

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
AptiEnt1 <- intuition	0.716	0.710	0.060	11.889	0.000
AptiEnt1 <- aptitude	0.511	0.505	0.080	6.357	0.000
AptiEnt1 <- entrepreneur	0.426	0.418	0.108	3.956	0.000
AptiEnt10 <- tol-ambig	0.806	0.799	0.077	10.492	0.000
AptiEnt10 <- aptitude	0.523	0.527	0.104	5.036	0.000
AptiEnt10 <- entrepreneur	0.415	0.423	0.104	3.987	0.000
AptiEnt11 <- crea-imag	0.799	0.808	0.040	19.842	0.000
AptiEnt11 <- aptitude	0.621	0.629	0.078	7.926	0.000
AptiEnt11 <- entrepreneur	0.631	0.642	0.081	7.800	0.000
AptiEnt13 <- crea-imag	0.791	0.783	0.079	9.955	0.000
AptiEnt13 <- aptitude	0.638	0.626	0.092	6.948	0.000
AptiEnt13 <- entrepreneur	0.557	0.560	0.094	5.920	0.000
AptiEnt14 <- crea-imag	0.669	0.657	0.100	6.672	0.000
AptiEnt14 <- aptitude	0.626	0.612	0.102	6.107	0.000
AptiEnt14 <- entrepreneur	0.578	0.572	0.089	6.523	0.000
AptiEnt2 <- intuition	0.806	0.814	0.031	25.765	0.000
AptiEnt2 <- aptitude	0.675	0.684	0.055	12.308	0.000
AptiEnt2 <- entrepreneur	0.634	0.640	0.070	9.050	0.000
AptiEnt3 <- intuition	0.797	0.799	0.044	18.239	0.000
AptiEnt3 <- aptitude	0.566	0.576	0.093	6.110	0.000
AptiEnt3 <- entrepreneur	0.480	0.478	0.080	5.982	0.000
AptiEnt4 <- conf-soi	0.785	0.788	0.044	17.731	0.000
AptiEnt4 <- aptitude	0.735	0.741	0.052	14.122	0.000
AptiEnt4 <- entrepreneur	0.561	0.572	0.087	6.425	0.000
AptiEnt5 <- conf-soi	0.792	0.801	0.047	16.773	0.000

AptiEnt5 <- aptitude	0.600	0.627	0.073	8.176	0.000
AptiEnt5 <- entrepreneur	0.548	0.570	0.088	6.260	0.000
AptiEnt6 <- conf-soi	0.807	0.826	0.058	13.979	0.000
AptiEnt6 <- aptitude	0.588	0.632	0.093	6.296	0.000
AptiEnt6 <- entrepreneur	0.540	0.579	0.088	6.110	0.000
AptiEnt8 <- tol-ambig	0.628	0.617	0.152	4.142	0.000
AptiEnt8 <- aptitude	0.361	0.365	0.123	2.931	0.005
AptiEnt8 <- entrepreneur	0.170	0.172	0.128	1.335	0.188
AptiEnt9 <- tol-ambig	0.740	0.732	0.086	8.580	0.000
AptiEnt9 <- aptitude	0.450	0.453	0.119	3.778	0.000
AptiEnt9 <- entrepreneur	0.378	0.388	0.126	2.993	0.004
AttiEnt1 <- risq-initiativ	0.613	0.606	0.120	5.091	0.000
AttiEnt1 <- aptitude	0.492	0.496	0.119	4.139	0.000
AttiEnt1 <- entrepreneur	0.414	0.433	0.127	3.270	0.002
AttiEnt10 <- risq-initiativ	0.752	0.749	0.070	10.722	0.000
AttiEnt10 <- attitude	0.677	0.675	0.070	9.717	0.000
AttiEnt10 <- entrepreneur	0.580	0.585	0.087	6.686	0.000
AttiEnt2 <- attitude	0.616	0.614	0.086	7.200	0.000
AttiEnt2 <- chanc-destin	1.000	1.000	0.000		
AttiEnt2 <- entrepreneur	0.538	0.539	0.079	6.821	0.000
AttiEnt3 <- risq-initiativ	0.828	0.827	0.036	22.990	0.000
AttiEnt3 <- attitude	0.740	0.739	0.055	13.378	0.000
AttiEnt3 <- entrepreneur	0.616	0.612	0.076	8.129	0.000
AttiEnt5 <- act-temps	0.666	0.648	0.102	6.550	0.000
AttiEnt5 <- attitude	0.537	0.525	0.108	4.974	0.000
AttiEnt5 <- entrepreneur	0.493	0.489	0.100	4.919	0.000
AttiEnt7 <- act-temps	0.405	0.380	0.150	2.698	0.009
AttiEnt7 <- attitude	0.374	0.367	0.128	2.931	0.005
AttiEnt7 <- entrepreneur	0.426	0.409	0.110	3.881	0.000
AttiEnt8 <- act-temps	0.822	0.823	0.034	24.353	0.000
AttiEnt8 <- attitude	0.735	0.735	0.054	13.627	0.000
AttiEnt8 <- entrepreneur	0.631	0.636	0.076	8.293	0.000
AttiEnt9 <- act-temps	0.746	0.758	0.064	11.595	0.000
AttiEnt9 <- attitude	0.673	0.684	0.067	10.124	0.000
AttiEnt9 <- entrepreneur	0.642	0.651	0.066	9.673	0.000
Clvistr1 <- clrt-vs-str	0.875	0.877	0.027	32.674	0.000
Clvistr1 <- agilité	0.706	0.709	0.061	11.635	0.000
Clvistr2 <- clrt-vs-str	0.859	0.860	0.038	22.563	0.000
Clvistr2 <- agilité	0.668	0.668	0.056	11.862	0.000
Comp2anl <- comp-anal	0.731	0.716	0.108	6.799	0.000
Efrepch1 <- eff-rep-chang	0.815	0.814	0.048	17.115	0.000
Efrepch1 <- agilité	0.713	0.712	0.062	11.533	0.000
Efrepch2 <- eff-rep-chang	0.823	0.822	0.025	32.709	0.000
Efrepch2 <- agilité	0.720	0.722	0.037	19.402	0.000
Efrepch3 <- eff-rep-chang	0.842	0.847	0.036	23.107	0.000
Efrepch3 <- agilité	0.695	0.694	0.064	10.932	0.000
EnMotiv2 <- motivation	0.837	0.834	0.042	19.697	0.000
EnMotiv4 <- motivation	0.708	0.705	0.080	8.894	0.000
EnMotiv5 <- motivation	0.737	0.730	0.076	9.735	0.000
EnMotiv6 <- motivation	0.739	0.738	0.083	8.954	0.000
Envcomp1 <- env_complexité	0.710	0.721	0.070	10.120	0.000
Envcomp1 <- environnement	0.583	0.594	0.088	6.658	0.000
Envcomp3 <- env_complexité	0.765	0.748	0.071	10.697	0.000
Envcomp3 <- environnement	0.623	0.603	0.096	6.516	0.000
Envcomp6 <- env_complexité	0.837	0.840	0.036	23.443	0.000
Envcomp6 <- environnement	0.741	0.730	0.048	15.453	0.000
Envidyn3 <- env-dynamisme	0.577	0.579	0.119	4.836	0.000
Envidyn3 <- environnement	0.387	0.396	0.099	3.913	0.000
Envidyn4 <- env-dynamisme	0.843	0.815	0.072	11.753	0.000
Envidyn4 <- environnement	0.506	0.488	0.118	4.305	0.000
Envidyn5 <- env-dynamisme	0.835	0.806	0.078	10.669	0.000
Envidyn5 <- environnement	0.277	0.280	0.113	2.447	0.018
Envidyn6 <- env-dynamisme	0.709	0.716	0.073	9.731	0.000
Envidyn6 <- environnement	0.265	0.286	0.107	2.474	0.017
Envincr1 <- env-incertitude	0.801	0.799	0.036	22.293	0.000
Envincr1 <- environnement	0.695	0.678	0.066	10.597	0.000
Envincr2 <- env-incertitude	0.901	0.905	0.018	48.890	0.000
Envincr2 <- environnement	0.780	0.780	0.043	18.341	0.000
Envincr3 <- env-incertitude	0.805	0.799	0.057	14.026	0.000
Envincr3 <- environnement	0.589	0.571	0.128	4.616	0.000
Envincr4 <- env-incertitude	0.612	0.594	0.105	5.811	0.000
Envincr4 <- environnement	0.386	0.364	0.123	3.132	0.003
Envincr5 <- env-incertitude	0.536	0.524	0.105	5.088	0.000
Envincr5 <- environnement	0.336	0.322	0.113	2.966	0.005
Envitur2 <- env-turbulence	0.763	0.759	0.059	12.848	0.000
Envitur2 <- environnement	0.651	0.643	0.087	7.459	0.000
Envitur3 <- env-turbulence	0.762	0.771	0.067	11.355	0.000
Envitur3 <- environnement	0.621	0.630	0.096	6.440	0.000
Envitur4 <- env-turbulence	0.760	0.767	0.063	11.982	0.000
Envitur4 <- environnement	0.669	0.676	0.081	8.283	0.000
Envitur5 <- env-turbulence	0.796	0.797	0.037	21.311	0.000
Envitur5 <- environnement	0.712	0.718	0.049	14.513	0.000

Envitur6 <- env-turbulence	0,801	0,800	0,034	23,743	0,000
Envitur6 <- environnement	0,707	0,709	0,047	15,201	0,000
EvoChAf <- performance	0,694	0,687	0,051	13,610	0,000
EvoRent <- performance	0,754	0,758	0,072	10,485	0,000
EvoReput <- performance	0,817	0,816	0,033	24,478	0,000
Vischan1 <- vs-chang	0,774	0,765	0,065	11,888	0,000
Vischan1 <- agilité	0,628	0,630	0,080	7,885	0,000
Vischan2 <- vs-chang	0,716	0,734	0,079	9,005	0,000
Vischan2 <- agilité	0,555	0,580	0,098	5,646	0,000
Vischan3 <- vs-chang	0,835	0,838	0,030	27,500	0,000
Vischan3 <- agilité	0,680	0,686	0,052	13,075	0,000
Comp1anl <- comp-anal	0,887	0,890	0,038	23,622	0,000

Quality Criteria

Tableau 283 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
aptitude	0,547	0,541	0,116	4,698	0,000
attitude	0,794	0,797	0,037	21,300	0,000
capac-act-adap	0,998	0,997	0,001	781,202	0,000
clrt-vs-str	0,628	0,631	0,066	9,568	0,000
comp-str-anal	0,425	0,443	0,078	5,426	0,000
conf-soi	0,666	0,676	0,077	8,614	0,000
crea-imag	0,697	0,702	0,059	11,776	0,000
creat-imag	0,831	0,837	0,036	23,334	0,000
ef-rep-chang	0,732	0,737	0,060	12,193	0,000
env-compl	0,715	0,719	0,057	12,510	0,000
env-dynam	0,267	0,304	0,079	3,368	0,001
env-incert	0,624	0,634	0,070	8,942	0,000
env-turb	0,755	0,753	0,053	14,323	0,000
environnement	0,037	0,052	0,044	0,829	0,408
intuition	0,578	0,585	0,084	6,912	0,000
motivation	0,503	0,512	0,083	6,034	0,000
ol-ambig	0,383	0,408	0,105	3,657	0,000
performance	0,700	0,714	0,047	15,035	0,000
risq-initi	0,772	0,777	0,054	14,218	0,000
vis-chang	0,651	0,656	0,074	8,737	0,000

Tableau 284 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
aptitude	0,541	0,536	0,118	4,600	0,000
attitude	0,792	0,794	0,038	20,995	0,000
capac-act-adap	0,998	0,997	0,001	763,418	0,000
clrt-vs-str	0,624	0,627	0,066	9,394	0,000
comp-str-anal	0,418	0,436	0,079	5,281	0,000
conf-soi	0,662	0,672	0,078	8,467	0,000
crea-imag	0,694	0,698	0,060	11,584	0,000
creat-imag	0,829	0,835	0,036	23,015	0,000
ef-rep-chang	0,728	0,734	0,061	12,004	0,000
env-compl	0,711	0,715	0,058	12,312	0,000
env-dynam	0,258	0,296	0,080	3,225	0,001
env-incert	0,619	0,630	0,071	8,779	0,000
env-turb	0,752	0,751	0,053	14,107	0,000
environnement	0,026	0,041	0,045	0,572	0,568
intuition	0,574	0,580	0,085	6,776	0,000
motivation	0,497	0,507	0,084	5,897	0,000
ol-ambig	0,376	0,402	0,106	3,549	0,000
performance	0,689	0,704	0,048	14,302	0,000
risq-initi	0,769	0,775	0,055	14,009	0,000
vis-chang	0,647	0,652	0,075	8,585	0,000

Tableau 285 Average Variance Extracted(AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org	0,452	0,456	0,041	11,008	0,000
aptitude	0,339	0,348	0,036	9,501	0,000
attitude	0,397	0,404	0,040	9,825	0,000
capac-act-adap	0,257	0,265	0,028	9,258	0,000
clrt-vs-str	0,751	0,754	0,046	16,164	0,000
comp-str-anal	0,660	0,659	0,058	11,463	0,000
conf-soi	0,631	0,632	0,065	9,698	0,000
crea-imag	0,571	0,575	0,047	12,136	0,000
creat-imag	0,460	0,465	0,041	11,125	0,000
ef-rep-chang	0,684	0,683	0,045	15,140	0,000
env-compl	0,596	0,595	0,053	11,232	0,000
env-dynam	0,561	0,553	0,055	10,117	0,000
env-incert	0,553	0,552	0,050	11,093	0,000
env-turb	0,603	0,605	0,043	14,153	0,000
environnement	0,341	0,348	0,029	11,688	0,000
intuition	0,599	0,600	0,033	17,892	0,000

motivation	0,576	0,578	0,045	12,795	0,000
ol-ambig	0,530	0,531	0,055	9,641	0,000
performance	0,573	0,573	0,043	13,304	0,000
risq-initi	0,542	0,544	0,052	10,423	0,000
traits-ps-ent	0,245	0,252	0,032	7,611	0,000
vis-chang	0,603	0,602	0,045	13,462	0,000

Tableau 286 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org	0,868	0,867	0,020	43,106	0,000
aptitude	0,857	0,857	0,022	39,345	0,000
attitude	0,814	0,813	0,029	27,608	0,000
capac-act-adap	0,909	0,908	0,014	63,141	0,000
clrt-vs-str	0,858	0,859	0,031	28,073	0,000
comp-str-anal	0,793	0,789	0,047	16,856	0,000
conf-soi	0,837	0,834	0,042	20,025	0,000
crea-imag	0,798	0,798	0,032	24,887	0,000
creat-imag	0,762	0,759	0,039	19,308	0,000
ef-rep-chang	0,866	0,865	0,025	34,826	0,000
env-compl	0,815	0,812	0,035	23,127	0,000
env-dynam	0,833	0,823	0,054	15,332	0,000
env-incert	0,857	0,851	0,033	25,623	0,000
env-turb	0,884	0,883	0,019	46,895	0,000
environnement	0,890	0,890	0,014	61,405	0,000
intuition	0,817	0,817	0,021	38,178	0,000
motivation	0,844	0,843	0,026	32,934	0,000
ol-ambig	0,770	0,764	0,050	15,500	0,000
performance	0,800	0,798	0,029	27,695	0,000
risq-initi	0,778	0,775	0,042	18,611	0,000
traits-ps-ent	0,875	0,873	0,022	39,549	0,000
vis-chang	0,820	0,817	0,029	27,846	0,000

Tableau 287 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org	0,830	0,834	0,028	29,892	0,000
aptitude	0,831	0,839	0,027	30,297	0,000
attitude	0,765	0,772	0,041	18,483	0,000
capac-act-adap	0,912	0,916	0,012	76,144	0,000
clrt-vs-str	0,670	0,680	0,079	8,524	0,000
comp-str-anal	0,558	0,561	0,139	4,002	0,000
conf-soi	0,714	0,721	0,079	9,064	0,000
crea-imag	0,619	0,632	0,073	8,526	0,000
creat-imag	0,656	0,662	0,062	10,662	0,000
ef-rep-chang	0,768	0,772	0,047	16,380	0,000
env-compl	0,675	0,676	0,070	9,657	0,000
env-dynam	0,764	0,759	0,135	5,672	0,000
env-incert	0,858	0,864	0,025	34,946	0,000
env-turb	0,837	0,841	0,028	30,068	0,000
environnement	0,893	0,897	0,015	61,010	0,000
intuition	0,680	0,688	0,050	13,718	0,000
motivation	0,766	0,775	0,042	18,258	0,000
ol-ambig	0,579	0,597	0,104	5,571	0,000
performance	0,632	0,634	0,067	9,424	0,000
risq-initi	0,601	0,607	0,087	6,885	0,000
traits-ps-ent	0,871	0,871	0,026	33,819	0,000
vis-chang	0,679	0,683	0,057	11,972	0,000

Tableau 288 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org	0,826	0,823	0,031	26,601	0,000
aptitude	0,817	0,816	0,032	25,821	0,000
attitude	0,730	0,726	0,052	13,962	0,000
capac-act-adap	0,898	0,897	0,015	58,970	0,000
clrt-vs-str	0,669	0,670	0,082	8,164	0,000
comp-str-anal	0,500	0,490	0,128	3,916	0,000
conf-soi	0,711	0,705	0,080	8,919	0,000
crea-imag	0,618	0,617	0,075	8,207	0,000
creat-imag	0,588	0,582	0,081	7,245	0,000
ef-rep-chang	0,768	0,764	0,050	15,278	0,000
env-compl	0,661	0,651	0,079	8,327	0,000
env-dynam	0,734	0,733	0,042	17,368	0,000
env-incert	0,796	0,791	0,043	18,588	0,000
env-turb	0,835	0,834	0,030	27,758	0,000
environnement	0,868	0,866	0,019	46,250	0,000
intuition	0,667	0,667	0,045	14,842	0,000
motivation	0,755	0,753	0,046	16,301	0,000
ol-ambig	0,557	0,550	0,102	5,485	0,000
performance	0,626	0,620	0,068	9,268	0,000
risq-initi	0,575	0,567	0,095	6,033	0,000
traits-ps-ent	0,860	0,858	0,023	36,818	0,000

Tableau 289 Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
agil-org	712,000	712,000	
aptitude	1 068,000	899,031	0,158
attitude	623,000	449,305	0,279
capac-act-adap	2 759,000	2 146,017	0,222
clrt-vs-str	178,000	98,594	0,446
comp-str-anal	178,000	134,967	0,242
conf-soi	267,000	164,479	0,384
crea-imag	267,000	168,360	0,369
creat-imag	356,000	231,745	0,349
ef-rep-chang	267,000	141,446	0,470
env-compl	267,000	160,181	0,400
env-dynam	356,000	316,433	0,111
env-incert	445,000	307,343	0,309
env-turb	445,000	255,622	0,426
environnement	1 513,000	1 498,153	0,010
intuition	267,000	180,854	0,323
motivation	356,000	266,158	0,252
ol-ambig	267,000	218,389	0,182
performance	267,000	171,382	0,358
risq-initi	267,000	161,749	0,394
traits-ps-ent	2 047,000	2 047,000	
vis-chang	267,000	169,906	0,364

3) defenseur
3-1) environnement

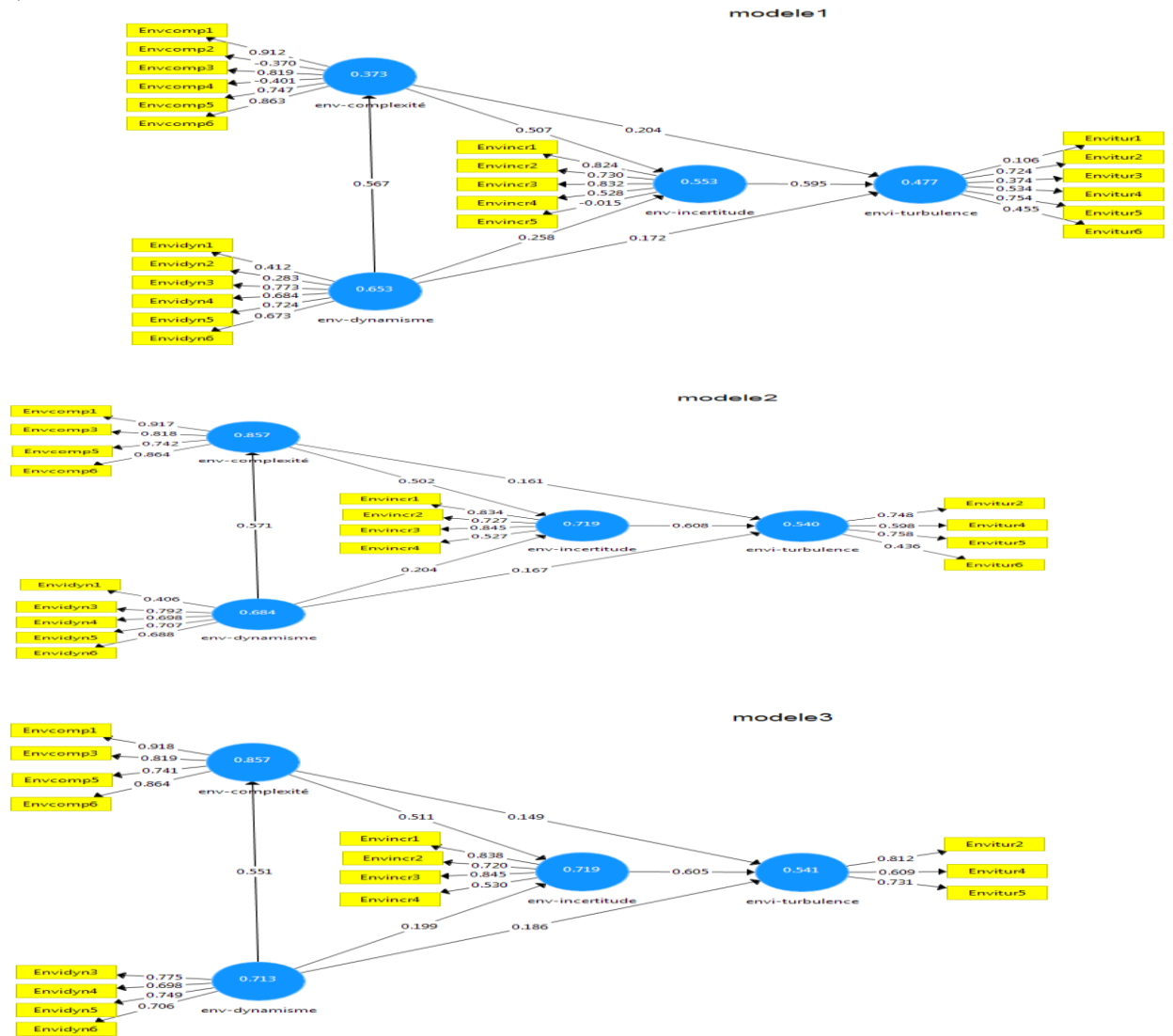


Tableau 290 Defenseur environnement

		Model de mesure								
		Construct Reliability and Validity					Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion) √AVE>corr			
Model	Construits	N	Cronbach's	rho_A	Composite	Average Variance				
Model 1	env-dynamic (1)	06	0,653	0,714	0,773	0,382	0,618			
	env_complexe (2)	06	0,373	0,854	0,695	0,517	0,567	0,719		
	env_incertitude(3)	05	0,553	0,712	0,749	0,437	0,545	0,653	0,661	
	env_turbulence(4)	06	0,477	0,570	0,670	0,289	0,612	0,689	0,822	0,538
Model2	env-dynamic(1)	05	0,684	0,719	0,798	0,451	0,671			
	env_complexe(2)	04	0,857	0,874	0,904	0,702	0,571	0,838		
	env_incertitude(3)	04	0,719	0,756	0,828	0,554	0,491	0,619	0,744	
	env_turbulence(4)	04	0,540	0,587	0,736	0,421	0,558	0,633	0,790	0,648
Model 3	env-dynamic (1)	04	0,713	0,720	0,822	0,537	0,733			
	env_complexe(2)	04	0,857	0,875	0,904	0,702	0,551	0,838		
	env_incertitude(3)	04	0,719	0,758	0,828	0,554	0,481	0,620	0,744	
	env_turbulence(4)	03	0,541	0,562	0,763	0,521	0,559	0,627	0,787	0,722

Tableau 291 Cross Loadings

	env-complexité	env-dynamisme	env-incertitude	envi-turbulence
Envcomp1	0.918	0.485	0.611	0.642
Envcomp3	0.819	0.475	0.520	0.521
Envcomp5	0.741	0.477	0.355	0.381
Envcomp6	0.864	0.422	0.559	0.522
Envdyn3	0.444	0.775	0.355	0.488
Envdyn4	0.365	0.698	0.240	0.335
Envdyn5	0.390	0.749	0.431	0.430
Envdyn6	0.411	0.706	0.360	0.364
Envincr1	0.623	0.353	0.838	0.666
Envincr2	0.400	0.346	0.720	0.567
Envincr3	0.537	0.403	0.845	0.607
Envincr4	0.202	0.341	0.530	0.490
Envitur2	0.518	0.404	0.630	0.812
Envitur4	0.250	0.341	0.435	0.609
Envitur5	0.538	0.457	0.613	0.731

Tableau 292 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Envcomp1 <- env-complexité	0.918	0.917	0.022	40.928	0.000
Envcomp3 <- env-complexité	0.819	0.818	0.045	18.325	0.000
Envcomp5 <- env-complexité	0.741	0.736	0.061	12.046	0.000
Envcomp6 <- env-complexité	0.864	0.863	0.031	27.620	0.000
Envdyn3 <- env-dynamisme	0.775	0.772	0.070	11.041	0.000
Envdyn4 <- env-dynamisme	0.698	0.690	0.098	7.146	0.000
Envdyn5 <- env-dynamisme	0.749	0.735	0.086	8.663	0.000
Envdyn6 <- env-dynamisme	0.706	0.699	0.095	7.412	0.000
Envincr1 <- env-incertitude	0.838	0.839	0.031	26.633	0.000
Envincr2 <- env-incertitude	0.720	0.714	0.080	9.013	0.000
Envincr3 <- env-incertitude	0.845	0.839	0.045	18.846	0.000
Envincr4 <- env-incertitude	0.530	0.516	0.124	4.269	0.000
Envitur2 <- envi-turbulence	0.812	0.809	0.056	14.544	0.000
Envitur4 <- envi-turbulence	0.609	0.591	0.153	3.979	0.000
Envitur5 <- envi-turbulence	0.731	0.721	0.110	6.639	0.000

Tableau 293 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P
env-complexité -> env-incertitude	0.511	0.519	0.104	4.893	0.000
env-complexité -> envi-turbulence	0.149	0.137	0.127	1.175	0.241
env-dynamisme -> env-	0.551	0.566	0.075	7.388	0.000
env-dynamisme -> env-incertitude	0.199	0.202	0.123	1.623	0.105
env-dynamisme -> envi-	0.186	0.195	0.095	1.961	0.050
env-incertitude -> envi-turbulence	0.605	0.614	0.091	6.667	0.000

Tableau 294 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P	
env-complexité -> env-incertitude						
env-complexité -> envi-turbulence	0.309	0.318		0.077	4.011	0.000
env-dynamisme -> env-complexité						
env-dynamisme -> env-incertitude	0.281	0.295		0.078	3.591	0.000
env-dynamisme -> envi-turbulence	0.373	0.380		0.079	4.742	0.000
env-incertitude -> envi-turbulence						

Tableau 295 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P
env-complexité -> env-incertitude	0.511	0.519	0.104	4.893	0.000
env-complexité -> envi-turbulence	0.458	0.454	0.111	4.117	0.000
env-dynamisme -> env-complexité	0.551	0.566	0.075	7.388	0.000
env-dynamisme -> env-incertitude	0.481	0.497	0.099	4.857	0.000

env-dynamisme -> env-turbulence	0,559	0,574	0,081	6,900	0,000
env-incertitude -> env-turbulence	0,605	0,614	0,091	6,667	0,000

Tableau 296 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEV)	P Values
env-complexité	0,304	0,326	0,084	3,610	0,000
env-incertitude	0,412	0,443	0,094	4,381	0,000
env-turbulence	0,673	0,700	0,057	11,767	0,000

Tableau 297 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics (IO/STDEV)	P Values
env-complexité	0,292	0,314	0,086	3,409	0,001
env-incertitude	0,392	0,424	0,097	4,021	0,000
env-turbulence	0,656	0,684	0,060	10,879	0,000

Tableau 298 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P
env-complexité	0,702	0,701	0,042	16,886	0,000
env-dynamisme	0,537	0,533	0,058	9,180	0,000
env-incertitude	0,554	0,552	0,056	9,837	0,000
env-turbulence	0,521	0,521	0,061	8,510	0,000

Tableau 299 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
env-complexité	0,904	0,902	0,018	49,980	0,000
env-dynamisme	0,822	0,815	0,038	21,863	0,000
env-incertitude	0,828	0,823	0,037	22,540	0,000
env-turbulence	0,763	0,755	0,053	14,342	0,000

Tableau 300 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P
env-complexité	0,875	0,879	0,025	34,374	0,000
env-dynamisme	0,720	0,730	0,070	10,349	0,000
env-incertitude	0,758	0,754	0,060	12,610	0,000
env-turbulence	0,562	0,563	0,118	4,765	0,000

Tableau 301 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
env-complexité	0,857	0,855	0,030	28,918	0,000
env-dynamisme	0,713	0,702	0,072	9,878	0,000
env-incertitude	0,719	0,705	0,076	9,446	0,000
env-turbulence	0,541	0,518	0,129	4,184	0,000

3-2) agilité organisationnelle

Tableau 302 Cross Loadings

	agilité	clrt-vs-str	eff-rep-chang	vs-chang
Clvistr1	0,678	0,870	0,563	0,301
Clvistr1	0,678	0,870	0,563	0,301
Clvistr2	0,642	0,854	0,378	0,489
Clvistr2	0,642	0,854	0,378	0,489
Efrepch1	0,799	0,497	0,883	0,480
Efrepch1	0,799	0,497	0,883	0,480
Efrepch2	0,801	0,502	0,896	0,462
Efrepch2	0,801	0,502	0,896	0,462
Efrepch3	0,825	0,477	0,912	0,525
Efrepch3	0,825	0,477	0,912	0,525
Vischan1	0,472	0,222	0,303	0,683
Vischan1	0,472	0,222	0,303	0,683
Vischan2	0,644	0,307	0,522	0,768
Vischan2	0,644	0,307	0,522	0,768
Vischan3	0,628	0,469	0,377	0,789
Vischan3	0,628	0,469	0,377	0,789

Tableau 303 Latent Variable Correlations

agilité	clrt-vs-str	eff-rep-chang	vs-chang
1,000			
0,766	1,000		
0,901	0,548	1,000	
0,786	0,455	0,546	1,000

Tableau 304 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

agilité				
clrt-vs-str				
eff-rep-				
vs-chang				

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité -> clrt-vs-	0,766	0,763	0,075	10,187	0,000
agilité -> eff-rep-	0,901	0,902	0,030	30,192	0,000
agilité -> vs-	0,786	0,798	0,053	14,837	0,000

Tableau 305 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité -> clrt-vs-	0.766	0.763	0.075	10,187	0,000
agilité -> eff-rep-	0.901	0.902	0.030	30,192	0,000
agilité -> vs-	0.786	0.798	0.053	14,837	0,000

Tableau 306 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
Clvistr1 <- clrt-vs-str	0.870	0.866	0.070	12,416	0,000
Clvistr1 <- agilité	0.678	0.677	0.108	6,250	0,000
Clvistr2 <- clrt-vs-str	0.854	0.857	0.047	18,198	0,000
Clvistr2 <- agilité	0.642	0.635	0.090	7,136	0,000
Efrepch1 <- eff-rep-chang	0.883	0.881	0.038	23,452	0,000
Efrepch1 <- agilité	0.799	0.796	0.066	12,149	0,000
Efrepch2 <- eff-rep-chang	0.896	0.896	0.028	31,872	0,000
Efrepch2 <- agilité	0.801	0.804	0.051	15,607	0,000
Efrepch3 <- eff-rep-chang	0.912	0.912	0.026	34,638	0,000
Efrepch3 <- agilité	0.825	0.822	0.048	17,151	0,000
Vischan1 <- vs-chang	0.683	0.660	0.185	3,688	0,000
Vischan1 <- agilité	0.472	0.463	0.191	2,468	0,014
Vischan2 <- vs-chang	0.768	0.760	0.129	5,958	0,000
Vischan2 <- agilité	0.644	0.633	0.135	4,780	0,000
Vischan3 <- vs-chang	0.789	0.777	0.113	7,012	0,000
Vischan3 <- agilité	0.628	0.624	0.123	5,106	0,000

Quality Criteria

Tableau 307 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
clrt-vs-str	0.587	0.588	0.109	5,404	0,000
eff-rep-chang	0.813	0.814	0.053	15,428	0,000
vs-chang	0.618	0.640	0.083	7,486	0,000

Tableau 308 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
clrt-vs-str	0.579	0.581	0.110	5,248	0,000
eff-rep-chang	0.809	0.811	0.054	15,106	0,000
vs-chang	0.612	0.634	0.084	7,281	0,000

Tableau 309 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.483	0.490	0.051	9,455	0,000
clrt-vs-str	0.744	0.745	0.081	9,195	0,000
eff-rep-chang	0.805	0.804	0.043	18,612	0,000
vs-chang	0.560	0.560	0.077	7,233	0,000

310 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.879	0.878	0.024	36,236	0,000
clrt-vs-str	0.853	0.851	0.055	15,473	0,000
eff-rep-chang	0.925	0.924	0.020	47,266	0,000
vs-chang	0.792	0.780	0.062	12,820	0,000

Tableau 311 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.854	0.861	0.030	28,327	0,000
clrt-vs-str	0.657	0.657	0.160	4,117	0,000
eff-rep-chang	0.879	0.880	0.033	26,602	0,000
vs-chang	0.621	0.641	0.122	5,106	0,000

Tableau 312 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
agilité	0.841	0.835	0.037	22,473	0,000
clrt-vs-str	0.656	0.644	0.158	4,151	0,000
eff-rep-chang	0.878	0.876	0.035	25,118	0,000
vs-chang	0.610	0.589	0.131	4,661	0,000

3-3) Traits de personnalité

Tableau 314 Cross Loadings

	act-temps	conf-soi	crea- img	chanc- destin	intuition	risq- initiativ	tol-ambig	motivation			
AptiEnt11	0.009	0.514	0.845	-0.012	0.433	-0.060	0.554	0.231			
AptiEnt12	-0.162	0.410	0.552	0.062	0.272	0.107	0.099	-0.052			
AptiEnt13	-0.118	0.541	0.820	0.104	0.366	-0.165	0.221	0.014			
AptiEnt1	0.153	0.314	0.339	0.122	0.692	0.104	0.074	0.244			
AptiEnt2	0.186	0.322	0.405	0.114	0.850	0.072	0.200	0.347			

AptiEnt3	0.141	0.330	0.503	0.186	0.794	0.152	0.285	0.122		
AptiEnt4	-0.115	0.824	0.483	0.057	0.263	0.001	0.530	0.196		
AptiEnt4	-0.115	0.824	0.483	0.057	0.263	0.001	0.530	0.196		
AptiEnt14	0.196	0.270	0.617	0.111	0.479	-0.139	0.232	0.199		
AptiEnt5	-0.060	0.543	0.375	0.157	0.313	0.185	0.241	0.263		
AptiEnt6	0.088	0.806	0.482	0.163	0.343	0.015	0.349	0.100		
AptiEnt9	0.006	0.470	0.356	0.112	0.161	0.161	0.936	0.420		
AptiEnt10	0.022	0.515	0.432	0.078	0.303	0.203	0.952	0.419		
AttiEnt1	-0.121	0.277	-0.036	0.186	0.117	0.582	0.241	0.122		
AttiEnt10	0.223	0.048	-0.080	0.470	0.214	0.881	0.138	0.346		
AttiEnt3	0.065	-0.032	-0.110	0.370	-0.016	0.830	0.140	0.309		
AttiEnt2	0.425	0.132	0.034	0.881	0.056	0.457	0.032	0.218		
AttiEnt4	0.533	0.158	0.111	0.890	0.264	0.383	0.142	0.215		
AttiEnt5	0.786	0.111	-0.002	0.503	0.221	0.050	0.018	0.213		
AttiEnt7	0.666	-0.097	0.030	0.293	0.144	0.033	0.050	0.047		
AttiEnt8	0.757	0.024	0.073	0.332	0.290	0.156	0.158	0.212		
AttiEnt9	0.673	-0.181	-0.163	0.416	-0.085	0.128	-0.185	-0.088		
EnMotiv2	-0.076	0.102	0.068	0.121	-0.044	0.289	0.253	0.714		
EnMotiv4	0.168	0.092	-0.007	0.257	0.242	0.417	0.278	0.762		
EnMotiv5	0.189	0.251	0.231	0.221	0.301	0.270	0.460	0.843		
EnMotiv6	0.083	0.249	0.129	0.110	0.316	0.117	0.293	0.666		

Tableau 315 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P
aptitude -> conf-soi	0.818	0.822	0.058	14.185	0.000
aptitude -> crea-img	0.859	0.866	0.030	28.210	0.000
aptitude -> intuition	0.712	0.727	0.058	12.303	0.000
aptitude -> tol-ambig	0.691	0.688	0.129	5.339	0.000
attitude -> act temps	0.767	0.784	0.086	8.922	0.000
attitude -> chanc-destin	0.881	0.876	0.034	25.655	0.000
attitude -> risq-initiativ	0.645	0.656	0.123	5.234	0.000
entrepreneur -> aptitude	0.823	0.789	0.216	3.806	0.000
entrepreneur -> attitude	0.564	0.554	0.245	2.300	0.022
entrepreneur ->	0.713	0.713	0.080	8.910	0.000

Tableau 316 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P
entrepreneur -> act temps	0.433	0.435	0.203	2.132	0.034
entrepreneur -> chanc-	0.497	0.487	0.215	2.314	0.021
entrepreneur -> conf-soi	0.673	0.651	0.189	3.553	0.000
entrepreneur -> crea-img	0.707	0.684	0.193	3.663	0.000
entrepreneur -> intuition	0.586	0.576	0.165	3.552	0.000
entrepreneur -> risq-initiativ	0.364	0.366	0.180	2.019	0.044
entrepreneur -> tol-ambig	0.568	0.554	0.184	3.095	0.002

Tableau 317 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P
aptitude -> conf-soi	0.818	0.822	0.058	14.185	0.000
aptitude -> crea-img	0.859	0.866	0.030	28.210	0.000
aptitude -> intuition	0.712	0.727	0.058	12.303	0.000
aptitude -> tol-ambig	0.691	0.688	0.129	5.339	0.000
attitude -> act temps	0.767	0.784	0.086	8.922	0.000
attitude -> chanc-destin	0.881	0.876	0.034	25.655	0.000
attitude -> risq-initiativ	0.645	0.656	0.123	5.234	0.000
entrepreneur -> act temps	0.433	0.435	0.203	2.132	0.034
entrepreneur -> aptitude	0.823	0.789	0.216	3.806	0.000
entrepreneur -> attitude	0.564	0.554	0.245	2.300	0.022
entrepreneur -> chanc-	0.497	0.487	0.215	2.314	0.021
entrepreneur -> conf-soi	0.673	0.651	0.189	3.553	0.000
entrepreneur -> crea-img	0.707	0.684	0.193	3.663	0.000
entrepreneur -> intuition	0.586	0.576	0.165	3.552	0.000
entrepreneur -> motivation	0.713	0.713	0.080	8.910	0.000
entrepreneur -> risq-initiativ	0.364	0.366	0.180	2.019	0.044
entrepreneur -> tol-ambig	0.568	0.554	0.184	3.095	0.002

Tableau 318 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value s
AptiEnt1 <-	0.692	0.671	0.132	5.247	0.000
AptiEnt1 <-	0.461	0.458	0.138	3.345	0.001
AptiEnt1 <-	0.458	0.436	0.163	2.811	0.005
AptiEnt10 <-	0.952	0.949	0.020	48.388	0.000
AptiEnt10 <-	0.694	0.685	0.125	5.574	0.000
AptiEnt10 <-	0.662	0.637	0.156	4.242	0.000
AptiEnt11 <-	0.845	0.849	0.039	21.627	0.000
AptiEnt11 <-	0.777	0.780	0.055	14.134	0.000
AptiEnt11 <-	0.566	0.543	0.206	2.756	0.006

AptiEnt12 <-	0.552	0.534	0.153	3.600	0.000
AptiEnt12 <-	0.449	0.440	0.150	2.994	0.003
AptiEnt12 <-	0.254	0.235	0.196	1.294	0.196
AptiEnt13 <-	0.820	0.811	0.057	14.284	0.000
AptiEnt13 <-	0.655	0.649	0.089	7.396	0.000
AptiEnt13 <-	0.375	0.359	0.202	1.855	0.064
AptiEnt14 <-	0.617	0.613	0.121	5.115	0.000
AptiEnt14 <-	0.537	0.536	0.107	5.004	0.000
AptiEnt14 <-	0.451	0.432	0.166	2.715	0.007
AptiEnt2 <-	0.850	0.846	0.039	21.721	0.000
AptiEnt2 <-	0.574	0.571	0.091	6.337	0.000
AptiEnt2 <-	0.573	0.548	0.154	3.719	0.000
AptiEnt3 <-	0.794	0.800	0.068	11.706	0.000
AptiEnt3 <-	0.619	0.626	0.099	6.221	0.000
AptiEnt3 <-	0.525	0.517	0.154	3.414	0.001
AptiEnt4 <-	0.824	0.814	0.084	9.802	0.000
AptiEnt4 <-	0.671	0.657	0.107	6.249	0.000
AptiEnt4 <-	0.487	0.462	0.210	2.317	0.021
AptiEnt5 <-	0.543	0.543	0.149	3.642	0.000
AptiEnt5 <-	0.479	0.482	0.132	3.628	0.000
AptiEnt5 <-	0.456	0.445	0.172	2.653	0.008
AptiEnt6 <-	0.806	0.806	0.070	11.441	0.000
AptiEnt6 <-	0.637	0.643	0.110	5.776	0.000
AptiEnt6 <-	0.479	0.462	0.189	2.531	0.012
AptiEnt9 <-	0.936	0.931	0.025	36.899	0.000
AptiEnt9 <-	0.604	0.599	0.138	4.376	0.000
AptiEnt9 <-	0.601	0.584	0.141	4.271	0.000
AttiEnt1 <-	0.582	0.490	0.304	1.912	0.056
AttiEnt1 <-	0.251	0.216	0.204	1.232	0.219
AttiEnt1 <-	0.278	0.256	0.190	1.466	0.143
AttiEnt10 <-	0.881	0.853	0.214	4.111	0.000
AttiEnt10 <-	0.643	0.622	0.146	4.403	0.000
AttiEnt10 <-	0.432	0.414	0.166	2.599	0.010
AttiEnt2 <-	0.881	0.879	0.027	32.193	0.000
AttiEnt2 <-	0.765	0.757	0.057	13.464	0.000
AttiEnt2 <-	0.399	0.381	0.187	2.129	0.034
AttiEnt3 <-	0.830	0.754	0.283	2.928	0.004
AttiEnt3 <-	0.502	0.466	0.221	2.270	0.024
AttiEnt3 <-	0.294	0.279	0.211	1.398	0.163
AttiEnt4 <-	0.890	0.890	0.027	32.889	0.000
AttiEnt4 <-	0.794	0.792	0.056	14.152	0.000
AttiEnt4 <-	0.497	0.483	0.176	2.821	0.005
AttiEnt5 <-	0.786	0.778	0.072	10.982	0.000
AttiEnt5 <-	0.624	0.621	0.129	4.841	0.000
AttiEnt5 <-	0.369	0.365	0.221	1.672	0.095
AttiEnt7 <-	0.666	0.642	0.145	4.608	0.000
AttiEnt7 <-	0.462	0.463	0.161	2.872	0.004
AttiEnt7 <-	0.205	0.200	0.214	0.955	0.340
AttiEnt8 <-	0.757	0.748	0.092	8.222	0.000
AttiEnt8 <-	0.574	0.571	0.125	4.586	0.000
AttiEnt8 <-	0.407	0.395	0.166	2.453	0.015
AttiEnt9 <-	0.673	0.666	0.108	6.248	0.000
AttiEnt9 <-	0.542	0.544	0.143	3.793	0.000
AttiEnt9 <-	0.003	0.023	0.266	0.010	0.992
EnMotiv2 <-	0.714	0.675	0.154	4.637	0.000
EnMotiv2 <-	0.391	0.364	0.175	2.230	0.026
EnMotiv4 <-	0.762	0.755	0.121	6.279	0.000
EnMotiv4 <-	0.521	0.506	0.146	3.560	0.000
EnMotiv5 <-	0.843	0.842	0.078	10.875	0.000
EnMotiv5 <-	0.666	0.648	0.114	5.854	0.000
EnMotiv6 <-	0.666	0.637	0.143	4.644	0.000
EnMotiv6 <-	0.505	0.470	0.144	3.504	0.000

Tableau 319 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act_temps	0,589	0,623	0,130	4,519	0,000
aptitude	0,677	0,669	0,180	3,769	0,000
attitude	0,318	0,367	0,193	1,649	0,100
chanc-destin	0,775	0,769	0,057	13,519	0,000
conf-soi	0,669	0,678	0,092	7,313	0,000
crea-img	0,738	0,750	0,052	14,115	0,000
intuition	0,507	0,532	0,083	6,138	0,000
motivation	0,509	0,514	0,110	4,625	0,000
risq-initiativ	0,417	0,445	0,153	2,717	0,007
tol-ambig	0,477	0,490	0,153	3,110	0,002

Tableau 320 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act_temps	0,582	0,616	0,133	4,388	0,000
aptitude	0,671	0,663	0,183	3,674	0,000
attitude	0,307	0,357	0,196	1,562	0,119
chanc-destin	0,771	0,765	0,058	13,223	0,000
conf-soi	0,663	0,673	0,093	7,128	0,000
crea-img	0,734	0,746	0,053	13,791	0,000
intuition	0,499	0,524	0,084	5,933	0,000
motivation	0,500	0,506	0,112	4,471	0,000
risq-initiativ	0,407	0,435	0,156	2,606	0,009
tol-ambig	0,468	0,481	0,156	2,999	0,003

Tableau 321 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act_temps	0,522	0,517	0,074	7,056	0,000
aptitude	0,365	0,375	0,046	7,956	0,000
attitude	0,352	0,363	0,037	9,643	0,000
chanc-destin	0,784	0,784	0,042	18,864	0,000
conf-soi	0,541	0,547	0,067	8,028	0,000
crea-img	0,518	0,521	0,042	12,289	0,000
entrepreneur	0,210	0,227	0,032	6,492	0,000
intuition	0,611	0,610	0,045	13,591	0,000
motivation	0,561	0,552	0,065	8,613	0,000
risq-initiativ	0,601	0,585	0,077	7,847	0,000
tol-ambig	0,891	0,885	0,035	25,246	0,000

Tableau 322 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act_temps	0,813	0,801	0,056	14,470	0,000
aptitude	0,871	0,869	0,025	34,771	0,000
attitude	0,820	0,813	0,040	20,632	0,000
chanc-destin	0,879	0,878	0,027	33,122	0,000
conf-soi	0,774	0,771	0,056	13,887	0,000
crea-img	0,806	0,803	0,031	26,345	0,000
entrepreneur	0,856	0,839	0,082	10,470	0,000
intuition	0,824	0,819	0,033	25,203	0,000
motivation	0,835	0,823	0,047	17,605	0,000
risq-initiativ	0,815	0,787	0,100	8,123	0,000
tol-ambig	0,943	0,938	0,020	46,229	0,000

Tableau 323 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
act_temps	0,703	0,699	0,092	7,621	0,000
aptitude	0,849	0,858	0,030	28,002	0,000
attitude	0,796	0,809	0,032	24,704	0,000
chanc-destin	0,726	0,727	0,070	10,333	0,000
conf-soi	0,595	0,601	0,137	4,353	0,000
crea-img	0,726	0,737	0,053	13,741	0,000
entrepreneu	0,853	0,870	0,025	33,832	0,000
intuition	0,696	0,718	0,065	10,780	0,000
motivation	0,764	0,766	0,084	9,149	0,000
risq-initiativ	0,778	0,751	0,705	1,104	0,270
tol-ambig	0,891	1,018	1,603	0,556	0,579

Tableau 324 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
act_temps	0,694	0,674	0,099	6,998	0,000
aptitude	0,837	0,834	0,035	23,718	0,000
attitude	0,750	0,742	0,052	14,497	0,000
chanc-destin	0,725	0,721	0,070	10,337	0,000
conf-soi	0,557	0,546	0,140	3,993	0,000
crea-img	0,678	0,670	0,061	11,073	0,000
entrepreneu	0,826	0,822	0,035	23,913	0,000
intuition	0,681	0,676	0,063	10,817	0,000
motivation	0,739	0,726	0,070	10,556	0,000
risq-initiativ	0,680	0,672	0,092	8,222	0,000
tol-ambig	0,879	0,869	0,0		

Tableau 326 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org -> comp-srt-def	-0,001	-0,002	0,021	0,028	0,978
agil-org -> ef-rep-chang					
agil-org -> env-comp	0,000	-0,001	0,007	0,026	0,979
agil-org -> env-dynam	0,000	-0,001	0,006	0,026	0,979
agil-org -> env-incert	0,000	-0,001	0,006	0,026	0,979
agil-org -> environnement	0,000	-0,001	0,007	0,026	0,979
agil-org -> performance	0,000	0,003	0,014	0,028	0,978
cap-act-adap -> comp-srt-def		0,000	0,000		
cap-act-adap -> env-comp	0,086	0,091	0,055	1,556	0,120
cap-act-adap -> env-dynam	0,076	0,081	0,050	1,532	0,126
cap-act-adap -> env-incert	0,078	0,082	0,049	1,573	0,116
cap-act-adap -> environnement	0,096	0,101	0,061	1,579	0,115
cap-act-adap -> performance	-0,156	-0,159	0,084	1,846	0,065
comp-srt-def -> env-comp	0,300	0,302	0,084	3,574	0,000
comp-srt-def -> env-dynam	0,265	0,268	0,078	3,399	0,001
comp-srt-def -> env-incert	0,271	0,270	0,075	3,638	0,000
comp-srt-def -> performance	-0,160	-0,160	0,046	3,458	0,001
traits-ps-ent -> act-temps	0,096	0,102	0,130	0,736	0,462
traits-ps-ent -> aptitude		0,000	0,000		
traits-ps-ent -> ceat-imag	0,852	0,857	0,030	28,052	0,000
traits-ps-ent -> chanc-dest	0,107	0,114	0,142	0,753	0,452
traits-ps-ent -> comp-srt-def	0,278	0,292	0,151	1,841	0,066
traits-ps-ent -> conf-soi	0,808	0,810	0,060	13,459	0,000
traits-ps-ent -> env-comp	0,083	0,088	0,053	1,564	0,118
traits-ps-ent -> env-dynam	0,074	0,078	0,048	1,540	0,124
traits-ps-ent -> env-incert	0,075	0,079	0,048	1,579	0,115
traits-ps-ent -> environnement	0,093	0,097	0,058	1,587	0,113

3-4) Modele global

Tableau 325 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org -> cap-act-adap	-0,002	0,001	0,058	0,035	0,972
agil-org -> clrt-vs-str	0,764	0,756	0,081	9,409	0,000
agil-org -> ef-rep-chang	0,904	0,903	0,029	31,287	0,000
agil-org -> vis-chang	0,785	0,807	0,053	14,684	0,000
aptitude -> ceat-imag	0,864	0,869	0,030	28,950	0,000
aptitude -> conf-soi	0,819	0,821	0,060	13,772	0,000
aptitude -> intuition	0,708	0,724	0,061	11,571	0,000
aptitude -> tol-ambig	0,686	0,672	0,131	5,219	0,000
attitude -> act-temps	0,794	0,799	0,078	10,131	0,000
attitude -> chanc-dest	0,886	0,888	0,031	28,961	0,000
attitude -> risq-inti	0,532	0,556	0,122	4,376	0,000
cap-act-adap -> comp-srt-def	0,287	0,303	0,157	1,832	0,068
cap-act-adap -> performance	-0,038	-	0,100	0,377	0,707
comp-srt-def -> environnement	0,334	0,335	0,091	3,670	0,000
comp-srt-def -> performance	-0,383	-	0,098	3,911	0,000

environnement -> env-comp	0,898	0,902	0,023	38,312	0,000
environnement -> env-dynam	0,793	0,797	0,045	17,510	0,000
environnement -> env-incert	0,811	0,807	0,058	13,950	0,000
environnement -> performance	-0,479	-	0,084	5,714	0,000
traits-ps-ent -> aptitude	0,986	0,986	0,005	210,472	0,000
traits-ps-ent -> attitude	0,120	0,129	0,160	0,751	0,453
traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,969	0,963	0,027	35,459	0,000
traits-ps-ent -> motivation	0,517	0,540	0,099	5,234	0,000

Tableau 327 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org -> cap-act-adap	-0,002	0,001	0,058	0,035	0,972
agil-org -> clrt-vs-str	0,764	0,756	0,081	9,409	0,000
agil-org -> comp-srt-def	-0,001	-	0,021	0,028	0,978
agil-org -> ef-rep-chang	0,904	0,903	0,029	31,287	0,000
agil-org -> env-comp	0,000	-	0,007	0,026	0,979
agil-org -> env-dynam	0,000	-	0,006	0,026	0,979
agil-org -> env-incert	0,000	-	0,006	0,026	0,979
agil-org -> environnement	0,000	-	0,007	0,026	0,979
agil-org -> performance	0,000	0,003	0,014	0,028	0,978
agil-org -> vis-chang	0,785	0,807	0,053	14,684	0,000
aptitude -> ceat-imag	0,864	0,869	0,030	28,950	0,000
aptitude -> conf-soi	0,819	0,821	0,060	13,772	0,000
aptitude -> intuition	0,708	0,724	0,061	11,571	0,000
aptitude -> tol-ambig	0,686	0,672	0,131	5,219	0,000
attitude -> act-temps	0,794	0,799	0,078	10,131	0,000
attitude -> chanc-dest	0,886	0,888	0,031	28,961	0,000
attitude -> risq-inti	0,532	0,556	0,122	4,376	0,000
cap-act-adap -> comp-srt-def	0,287	0,303	0,157	1,832	0,068
cap-act-adap -> env-comp	0,086	0,091	0,055	1,556	0,120
cap-act-adap -> env-dynam	0,076	0,081	0,050	1,532	0,126
cap-act-adap -> env-incert	0,078	0,082	0,049	1,573	0,116
cap-act-adap -> environnement	0,096	0,101	0,061	1,579	0,115
cap-act-adap -> performance	-0,193	-	0,133	1,457	0,146
comp-srt-def -> env-comp	0,300	0,302	0,084	3,574	0,000
comp-srt-def -> env-dynam	0,265	0,268	0,078	3,399	0,001
comp-srt-def -> env-incert	0,271	0,270	0,075	3,638	0,000

Tableau 328 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt1 <- intuition	0,692	0,669	0,135	5,142	0,000
AptiEnt1 <- aptitude	0,459	0,455	0,139	3,297	0,001
AptiEnt1 <- entrepreneur	0,444	0,402	0,202	2,191	0,029
AptiEnt10 <- tol-ambig	0,952	0,947	0,086	11,119	0,000
AptiEnt10 <- aptitude	0,696	0,686	0,127	5,486	0,000
AptiEnt10 <- entrepreneur	0,679	0,631	0,194	3,495	0,001
AptiEnt11 <- crea-imag	0,845	0,845	0,041	20,779	0,000
AptiEnt11 <- aptitude	0,778	0,783	0,058	13,453	0,000
AptiEnt11 <- entrepreneur	0,565	0,529	0,267	2,120	0,035
AptiEnt12 <- crea-imag	0,552	0,532	0,151	3,665	0,000
AptiEnt12 <- aptitude	0,448	0,432	0,148	3,036	0,003
AptiEnt12 <- entrepreneur	0,243	0,218	0,217	1,120	0,263
AptiEnt13 <- crea-imag	0,820	0,824	0,051	16,203	0,000
AptiEnt13 <- aptitude	0,655	0,665	0,085	7,715	0,000
AptiEnt13 <- entrepreneur	0,364	0,351	0,270	1,351	0,177
AptiEnt14 <- crea-imag	0,617	0,615	0,116	5,329	0,000
AptiEnt14 <- aptitude	0,536	0,533	0,105	5,103	0,000
AptiEnt14 <- entrepreneur	0,438	0,406	0,214	2,048	0,041
AptiEnt2 <- intuition	0,850	0,850	0,034	24,778	0,000
AptiEnt2 <- aptitude	0,572	0,578	0,088	6,483	0,000
AptiEnt2 <- entrepreneur	0,559	0,518	0,205	2,721	0,007
AptiEnt3 <- intuition	0,794	0,796	0,068	11,764	0,000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
comp-srt-def ->	0,334	0,335	0,091	3,670	0,000
comp-srt-def -> performance	-0,543	-0,539	0,098	5,569	0,000
environnement -> env-comp	0,898	0,902	0,023	38,312	0,000
environnement -> env-dynam	0,793	0,797	0,045	17,510	0,000
environnement -> env-incert	0,811	0,807	0,058	13,950	0,000
environnement ->	-0,479	-0,483	0,084	5,714	0,000
traits-ps-ent -> act-temps	0,096	0,102	0,130	0,736	0,462
traits-ps-ent -> aptitude	0,986	0,986	0,005	210,472	0,000
traits-ps-ent -> attitude	0,120	0,129	0,160	0,751	0,453
traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,969	0,963	0,027	35,459	0,000
traits-ps-ent -> ceat-imag	0,852	0,857	0,030	28,052	0,000
traits-ps-ent -> chanc-dest	0,107	0,114	0,142	0,753	0,452
traits-ps-ent -> comp-srt-def	0,278	0,292	0,151	1,841	0,066
traits-ps-ent -> conf-soi	0,808	0,810	0,060	13,459	0,000
traits-ps-ent -> env-comp	0,083	0,088	0,053	1,564	0,118
traits-ps-ent -> env-dynam	0,074	0,078	0,048	1,540	0,124
traits-ps-ent -> env-incert	0,075	0,079	0,048	1,579	0,115
traits-ps-ent ->	0,093	0,097	0,058	1,587	0,113
traits-ps-ent -> intuition	0,698	0,714	0,061	11,537	0,000
traits-ps-ent -> motivation	0,517	0,540	0,099	5,234	0,000
traits-ps-ent -> performance	-0,187	-0,198	0,129	1,455	0,146
traits-ps-ent -> risq-inti	0,064	0,065	0,090	0,713	0,476
traits-ps-ent -> tol-ambig	0,676	0,663	0,130	5,210	0,000

AttiEnt1 <- attitude	0,253	0,232	0,217	1,169	0,243
AttiEnt1 <- entrepreneur	0,287	0,262	0,188	1,530	0,127
AttiEnt10 <- risq-initiativ	0,881	0,836	0,245	3,598	0,000
AttiEnt10 <- attitude	0,645	0,617	0,158	4,081	0,000
AttiEnt10 <- entrepreneur	0,433	0,407	0,206	2,098	0,036
AttiEnt2 <- chanc-destin	0,881	0,879	0,027	32,634	0,000
AttiEnt2 <- attitude	0,766	0,755	0,055	14,038	0,000
AttiEnt2 <- entrepreneur	0,385	0,362	0,213	1,812	0,071
AttiEnt3 <- risq-initiativ	0,830	0,748	0,322	2,578	0,010
AttiEnt3 <- attitude	0,505	0,477	0,233	2,165	0,031
AttiEnt3 <- entrepreneur	0,302	0,286	0,242	1,251	0,211
AttiEnt4 <- chanc-destin	0,890	0,889	0,025	36,123	0,000
AttiEnt4 <- attitude	0,794	0,787	0,054	14,694	0,000
AttiEnt4 <- entrepreneur	0,478	0,448	0,200	2,384	0,018
AttiEnt5 <- act_temps	0,786	0,771	0,085	9,274	0,000
AttiEnt5 <- attitude	0,622	0,613	0,143	4,337	0,000
AttiEnt5 <- entrepreneur	0,349	0,320	0,241	1,450	0,148
AttiEnt7 <- act_temps	0,666	0,625	0,166	4,017	0,000
AttiEnt7 <- attitude	0,460	0,437	0,173	2,657	0,008
AttiEnt7 <- entrepreneur	0,186	0,152	0,225	0,825	0,410
AttiEnt8 <- act_temps	0,757	0,749	0,092	8,257	0,000
AttiEnt8 <- attitude	0,572	0,568	0,130	4,387	0,000
AttiEnt8 <- entrepreneur	0,389	0,356	0,196	1,982	0,048
AttiEnt9 <- act_temps	0,674	0,664	0,113	5,943	0,000
AttiEnt9 <- attitude	0,541	0,532	0,154	3,515	0,000
AttiEnt9 <- entrepreneur	-0,017	-0,006	0,276	0,062	0,951
Clvistr1 <- clrt-vs-str	0,871	0,868	0,062	13,974	0,000
Clvistr1 <- agilité	0,685	0,683	0,103	6,677	0,000
Clvistr2 <- clrt-vs-str	0,854	0,859	0,049	17,272	0,000
Clvistr2 <- agilité	0,648	0,647	0,086	7,561	0,000
Comp1def <- comp-def	0,826	0,815	0,070	11,815	0,000
Comp2def <- comp-def	0,794	0,774	0,095	8,329	0,000
Comp3def <- comp-def	0,734	0,723	0,087	8,484	0,000
Comp4def <- comp-def	0,737	0,721	0,094	7,824	0,000
Comp5def <- comp-def	0,491	0,491	0,173	2,842	0,005
Comp6def <- comp-def	0,686	0,676	0,111	6,153	0,000
Efrepch1 <- eff-rep-chang	0,882	0,882	0,039	22,753	0,000
Efrepch1 <- agilité	0,796	0,795	0,072	11,002	0,000

AptiEnt3 <- aptitude	0,618	0,621	0,102	6,071	0,000
AptiEnt3 <- entrepreneur	0,507	0,474	0,210	2,408	0,016
AptiEnt4 <- conf-soi	0,824	0,816	0,093	8,903	0,000
AptiEnt4 <- aptitude	0,672	0,667	0,104	6,439	0,000
AptiEnt4 <- entrepreneur	0,497	0,473	0,245	2,026	0,043
AptiEnt5 <- conf-soi	0,543	0,545	0,150	3,626	0,000
AptiEnt5 <- aptitude	0,479	0,481	0,126	3,803	0,000
AptiEnt5 <- entrepreneur	0,455	0,430	0,176	2,588	0,010
AptiEnt6 <- conf-soi	0,806	0,807	0,076	10,639	0,000
AptiEnt6 <- aptitude	0,637	0,646	0,108	5,918	0,000
AptiEnt6 <- entrepreneur	0,473	0,457	0,230	2,061	0,040
AptiEnt9 <- tol-ambig	0,936	0,929	0,088	10,621	0,000
AptiEnt9 <- aptitude	0,607	0,598	0,143	4,240	0,000
AptiEnt9 <- entrepreneur	0,620	0,585	0,173	3,593	0,000
AttiEnt1 <- risq-initiativ	0,583	0,489	0,335	1,738	0,083
Efrepch2 <- eff-rep-chang	0,896	0,895	0,029	30,910	0,000
Efrepch2 <- agilité	0,803	0,803	0,054	14,973	0,000
Efrepch3 <- eff-rep-chang	0,912	0,913	0,026	34,474	0,000
Efrepch3 <- agilité	0,825	0,824	0,051	16,300	0,000
EnMotiv2 <- motivation	0,718	0,681	0,183	3,923	0,000
EnMotiv2 <- entrepreneur	0,415	0,390	0,176	2,357	0,019
EnMotiv4 <- motivation	0,762	0,743	0,181	4,217	0,000
EnMotiv4 <- entrepreneur	0,536	0,506	0,174	3,087	0,002
EnMotiv5 <- motivation	0,842	0,829	0,149	5,651	0,000
EnMotiv5 <- entrepreneur	0,682	0,642	0,144	4,736	0,000
EnMotiv6 <- motivation	0,664	0,642	0,155	4,279	0,000
EnMotiv6 <- entrepreneur	0,514	0,481	0,157	3,284	0,001
Envcomp1 <- env-	0,915	0,914	0,023	39,092	0,000
Envcomp1 <-	0,819	0,814	0,046	17,893	0,000
Envcomp3 <- env-	0,815	0,813	0,045	17,921	0,000
Envcomp3 <-	0,723	0,723	0,064	11,241	0,000
Envcomp5 <- env-	0,749	0,748	0,052	14,366	0,000
Envcomp5 <-	0,618	0,619	0,078	7,899	0,000
Envcomp6 <- env-	0,864	0,868	0,033	26,028	0,000
Envcomp6 <-	0,738	0,744	0,058	12,810	0,000
Envidyn3 <- env-	0,770	0,757	0,076	10,104	0,000
Envidyn3 <-	0,599	0,588	0,100	6,004	0,000
Envidyn4 <- env-	0,708	0,698	0,103	6,896	0,000
Envidyn4 <-	0,485	0,481	0,102	4,748	0,000
Envidyn5 <- env-	0,744	0,741	0,071	10,409	0,000
Envidyn5 <-	0,586	0,586	0,097	6,054	0,000

Quality Criteria

Tableau 329 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act-temps	0,631	0,644	0,120	5,274	0,000
aptitude	0,972	0,973	0,009	105,261	0,000
attitude	0,015	0,042	0,051	0,285	0,776
cap-act-adap	0,936	0,937	0,018	51,420	0,000
ceat-imag	0,747	0,757	0,051	14,595	0,000
chanc-dest	0,786	0,789	0,053	14,710	0,000
clrt-vs-str	0,584	0,579	0,116	5,027	0,000
comp-srt-def	0,582	0,116	0,091	6,395	0,000
conf-soi	0,672	0,678	0,094	7,178	0,000
ef-rep-chang	0,816	0,817	0,051	15,940	0,000
env-comp	0,807	0,814	0,042	19,228	0,000
env-dynam	0,628	0,637	0,070	8,966	0,000
env-incert	0,658	0,655	0,089	7,363	0,000
environnement	0,112	0,120	0,059	1,888	0,060
intuition	0,502	0,528	0,086	5,810	0,000
motivation	0,267	0,301	0,104	2,569	0,010
performance	0,515	0,542	0,067	7,653	0,000
risq-inti	0,283	0,324	0,132	2,143	0,033
tol-ambig	0,471	0,469	0,158	2,984	0,003
vis-chang	0,616	0,654	0,084	7,324	0,000

Tableau 331 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Envidyn6 <- env-	0,708	0,705	0,080	8,892	0,000
Envidyn6 <-	0,549	0,548	0,103	5,345	0,000
Envinc1 <- env-incertitude	0,834	0,837	0,032	26,152	0,000
Envinc1 <-	0,741	0,742	0,052	14,376	0,000
Envinc2 <- env-incertitude	0,725	0,718	0,086	8,436	0,000
Envinc2 <-	0,600	0,591	0,108	5,573	0,000
Envinc3 <- env-incertitude	0,851	0,847	0,042	20,109	0,000
Envinc3 <-	0,712	0,707	0,074	9,559	0,000
Envinc4 <- env-incertitude	0,519	0,517	0,124	4,178	0,000
Envinc4 <-	0,440	0,441	0,102	4,329	0,000
Envitur2 <- env-turbulence	0,813	0,812	0,052	15,766	0,000
Envitur2 <- environnement	0,684	0,680	0,069	9,933	0,000
Envitur4 <- env-turbulence	0,604	0,585	0,150	4,036	0,000
Envitur4 <- environnement	0,456	0,447	0,122	3,731	0,000
Envitur5 <- env-turbulence	0,733	0,721	0,108	6,802	0,000
Envitur5 <- environnement	0,687	0,674	0,099	6,908	0,000
EvoChAf <- performance	0,932	0,932	0,013	69,789	0,000
EvoRent <- performance	0,950	0,949	0,012	80,832	0,000
EvoReput <- performance	0,938	0,938	0,013	70,895	0,000
Vischan1 <- vs-chang	0,677	0,667	0,192	3,530	0,000
Vischan1 <- agilité	0,456	0,468	0,199	2,296	0,022
Vischan2 <- vs-chang	0,771	0,773	0,118	6,540	0,000
Vischan2 <- agilité	0,645	0,650	0,124	5,187	0,000
Vischan3 <- vs-chang	0,791	0,770	0,125	6,300	0,000
Vischan3 <- agilité	0,627	0,620	0,131	4,799	0,000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act-temps	0,624	0,638	0,122	5,132	0,000
aptitude	0,971	0,972	0,009	103,425	0,000
attitude	-0,002	0,026	0,052	0,048	0,962
cap-act-adap	0,934	0,935	0,019	49,559	0,000
ceat-imag	0,743	0,752	0,052	14,264	0,000
chanc-dest	0,782	0,786	0,054	14,392	0,000
clrt-vs-str	0,577	0,572	0,118	4,881	0,000
comp-srt-def	0,566	0,101	0,093	6,086	0,476
conf-soi	0,666	0,673	0,095	6,997	0,000
ef-rep-chang	0,813	0,814	0,052	15,609	0,000
env-comp	0,804	0,810	0,043	18,824	0,000
env-dynam	0,622	0,631	0,071	8,724	0,000
env-incert	0,652	0,649	0,091	7,174	0,000
environnement	0,096	0,105	0,060	1,602	0,110
intuition	0,493	0,519	0,088	5,613	0,000
motivation	0,255	0,289	0,106	2,406	0,016
performance	0,489	0,518	0,071	6,898	0,000
risq-inti	0,270	0,313	0,134	2,014	0,045

Tableau 332 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act-temps	0,784	0,767	0,079	9,860	0,000
agil-org	0,879	0,878	0,025	35,104	0,000
aptitude	0,870	0,868	0,025	34,568	0,000
attitude	0,801	0,796	0,039	20,346	0,000
cap-act-adap	0,835	0,830	0,039	21,417	0,000
ceat-imag	0,806	0,804	0,028	28,501	0,000
chanc-dest	0,879	0,877	0,026	33,796	0,000
clrt-vs-str	0,853	0,847	0,057	14,944	0,000
comp-srt-def	0,878	0,873	0,036	24,520	0,000
conf-soi	0,774	0,770	0,054	14,377	0,000
ef-rep-chang	0,925	0,923	0,018	50,830	0,000
env-comp	0,904	0,901	0,018	50,240	0,000
env-dynam	0,823	0,814	0,042	19,545	0,000
env-incert	0,827	0,817	0,041	20,197	0,000
environnement	0,895	0,890	0,021	42,174	0,000
intuition	0,824	0,820	0,035	23,586	0,000
motivation	0,830	0,801	0,090	9,182	0,000
performance	0,958	0,958	0,007	141,626	0,000
risq-inti	0,803	0,764	0,118	6,806	0,000
tol-ambig	0,942	0,939	0,021	43,945	0,000
traits-ps-ent	0,873	0,868	0,029	30,221	0,000
vis-chang	0,791	0,781	0,068	11,720	0,000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act-temps	0,548	0,541	0,072	7,614	0,000
agil-org	0,483	0,491	0,054	9,010	0,000
aptitude	0,365	0,373	0,046	8,008	0,000
attitude	0,411	0,421	0,043	9,632	0,000
cap-act-adap	0,335	0,346	0,047	7,109	0,000
ceat-imag	0,518	0,522	0,039	13,126	0,000
chanc-dest	0,784	0,782	0,041	19,336	0,000
clrt-vs-str	0,744	0,739	0,083	8,996	0,000
comp-srt-def	0,591	0,589	0,067	8,880	0,000
conf-soi	0,541	0,544	0,066	8,204	0,000
ef-rep-chang	0,805	0,801	0,040	19,951	0,000
env-comp	0,702	0,698	0,042	16,797	0,000
env-dynam	0,537	0,530	0,062	8,719	0,000
env-incert	0,554	0,547	0,055	10,143	0,000
environnement	0,423	0,421	0,044	9,589	0,000
intuition	0,611	0,612	0,046	13,206	0,000
motivation	0,551	0,529	0,081	6,815	0,000
performance	0,884	0,884	0,017	51,383	0,000
risq-inti	0,588	0,565	0,084	7,028	0,000
tol-ambig	0,891	0,886	0,036	24,729	0,000
traits-ps-ent	0,336	0,343	0,047	7,134	0,000
vis-chang	0,560	0,564	0,079	7,093	0,000

Tableau 334 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act-temps	0,588	0,563	0,132	4,451	0,000
agil-org	0,841	0,835	0,038	21,934	0,000
aptitude	0,837	0,832	0,035	23,627	0,000
attitude	0,699	0,689	0,068	10,327	0,000
cap-act-adap	0,784	0,778	0,051	15,249	0,000
ceat-imag	0,678	0,673	0,057	11,894	0,000
chanc-dest	0,725	0,718	0,069	10,561	0,000
clrt-vs-str	0,656	0,631	0,163	4,015	0,000
comp-srt-def	0,828	0,822	0,049	16,783	0,000
conf-soi	0,557	0,544	0,132	4,231	0,000
ef-rep-chang	0,878	0,874	0,032	27,070	0,000
env-comp	0,857	0,852	0,030	28,359	0,000
env-dynam	0,713	0,694	0,086	8,318	0,000
env-incert	0,719	0,698	0,081	8,915	0,000
environnement	0,870	0,863	0,030	28,946	0,000
intuition	0,681	0,678	0,066	10,238	0,000
motivation	0,739	0,729	0,067	11,085	0,000
performance	0,934	0,934	0,011	84,667	0,000
risq-inti	0,680	0,667	0,079	8,658	0,000
tol-ambig	0,879	0,873	0,043	20,550	0,000
traits-ps-ent	0,842	0,835	0,039	21,779	0,000
vis-chang	0,610	0,594	0,137	4,442	0,000

Tableau 333 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
act-temps	0,593	0,593	0,132	4,488	0,000
agil-org	0,855	0,862	0,031	27,702	0,000
aptitude	0,850	0,857	0,029	28,810	0,000
attitude	0,737	0,753	0,043	17,278	0,000
cap-act-adap	0,821	0,831	0,037	21,955	0,000
ceat-imag	0,726	0,739	0,051	14,120	0,000
chanc-dest	0,727	0,725	0,068	10,745	0,000
clrt-vs-str	0,657	0,646	0,166	3,961	0,000
comp-srt-def	0,849	0,853	0,067	12,714	0,000
conf-soi	0,596	0,596	0,134	4,434	0,000
ef-rep-chang	0,879	0,877	0,031	28,294	0,000
env-comp	0,865	0,863	0,027	31,998	0,000
env-dynam	0,715	0,712	0,078	9,200	0,000
env-incert	0,768	0,765	0,051	15,004	0,000
environnement	0,882	0,883	0,022	40,396	0,000
intuition	0,696	0,720	0,057	12,179	0,000
motivation	0,794	0,737	0,262	3,027	0,003
performance	0,936	0,939	0,011	84,913	0,000
risq-inti	0,775	0,691	0,568	1,364	0,173
tol-ambig	0,891	0,883	0,645	1,381	0,168
traits-ps-ent	0,855	0,863	0,029	29,342	0,000
vis-chang	0,621	0,653	0,124	5,005	0,000

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
intuition	180,000	129,532	0,280
motivation	240,000	215,551	0,102
performance	180,000	104,088	0,422
risq-inti	180,000	156,359	0,131
tol-ambig	120,000	74,066	0,383
traits-ps-ent	840,000	840,000	
vis-chang	180,000	126,533	0,297

Tableau 335 Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
act-temps	180,000	122,223	0,321
agil-org	480,000	480,000	
aptitude	720,000	491,446	0,317
attitude	360,000	360,813	-0,002
cap-act-adap	660,000	477,885	0,276
ceat-imag	240,000	155,927	0,350
chanc-dest	120,000	50,646	0,578
clrt-vs-str	120,000	70,710	0,411
comp-srt-def	300,000	288,280	0,039
conf-soi	180,000	119,146	0,338
ef-rep-chang	180,000	69,507	0,614
env-comp	240,000	113,050	0,529
env-dynam	240,000	166,424	0,307

env-incert	240,000	165,780	0,309
environnement	720,000	691,812	0,039

- 4) Reacteur
4-1) Environnement

Tableau 336

		Model de mesure								
		Construct Reliability and Validity					Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)			
Model	Construits	N d'items	Cronbach's Alpha ≥ 0.5	rho_A ≥ 0.7	Composite Reliability $>0.7 <0.9$	Average Variance Extracted (AVE) >0.5	1	2	3	4
Model 1	env-dynamic (1)	6		0.857	0.755	0.473	0.688			
	env_complexe (2)	6		0.904	0.919	0.658	0.758	0.811		
	env_incertitude(3)	5		0.882	0.854	0.590	0.820	0.848	0.768	
	env_turbulence(4)	6		0.808	0.685	0.437	0.894	0.897	0.920	0.661
Model2	env-dynamic(1)	4	0.853	0.858	0.901	0.695	0.834			
	env_complexe(2)	5	0.910	0.921	0.934	0.739	0.708	0.859		
	env_incertitude(3)	4	0.882	0.882	0.918	0.738	0.821	0.823	0.859	
	env_turbulence(4)	4	0.797	0.803	0.869	0.626	0.812	0.834	0.625	0.791

Tableau 337 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
envcomp -> envincrt	0.484	0.489	0.247	1.959	0.05
envcomp -> envturb	0.342	0.342	0.157	2.175	0.030
envdynam -> envcomp	0.708	0.723	0.107	6.615	0.000
envdynam -> envincrt	0.478	0.476	0.240	1.990	0.047
envdynam -> envturb	0.373	0.378	0.117	3.191	0.002
envincrt -> envturb	0.337	0.330	0.154	2.191	0.029

Tableau 338 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
envcomp -> envincrt					
envcomp -> envturb	0.163	0.156	0.115	1.424	0.155
envdynam -> envcomp					
envdynam -> envincrt	0.343	0.349	0.188	1.820	0.069
envdynam -> envturb	0.519	0.516	0.106	4.911	0.000
envincrt -> envturb					

Tableau 339 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
envcomp -> envincrt	0.484	0.489	0.247	1.959	0.051
envcomp -> envturb	0.506	0.497	0.148	3.412	0.001
envdynam ->	0.708	0.723	0.107	6.615	0.000
envdynam ->	0.821	0.825	0.086	9.579	0.000
envdynam ->	0.892	0.894	0.051	17.638	0.000
envincrt -> envturb	0.337	0.330	0.154	2.191	0.029

Tableau 340 Tableau Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Envcomp1 <- envcomp	0.952	0.953	0.017	55.483	0.000
Envcomp2 <- envcomp	0.824	0.821	0.080	10.364	0.000
Envcomp4 <- envcomp	0.772	0.767	0.095	8.153	0.000
Envcomp5 <- envcomp	0.879	0.875	0.062	14.147	0.000
Envcomp6 <- envcomp	0.859	0.857	0.057	15.016	0.000
Envdyn1 <- envdynam	0.815	0.811	0.076	10.772	0.000
Envdyn2 <- envdynam	0.808	0.795	0.090	8.987	0.000
Envdyn3 <- envdynam	0.817	0.816	0.070	11.651	0.000
Envdyn4 <- envdynam	0.893	0.893	0.037	24.150	0.000
Envincrt1 <- envincrt	0.859	0.861	0.056	15.275	0.000
Envincrt2 <- envincrt	0.857	0.852	0.058	14.905	0.000
Envincrt4 <- envincrt	0.857	0.851	0.065	13.215	0.000
Envincrt5 <- envincrt	0.863	0.861	0.056	15.462	0.000
Envitur1 <- envturb	0.854	0.860	0.048	17.752	0.000
Envitur2 <- envturb	0.671	0.666	0.110	6.125	0.000
Envitur3 <- envturb	0.815	0.816	0.075	10.808	0.000
Envitur4 <- envturb	0.811	0.804	0.072	11.336	0.000

Tableau 341 Average Variance Extracted (AVE) Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
--	-----------------	-------------	----------------------------	--------------	----------

envcomp	0.739	0.738	0.055	13,373	0,000
envdynam	0.695	0.693	0.067	10,366	0,000
envincrt	0.738	0.737	0.067	11,036	0,000
envturb	0.626	0.630	0.066	9,420	0,000

Tableau 342 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
envcomp	0.921	0.924	0.023	39,692	0,000
envdynam	0.858	0.861	0.044	19,396	0,000
envincrt	0.882	0.883	0.041	21,494	0,000
envturb	0.803	0.809	0.057	14,112	0,000

Tableau 343 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
envcomp	0.910	0.907	0.028	32,962	0,000
envdynam	0.853	0.846	0.050	17,181	0,000
envincrt	0.882	0.876	0.043	20,289	0,000
envturb	0.797	0.791	0.062	12,907	0,000

Tableau 344 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
envcomp	0.502	0.534	0.152	3,293	0,001
envincrt	0.790	0.831	0.071	11,137	0,000
envturb	0.947	0.956	0.015	64,215	0,000

Tableau 345 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
envcomp	0.489	0.523	0.156	3,136	0,002
envincrt	0.780	0.822	0.075	10,466	0,000
envturb	0.943	0.953	0.016	59,373	0,000

Tableau 346 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
envcomp	0.934	0.932	0.018	50,481	0,000
envdynam	0.901	0.898	0.029	30,697	0,000
envincrt	0.918	0.916	0.027	34,285	0,000
envturb	0.869	0.868	0.033	25,949	0,000

4-2) Agilité organisationnelle

Tableau 347

Model	Construits	N d'items	Model de mesure				Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)		
			Cronbach's Alpha ≥ 0.5	rho_A ≥ 0.7	Composite Reliability $>0.7 <0.9$	Average Variance Extracted (AVE) >0.5	1	2	3
Model1	Clrvistr (1)	2	0.389	0.438	0.757	0.614	0.783		
	Efrepch(2)	3	0.563	-3,100	0.684	0.477	0.057	0.691	
	Vischang (3)	3	0.591	0.673	0.787	0.562	0.476	0.184	0.750
Model2	clrvistr	2	0.389	0.440	0.757	0.613	0.783		
	Efrepch(2)	2	0.827	-7,413	0.818	0.701	0.073	0.837	
	Vischang (3)	3	0.591	0.674	0.787	0.562	0.477	0.176	0.750
Model3	Clrvistr(1)	2	0.589	0.423	0.760	0.616	0.785		
	Vischang (2)	3	0.591	0.651	0.788	0.562	0.473	0.749	

Tableau 348 Cross Loadings

	clrvistr	vischang
Clvistr1	0.869	0.466
Clvistr2	0.690	0.247
Vischan1	0.262	0.775
Vischan2	0.306	0.553
Vischan3	0.473	0.882

Tableau 349 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
agilité org -> clrvistr	0.800	0.807	0.054	14,712	0,000
agilité org -> vischang	0.908	0.912	0.027	33,840	0,000

Tableau 350 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
agilité org -> clrvistr	0.800	0.807	0.054	14,712	0,000
agilité org ->	0.908	0.912	0.027	33,840	0,000

Tableau 351 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Clvistr1 <- clrvistr	0.869	0.870	0.111	7.827	0.000
Clvistr1 <- agilité org	0.730	0.727	0.120	6.083	0.000
Clvistr2 <- clrvistr	0.690	0.620	0.260	2.655	0.008
Clvistr2 <- agilité org	0.500	0.459	0.209	2.396	0.017
Vischan1 <- vischang	0.775	0.775	0.128	6.080	0.000
Vischan1 <- agilité org	0.652	0.660	0.147	4.417	0.000
Vischan2 <- vischang	0.553	0.495	0.220	2.517	0.012
Vischan2 <- agilité org	0.525	0.469	0.210	2.502	0.013
Vischan3 <- vischang	0.882	0.879	0.080	11.065	0.000
Vischan3 <- agilité org	0.827	0.821	0.077	10.774	0.000

Tableau 352 Average Variance Extracted (AVE) Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
clrvistr	0.616	0.610	0.065	9.498	0.000
vischang	0.562	0.563	0.053	10.611	0.000

Tableau 353 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
clrvistr	0.760	0.728	0.119	6.399	0.000
vischang	0.788	0.774	0.068	11.666	0.000

Tableau 354 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
agilité org	0.695	0.714	0.058	11.936	0.000
clrvistr	0.423	0.460	0.391	1.081	0.280
vischang	0.651	0.669	0.085	7.678	0.000

Tableau 355 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
agilité	0.660	0.645	0.081	8.181	0.000
clrvistr	0.589	0.347	0.213	1.826	0.068
vischang	0.591	0.569	0.113	5.238	0.000

Tableau 356 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
clrvistr	0.639	0.654	0.086	7.459	0.000
vischang	0.824	0.832	0.048	17.046	0.000

Tableau 357 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
clrvistr	0.631	0.646	0.088	7.181	0.000
vischang	0.819	0.828	0.049	16.553	0.000

4-3) Entrepreneur
Modele1 (30 items)

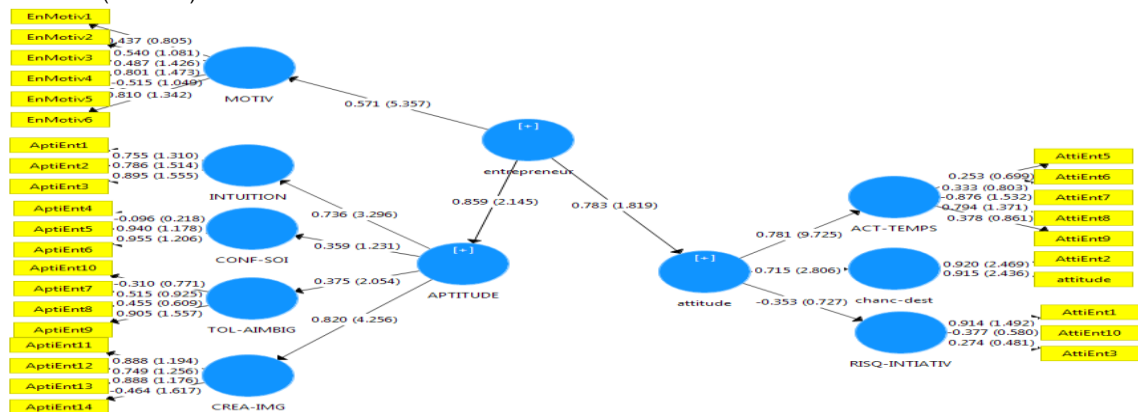


Tableau 358 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
APTITUDE -> CONF-	0.359	0.538	0.292	1.231	0.219
APTITUDE -> CREA-	0.820	0.756	0.193	4.256	0.000
APTITUDE ->	0.736	0.611	0.223	3.296	0.001
APTITUDE -> TOL-	0.375	0.654	0.182	2.054	0.041

attitude -> ACT-	0,781	0,811	0,080	9,725	0,000
attitude -> RISQ-	-0,353	0,316	0,486	0,727	0,468
attitude -> chanc-dest	0,715	0,650	0,255	2,806	0,005
entrepreneur ->	0,859	0,769	0,400	2,145	0,032
entrepreneur -> MOTIV	0,571	0,732	0,107	5,357	0,000
entrepreneur -> attitude	0,783	0,534	0,430	1,819	0,069

Tableau 359 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt1 <- INTUITION	0,755	0,485	0,576	1,310	0,191
AptiEnt1 <- APTITUDE	0,500	0,296	0,368	1,358	0,175
AptiEnt1 <- entrepreneur	0,279	0,156	0,331	0,840	0,401
AptiEnt10 <- TOL-AIMBIG	-0,310	-	0,403	0,771	0,441
AptiEnt10 <- APTITUDE	-0,106	-	0,264	0,403	0,687
AptiEnt10 <- entrepreneur	0,071	0,092	0,247	0,287	0,774
AptiEnt11 <- CREA-IMG	0,888	0,491	0,744	1,194	0,233
AptiEnt11 <- APTITUDE	0,685	0,397	0,544	1,258	0,209
AptiEnt11 <- entrepreneur	0,544	0,308	0,467	1,166	0,244
AptiEnt12 <- CREA-IMG	0,749	0,407	0,597	1,256	0,210
AptiEnt12 <- APTITUDE	0,473	0,271	0,417	1,134	0,257
AptiEnt12 <- entrepreneur	0,384	0,210	0,373	1,028	0,305
AptiEnt13 <- CREA-IMG	0,888	0,489	0,755	1,176	0,240
AptiEnt13 <- APTITUDE	0,657	0,381	0,555	1,184	0,237
AptiEnt13 <- entrepreneur	0,505	0,286	0,477	1,059	0,290
AptiEnt14 <- CREA-IMG	-0,464	-	0,287	1,617	0,107
AptiEnt14 <- APTITUDE	-0,614	-	0,277	2,217	0,027
AptiEnt14 <- entrepreneur	-0,568	-	0,286	1,988	0,047
AptiEnt2 <- INTUITION	0,786	0,574	0,520	1,514	0,131
AptiEnt2 <- APTITUDE	0,623	0,413	0,347	1,796	0,073
AptiEnt2 <- entrepreneur	0,590	0,384	0,353	1,672	0,095
AptiEnt3 <- INTUITION	0,895	0,648	0,576	1,555	0,121
AptiEnt3 <- APTITUDE	0,659	0,428	0,348	1,894	0,059
AptiEnt3 <- entrepreneur	0,511	0,326	0,352	1,451	0,147
AptiEnt4 <- CONF-SOI	-0,096	-	0,440	0,218	0,827
AptiEnt4 <- APTITUDE	0,022	0,008	0,269	0,080	0,936
AptiEnt4 <- entrepreneur	-0,053	-	0,274	0,194	0,846
AptiEnt5 <- CONF-SOI	0,940	0,381	0,798	1,178	0,239
AptiEnt5 <- APTITUDE	0,323	0,204	0,464	0,695	0,487
AptiEnt5 <- entrepreneur	0,390	0,261	0,438	0,890	0,374
AptiEnt6 <- CONF-SOI	0,955	0,399	0,792	1,206	0,229
AptiEnt6 <- APTITUDE	0,353	0,252	0,523	0,676	0,499
AptiEnt6 <- entrepreneur	0,453	0,332	0,456	0,993	0,321
AptiEnt7 <- TOL-AIMBIG	0,515	0,223	0,556	0,925	0,355
AptiEnt7 <- APTITUDE	0,171	0,170	0,324	0,529	0,597
AptiEnt7 <- entrepreneur	0,160	0,156	0,281	0,571	0,568
AptiEnt8 <- TOL-AIMBIG	0,455	0,118	0,747	0,609	0,543
AptiEnt8 <- APTITUDE	0,011	0,067	0,540	0,020	0,984
AptiEnt8 <- entrepreneur	0,104	0,134	0,417	0,249	0,804
AptiEnt9 <- TOL-AIMBIG	0,905	0,343	0,581	1,557	0,120

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt9 <- APTITUDE	0,357	0,257	0,393	0,910	0,363
AptiEnt9 <- entrepreneur	0,350	0,268	0,317	1,105	0,270
AttiEnt1 <- RISQ-INTIATIV	0,914	-	0,612	1,492	0,136
AttiEnt1 <- attitude	-0,318	-	0,320	0,993	0,321
AttiEnt1 <- entrepreneur	-0,238	-	0,241	0,990	0,323
AttiEnt10 <- RISQ-INTIATIV	-0,377	0,197	0,650	0,580	0,562
AttiEnt10 <- attitude	0,037	0,020	0,392	0,094	0,925
AttiEnt10 <- entrepreneur	-0,065	-	0,267	0,242	0,809
AttiEnt2 <- chanc-dest	0,920	0,838	0,373	2,469	0,014
AttiEnt2 <- attitude	0,665	0,563	0,311	2,141	0,033
AttiEnt2 <- entrepreneur	0,433	0,282	0,283	1,532	0,126
AttiEnt3 <- RISQ-INTIATIV	0,274	0,102	0,569	0,481	0,631
AttiEnt3 <- attitude	-0,134	-	0,333	0,403	0,687
AttiEnt3 <- entrepreneur	-0,019	0,023	0,260	0,072	0,943
AttiEnt4 <- attitude	0,647	0,552	0,314	2,057	0,040
AttiEnt4 <- entrepreneur	0,462	0,270	0,334	1,384	0,167
AttiEnt5 <- ACT-TEMPS	0,253	0,284	0,362	0,699	0,485
AttiEnt5 <- attitude	0,332	0,298	0,308	1,079	0,281
AttiEnt5 <- entrepreneur	0,165	0,136	0,293	0,563	0,573
AttiEnt6 <- ACT-TEMPS	0,333	0,121	0,415	0,803	0,422
AttiEnt6 <- attitude	0,195	0,072	0,343	0,569	0,570
AttiEnt6 <- entrepreneur	0,268	0,183	0,209	1,279	0,201
AttiEnt7 <- ACT-TEMPS	-0,876	-	0,572	1,532	0,126
AttiEnt7 <- attitude	-0,645	-	0,434	1,487	0,138
AttiEnt7 <- entrepreneur	-0,543	-	0,284	1,910	0,057
AttiEnt8 <- ACT-TEMPS	0,794	0,453	0,579	1,371	0,171

AttiEnt8 <- attitude	0,590	0,357	0,441	1,337	0,182
AttiEnt8 <- entrepreneur	0,548	0,324	0,312	1,759	0,079
AttiEnt9 <- ACT-TEMPS	0,378	0,219	0,439	0,861	0,390
AttiEnt9 <- attitude	0,328	0,217	0,370	0,888	0,375
AttiEnt9 <- entrepreneur	0,332	0,249	0,277	1,198	0,231
EnMotiv1 <- MOTIV	0,437	0,227	0,542	0,805	0,421
EnMotiv1 <- entrepreneur	0,256	0,206	0,430	0,596	0,552
EnMotiv2 <- MOTIV	0,540	0,251	0,500	1,081	0,280
EnMotiv2 <- entrepreneur	0,171	0,112	0,317	0,540	0,589
EnMotiv3 <- MOTIV	0,487	0,309	0,342	1,426	0,155
EnMotiv3 <- entrepreneur	0,382	0,255	0,263	1,451	0,147
EnMotiv4 <- MOTIV	0,801	0,448	0,544	1,473	0,141
EnMotiv4 <- entrepreneur	0,455	0,324	0,357	1,274	0,203
EnMotiv5 <- MOTIV	-0,515	-0,256	0,491	1,049	0,295
EnMotiv5 <- entrepreneur	-0,353	-0,236	0,385	0,917	0,360
EnMotiv6 <- MOTIV	0,810	0,430	0,604	1,342	0,180
EnMotiv6 <- entrepreneur	0,360	0,257	0,430	0,837	0,403
attitude <- chanc-dest	0,915	0,833	0,376	2,436	0,015

Modele2 (23items)

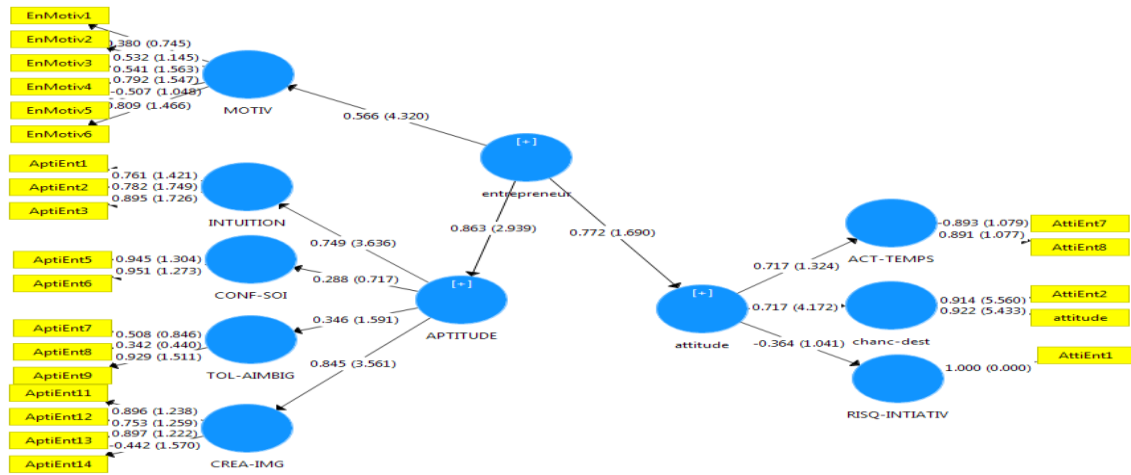


Tableau 360 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
APTITUDE -> CONF-	0.288	0.435	0.402	0.717	0.474
APTITUDE -> CREA-	0.845	0.752	0.237	3.561	0.000
APTITUDE ->	0.749	0.609	0.206	3.636	0.000
APTITUDE -> TOL-	0.346	0.624	0.218	1.591	0.112
attitude -> ACT-	0.717	0.474	0.542	1.324	0.186
attitude -> RISQ-	-0.364	-0.229	0.349	1.041	0.298
attitude -> chanc-dest	0.717	0.735	0.172	4.172	0.000
entrepreneur ->	0.863	0.831	0.294	2.939	0.003
entrepreneur -> MOTIV	0.566	0.721	0.131	4.320	0.000
entrepreneur -> attitude	0.772	0.445	0.457	1.690	0.092

Tableau 361 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt1 <- INTUITION	0,761	0,516	0,536	1,421	0,156
AptiEnt1 <- APTITUDE	0,524	0,320	0,341	1,536	0,125
AptiEnt1 <- entrepreneur	0,307	0,193	0,310	0,991	0,322
AptiEnt11 <- CREA-IMG	0,896	0,515	0,723	1,238	0,216
AptiEnt11 <- APTITUDE	0,724	0,402	0,544	1,330	0,184
AptiEnt11 <- entrepreneur	0,609	0,356	0,476	1,281	0,201
AptiEnt12 <- CREA-IMG	0,753	0,421	0,598	1,259	0,209
AptiEnt12 <- APTITUDE	0,504	0,265	0,430	1,170	0,242
AptiEnt12 <- entrepreneur	0,405	0,219	0,387	1,046	0,296
AptiEnt13 <- CREA-IMG	0,897	0,512	0,733	1,222	0,222
AptiEnt13 <- APTITUDE	0,697	0,387	0,554	1,258	0,209
AptiEnt13 <- entrepreneur	0,571	0,335	0,486	1,177	0,240
AptiEnt14 <- CREA-IMG	-0,442	-0,388	0,282	1,570	0,117
AptiEnt14 <- APTITUDE	-0,597	-0,434	0,270	2,208	0,028
AptiEnt14 <- entrepreneur	-0,521	-0,382	0,261	1,996	0,046
AptiEnt2 <- INTUITION	0,782	0,633	0,447	1,749	0,081
AptiEnt2 <- APTITUDE	0,626	0,444	0,287	2,183	0,030
AptiEnt2 <- entrepreneur	0,620	0,442	0,292	2,123	0,034
AptiEnt3 <- INTUITION	0,895	0,692	0,519	1,726	0,085
AptiEnt3 <- APTITUDE	0,670	0,455	0,302	2,218	0,027
AptiEnt3 <- entrepreneur	0,529	0,364	0,289	1,826	0,069
AptiEnt5 <- CONF-SOI	0,945	0,581	0,724	1,304	0,193
AptiEnt5 <- APTITUDE	0,264	0,245	0,450	0,588	0,557
AptiEnt5 <- entrepreneur	0,339	0,290	0,446	0,760	0,447
AptiEnt6 <- CONF-SOI	0,951	0,588	0,747	1,273	0,204
AptiEnt6 <- APTITUDE	0,282	0,284	0,526	0,535	0,593
AptiEnt6 <- entrepreneur	0,390	0,350	0,486	0,802	0,423
AptiEnt7 <- TOL-AIMBIG	0,508	0,208	0,600	0,846	0,398
AptiEnt7 <- APTITUDE	0,141	0,155	0,339	0,416	0,677
AptiEnt7 <- entrepreneur	0,115	0,131	0,286	0,403	0,687
AptiEnt8 <- TOL-AIMBIG	0,342	0,150	0,777	0,440	0,660
AptiEnt8 <- APTITUDE	-0,054	0,076	0,547	0,099	0,921
AptiEnt8 <- entrepreneur	0,027	0,110	0,438	0,061	0,952

Modele3 (17 items)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt9 <- TOL-AIMBIG	0,929	0,365	0,615	1,511	0,131
AptiEnt9 <- APTITUDE	0,307	0,270	0,405	0,757	0,449
AptiEnt9 <- entrepreneur	0,289	0,250	0,320	0,903	0,367
AttiEnt1 <- RISQ-INITIATIV	1,000	1,000	0,000		
AttiEnt1 <- attitude	-0,364	-0,229	0,349	1,041	0,298
AttiEnt1 <- entrepreneur	-0,234	-0,180	0,245	0,955	0,340
AttiEnt2 <- chanc-dest	0,914	0,899	0,164	5,560	0,000
AttiEnt2 <- attitude	0,642	0,656	0,194	3,307	0,001
AttiEnt2 <- entrepreneur	0,435	0,275	0,290	1,500	0,134
AttiEnt4 <- attitude	0,673	0,671	0,196	3,431	0,001
AttiEnt4 <- entrepreneur	0,492	0,299	0,347	1,419	0,157
AttiEnt7 <- ACT-TEMPS	-0,893	-0,315	0,827	1,079	0,281
AttiEnt7 <- attitude	-0,642	-0,360	0,527	1,219	0,223
AttiEnt7 <- entrepreneur	-0,528	-0,363	0,259	2,040	0,042
AttiEnt8 <- ACT-TEMPS	0,891	0,338	0,828	1,077	0,282
AttiEnt8 <- attitude	0,637	0,365	0,537	1,187	0,236
AttiEnt8 <- entrepreneur	0,572	0,347	0,321	1,781	0,076
EnMotiv1 <- MOTIV	0,380	0,229	0,510	0,745	0,457
EnMotiv1 <- entrepreneur	0,194	0,198	0,407	0,476	0,634
EnMotiv2 <- MOTIV	0,532	0,319	0,465	1,145	0,253
EnMotiv2 <- entrepreneur	0,168	0,158	0,293	0,575	0,566

EnMotiv3 <- MOTIV	0,541	0,345	0,346	1,563	0,119
EnMotiv3 <- entrepreneur	0,428	0,283	0,259	1,652	0,099
EnMotiv4 <- MOTIV	0,792	0,480	0,512	1,547	0,122
EnMotiv4 <- entrepreneur	0,427	0,321	0,349	1,226	0,221
EnMotiv5 <- MOTIV	-0,507	-0,337	0,483	1,048	0,295
EnMotiv5 <- entrepreneur	-0,347	-0,298	0,399	0,870	0,385
EnMotiv6 <- MOTIV	0,809	0,476	0,551	1,466	0,143
EnMotiv6 <- entrepreneur	0,350	0,263	0,388	0,903	0,367
attitude <- chanc-dest	0,922	0,904	0,170	5,433	0,000

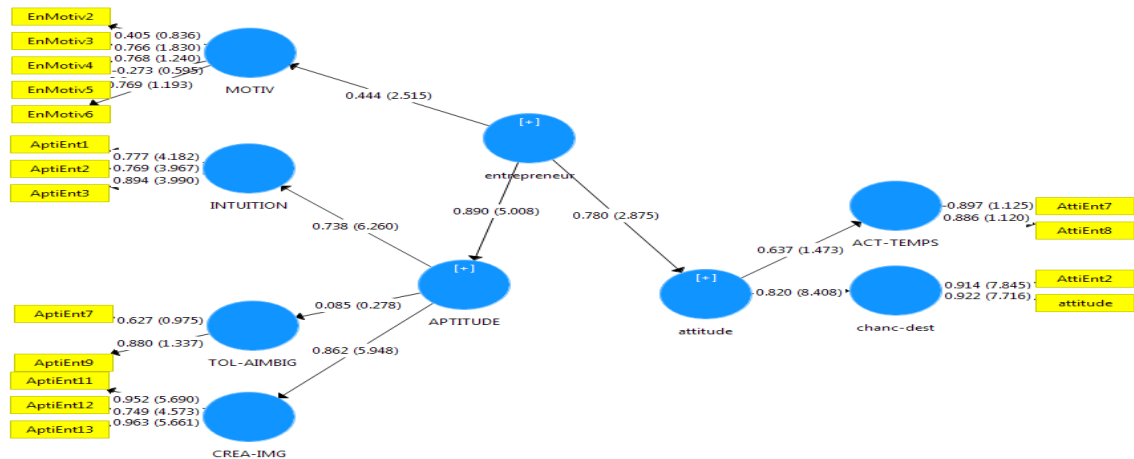


Tableau 362 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
APTITUDE -> CREA-	0,862	0,850	0,145	5,948	0,000
APTITUDE ->	0,738	0,726	0,118	6,260	0,000
APTITUDE -> TOL-	0,085	0,257	0,306	0,278	0,781
attitude -> ACT-	0,637	0,494	0,432	1,473	0,141
attitude -> chanc-dest	0,820	0,838	0,098	8,408	0,000
entrepreneur ->	0,890	0,860	0,178	5,008	0,000
entrepreneur -> MOTIV	0,444	0,581	0,176	2,515	0,012
entrepreneur -> attitude	0,780	0,669	0,271	2,875	0,004

Tableau 356 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt1 <- INTUITION	0,777	0,752	0,186	4,182	0,000
AptiEnt1 <- APTITUDE	0,556	0,527	0,171	3,259	0,001
AptiEnt1 <- entrepreneur	0,387	0,366	0,207	1,866	0,063
AptiEnt11 <- CREA-IMG	0,952	0,937	0,167	5,690	0,000
AptiEnt11 <- APTITUDE	0,854	0,827	0,191	4,481	0,000
AptiEnt11 <- entrepreneur	0,757	0,713	0,228	3,327	0,001
AptiEnt12 <- CREA-IMG	0,749	0,723	0,164	4,573	0,000
AptiEnt12 <- APTITUDE	0,571	0,545	0,196	2,919	0,004
AptiEnt12 <- entrepreneur	0,497	0,459	0,220	2,258	0,024
AptiEnt13 <- CREA-IMG	0,963	0,949	0,170	5,661	0,000
AptiEnt13 <- APTITUDE	0,845	0,820	0,195	4,329	0,000
AptiEnt13 <- entrepreneur	0,750	0,713	0,231	3,242	0,001
AptiEnt2 <- INTUITION	0,769	0,737	0,194	3,967	0,000
AptiEnt2 <- APTITUDE	0,594	0,565	0,175	3,391	0,001
AptiEnt2 <- entrepreneur	0,629	0,578	0,184	3,426	0,001
AptiEnt3 <- INTUITION	0,894	0,855	0,224	3,990	0,000
AptiEnt3 <- APTITUDE	0,651	0,602	0,209	3,118	0,002
AptiEnt3 <- entrepreneur	0,580	0,506	0,213	2,720	0,007
AptiEnt7 <- TOL-AIMBIG	0,627	0,339	0,643	0,975	0,330
AptiEnt7 <- APTITUDE	0,048	0,039	0,281	0,170	0,865
AptiEnt7 <- entrepreneur	0,049	0,035	0,235	0,209	0,835
AptiEnt8 <- entrepreneur	-	-	0,256	0,671	0,502

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt9 <- TOL-AIMBIG	0,880	0,372	0,658	1,337	0,182
AptiEnt9 <- APTITUDE	0,078	0,063	0,308	0,254	0,799
AptiEnt9 <- entrepreneur	0,106	0,068	0,288	0,368	0,713
AttiEnt2 <- chanc-dest	0,914	0,907	0,116	7,845	0,000
AttiEnt2 <- attitude	0,735	0,751	0,122	6,030	0,000
AttiEnt2 <- entrepreneur	0,550	0,486	0,230	2,395	0,017
AttiEnt4 <- attitude	0,769	0,777	0,122	6,323	0,000
AttiEnt4 <- entrepreneur	0,636	0,571	0,221	2,877	0,004
AttiEnt7 <- ACT-TEMPS	-	-	0,798	1,125	0,261
AttiEnt7 <- attitude	-	-	0,437	1,330	0,184
AttiEnt7 <- entrepreneur	-	-	0,242	1,725	0,085
AttiEnt8 <- ACT-TEMPS	0,886	0,416	0,791	1,120	0,263
AttiEnt8 <- attitude	0,554	0,386	0,438	1,264	0,207
EnMotiv2 <- MOTIV	0,405	0,208	0,484	0,836	0,404
EnMotiv2 <- entrepreneur	0,071	0,072	0,245	0,291	0,771
EnMotiv3 <- MOTIV	0,766	0,482	0,419	1,830	0,068
EnMotiv3 <- entrepreneur	0,441	0,355	0,257	1,716	0,087
EnMotiv4 <- MOTIV	0,768	0,398	0,619	1,240	0,215
EnMotiv4 <- entrepreneur	0,317	0,218	0,368	0,862	0,389
EnMotiv5 <- MOTIV	-	-	0,459	0,595	0,552
EnMotiv5 <- entrepreneur	-	-	0,290	0,304	0,762
EnMotiv6 <- MOTIV	0,769	0,388	0,645	1,193	0,234
EnMotiv6 <- entrepreneur	0,219	0,146	0,377	0,579	0,563

Modele4 (15items)

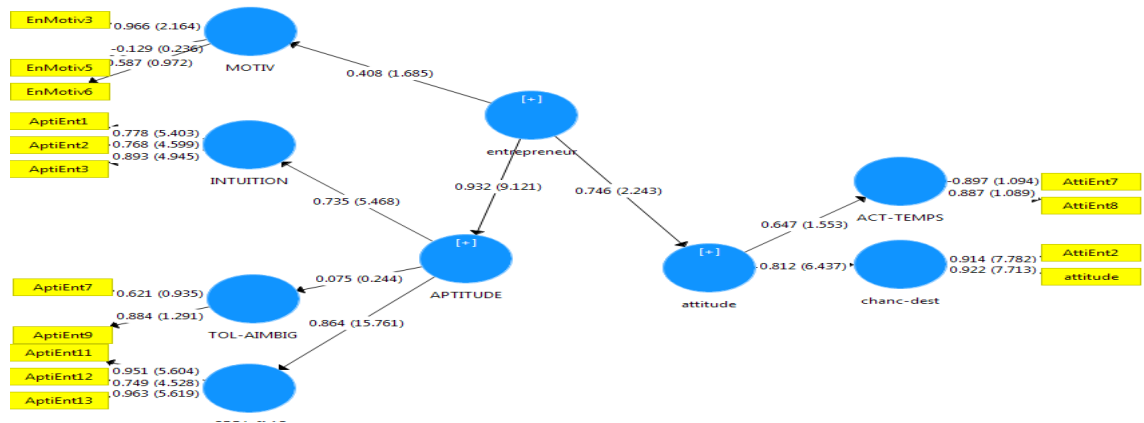


Tableau 357 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
APTITUDE -> CREA-	0,864	0,868	0,055	15,761	0,000
APTITUDE ->	0,735	0,711	0,135	5,468	0,000
APTITUDE -> TOL-	0,075	0,236	0,308	0,244	0,807
attitude -> ACT-	0,647	0,539	0,417	1,553	0,121
attitude -> chanc-dest	0,812	0,817	0,126	6,437	0,000
entrepreneur ->	0,932	0,918	0,102	9,121	0,000
entrepreneur -> MOTIV	0,408	0,499	0,242	1,685	0,093
entrepreneur -> attitude	0,746	0,603	0,332	2,243	0,025

Tableau 358 Outer Loadings

	Original	Sample Mean	Standard	T Statistics	P Values
AptiEnt1 <- INTUITION	0,778	0,763	0,144	5,403	0,000
AptiEnt1 <- APTITUDE	0,558	0,523	0,166	3,367	0,001
AptiEnt1 <- entrepreneur	0,440	0,422	0,187	2,352	0,019
AptiEnt11 <- CREA-IMG	0,951	0,936	0,170	5,604	0,000
AptiEnt11 <- APTITUDE	0,856	0,840	0,149	5,751	0,000
AptiEnt11 <- entrepreneur	0,795	0,769	0,163	4,873	0,000
AptiEnt12 <- CREA-IMG	0,749	0,725	0,166	4,528	0,000
AptiEnt12 <- APTITUDE	0,576	0,565	0,172	3,359	0,001
AptiEnt12 <- entrepreneur	0,540	0,523	0,166	3,262	0,001
AptiEnt13 <- CREA-IMG	0,963	0,948	0,171	5,619	0,000
AptiEnt13 <- APTITUDE	0,847	0,836	0,151	5,603	0,000
AptiEnt13 <- entrepreneur	0,791	0,771	0,165	4,790	0,000
AptiEnt2 <- INTUITION	0,768	0,737	0,167	4,599	0,000
AptiEnt2 <- APTITUDE	0,591	0,548	0,182	3,245	0,001
AptiEnt2 <- entrepreneur	0,639	0,582	0,186	3,429	0,001
AptiEnt3 <- INTUITION	0,893	0,862	0,181	4,945	0,000
AptiEnt3 <- APTITUDE	0,646	0,587	0,214	3,019	0,003
AptiEnt3 <- entrepreneur	0,582	0,519	0,212	2,749	0,006
AptiEnt7 <- TOL-AIMBIG	0,621	0,306	0,664	0,935	0,350
AptiEnt7 <- APTITUDE	0,041	0,032	0,283	0,147	0,883
AptiEnt7 <- entrepreneur	0,028	0,010	0,244	0,116	0,907
AptiEnt8 <- entrepreneur	-0,219	-0,242	0,230	0,954	0,340
AptiEnt9 <- TOL-AIMBIG	0,884	0,313	0,684	1,291	0,197
AptiEnt9 <- APTITUDE	0,069	0,038	0,291	0,238	0,812
AptiEnt9 <- entrepreneur	0,075	0,037	0,288	0,259	0,796
AttiEnt2 <- chanc-dest	0,914	0,907	0,117	7,782	0,000
AttiEnt2 <- attitude	0,726	0,734	0,143	5,080	0,000
AttiEnt2 <- entrepreneur	0,504	0,435	0,232	2,176	0,030
AttiEnt4 <- attitude	0,763	0,751	0,151	5,048	0,000
AttiEnt4 <- entrepreneur	0,611	0,542	0,219	2,794	0,005
AttiEnt7 <- ACT-TEMPS	-0,897	-0,336	0,819	1,094	0,274
AttiEnt7 <- attitude	-0,590	-0,345	0,504	1,171	0,242
AttiEnt7 <- entrepreneur	-0,401	-0,320	0,249	1,610	0,108
AttiEnt8 <- ACT-TEMPS	0,887	0,365	0,815	1,089	0,277
AttiEnt8 <- attitude	0,565	0,340	0,507	1,114	0,266
EnMotiv3 <- MOTIV	0,966	0,617	0,446	2,164	0,031
EnMotiv3 <- entrepreneur	0,429	0,355	0,258	1,663	0,097
EnMotiv5 <- MOTIV	-0,129	-0,031	0,545	0,236	0,813
EnMotiv5 <- entrepreneur	-0,043	-0,023	0,291	0,148	0,883
EnMotiv6 <- MOTIV	0,587	0,251	0,604	0,972	0,331
EnMotiv6 <- entrepreneur	0,118	0,036	0,324	0,364	0,716
attitude <- chanc-dest	0,922	0,910	0,120	7,713	0,000

Modele5 (14items)

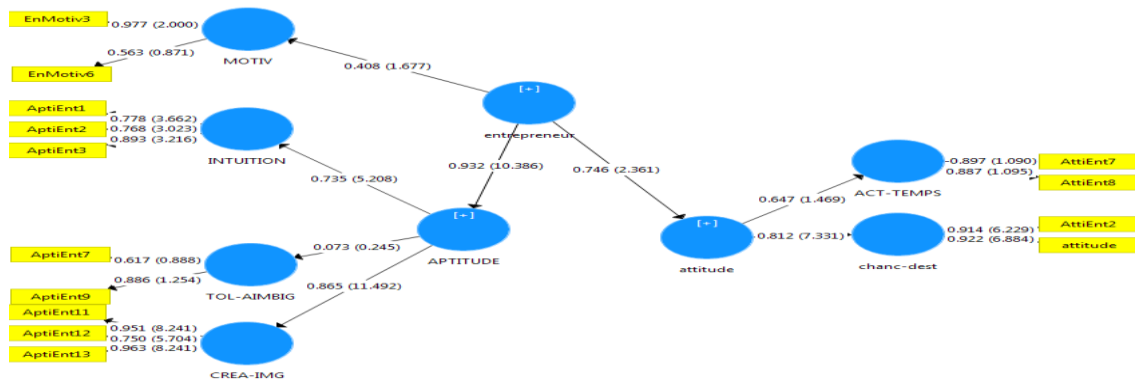


Tableau 359 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
APTITUDE -> CREA-	0.865	0.865	0.075	11.492	0.000
APTITUDE ->	0.735	0.712	0.141	5.208	0.000
APTITUDE -> TOL-	0.073	0.240	0.297	0.245	0.807
attitude -> ACT-	0.647	0.500	0.441	1.469	0.143
attitude -> chanc-dest	0.812	0.829	0.111	7.331	0.000
entrepreneur ->	0.932	0.921	0.090	10.386	0.000
entrepreneur -> MOTIV	0.408	0.449	0.243	1.677	0.094
entrepreneur -> attitude	0.746	0.631	0.316	2.361	0.019

Tableau 360 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt1 <- INTUITION	0.778	0.750	0.213	3.662	0.000
AptiEnt1 <- APTITUDE	0.558	0.526	0.179	3.109	0.002
AptiEnt1 <- entrepreneur	0.441	0.425	0.199	2.212	0.027
AptiEnt11 <- CREA-IMG	0.951	0.945	0.115	8.241	0.000
AptiEnt11 <- APTITUDE	0.856	0.845	0.103	8.331	0.000
AptiEnt11 <- entrepreneur	0.794	0.783	0.129	6.140	0.000
AptiEnt12 <- CREA-IMG	0.750	0.735	0.131	5.704	0.000
AptiEnt12 <- APTITUDE	0.577	0.574	0.145	3.977	0.000
AptiEnt12 <- entrepreneur	0.543	0.535	0.146	3.713	0.000
AptiEnt13 <- CREA-IMG	0.963	0.956	0.117	8.241	0.000
AptiEnt13 <- APTITUDE	0.848	0.841	0.106	8.008	0.000
AptiEnt13 <- entrepreneur	0.792	0.786	0.132	6.006	0.000
AptiEnt2 <- INTUITION	0.768	0.715	0.254	3.023	0.003
AptiEnt2 <- APTITUDE	0.591	0.545	0.209	2.832	0.005
AptiEnt2 <- entrepreneur	0.639	0.585	0.200	3.200	0.001
AptiEnt3 <- INTUITION	0.893	0.832	0.278	3.216	0.001
AptiEnt3 <- APTITUDE	0.645	0.574	0.241	2.677	0.008
AptiEnt3 <- entrepreneur	0.580	0.509	0.230	2.517	0.012
AptiEnt7 <- TOL-AIMBIG	0.617	0.223	0.694	0.888	0.375
AptiEnt7 <- APTITUDE	0.040	0.008	0.275	0.144	0.885
AptiEnt7 <- entrepreneur	0.021	-0.004	0.222	0.097	0.923
AptiEnt8 <- entrepreneur	-0.224	-0.255	0.214	1.047	0.296
AptiEnt9 <- TOL-AIMBIG	0.886	0.276	0.707	1.254	0.211
AptiEnt9 <- APTITUDE	0.067	0.026	0.292	0.231	0.818
AptiEnt9 <- entrepreneur	0.065	0.021	0.262	0.250	0.803
AttiEnt2 <- chanc-dest	0.914	0.902	0.147	6.229	0.000
AttiEnt2 <- attitude	0.726	0.738	0.149	4.869	0.000
AttiEnt2 <- entrepreneur	0.504	0.446	0.234	2.157	0.032
AttiEnt4 <- attitude	0.763	0.768	0.131	5.804	0.000
AttiEnt4 <- entrepreneur	0.613	0.567	0.208	2.945	0.003
AttiEnt7 <- ACT-TEMPS	-0.897	-0.341	0.823	1.090	0.276
AttiEnt7 <- attitude	-0.590	-0.382	0.464	1.270	0.205
AttiEnt7 <- entrepreneur	-0.404	-0.329	0.245	1.649	0.100
AttiEnt8 <- ACT-TEMPS	0.887	0.366	0.810	1.095	0.274
AttiEnt8 <- attitude	0.565	0.374	0.459	1.230	0.219
EnMotiv3 <- MOTIV	0.977	0.700	0.488	2.000	0.046
EnMotiv3 <- entrepreneur	0.429	0.356	0.269	1.595	0.111
EnMotiv6 <- MOTIV	0.563	0.252	0.647	0.871	0.384
EnMotiv6 <- entrepreneur	0.112	0.026	0.318	0.351	0.726
attitude <- chanc-dest	0.922	0.910	0.134	6.884	0.000

Modele6 (8items)

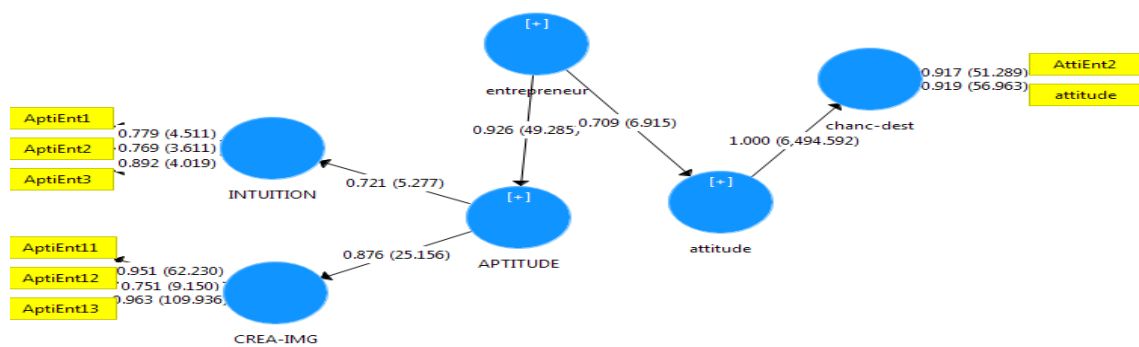


Tableau 361 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P
APTITUDE -> CREA-	0.876	0.897	0.035	25.156	0.000
APTITUDE ->	0.721	0.694	0.137	5.277	0.000
attitude -> chanc-dest	1.000	1.000	0.000	6 494.592	0.000
entrepreneur ->	0.926	0.929	0.019	49.285	0.000
entrepreneur -> attitude	0.709	0.695	0.103	6.915	0.000

Tableau 362 Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AptiEnt1 <- INTUITION	0.779	0.752	0.173	4.511	0.000
AptiEnt1 <- APTITUDE	0.552	0.509	0.157	3.515	0.000
AptiEnt1 <- entrepreneur	0.409	0.383	0.158	2.588	0.010
AptiEnt11 <- CREA-IMG	0.951	0.951	0.015	62.230	0.000
AptiEnt11 <- APTITUDE	0.864	0.879	0.029	29.561	0.000
AptiEnt11 <- entrepreneur	0.823	0.834	0.038	21.863	0.000
AptiEnt12 <- CREA-IMG	0.751	0.744	0.082	9.150	0.000
AptiEnt12 <- APTITUDE	0.588	0.606	0.108	5.448	0.000
AptiEnt12 <- entrepreneur	0.558	0.575	0.105	5.290	0.000
AptiEnt13 <- CREA-IMG	0.963	0.963	0.009	109.936	0.000
AptiEnt13 <- APTITUDE	0.858	0.876	0.031	27.350	0.000
AptiEnt13 <- entrepreneur	0.831	0.844	0.037	22.524	0.000
AptiEnt2 <- INTUITION	0.769	0.731	0.213	3.611	0.000
AptiEnt2 <- APTITUDE	0.583	0.543	0.189	3.089	0.002
AptiEnt2 <- entrepreneur	0.579	0.547	0.166	3.494	0.001
AptiEnt3 <- INTUITION	0.892	0.847	0.222	4.019	0.000
AptiEnt3 <- APTITUDE	0.625	0.569	0.207	3.025	0.003
AptiEnt3 <- entrepreneur	0.533	0.490	0.188	2.839	0.005
AttiEnt2 <- chanc-dest	0.917	0.916	0.018	51.289	0.000
AttiEnt2 <- attitude	0.913	0.911	0.020	44.789	0.000
AttiEnt2 <- entrepreneur	0.595	0.574	0.125	4.762	0.000
AttiEnt4 <- attitude	0.923	0.922	0.015	60.455	0.000
AttiEnt4 <- entrepreneur	0.704	0.695	0.094	7.453	0.000
attitude <- chanc-dest	0.919	0.918	0.016	56.963	0.000

Tableau 363 Average Variance Extracted (AVE)Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
APTITUDE	0.478	0.484	0.046	10.469	0.000
CREA-IMG	0.798	0.797	0.041	19.276	0.000
INTUITION	0.665	0.647	0.076	8.700	0.000
attitude	0.842	0.840	0.031	27.104	0.000
chanc-dest	0.842	0.841	0.031	27.216	0.000
entrepreneur	0.414	0.420	0.048	8.681	0.000

Tableau 364 Composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
APTITUDE	0.841	0.832	0.045	18.555	0.000
CREA-IMG	0.921	0.920	0.020	45.629	0.000
INTUITION	0.855	0.835	0.086	9.975	0.000
attitude	0.914	0.913	0.019	49.407	0.000
chanc-dest	0.914	0.913	0.018	49.653	0.000
entrepreneur	0.844	0.836	0.040	21.072	0.000

Tableau 365 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
APTITUDE	0.771	0.761	0.055	13.907	0.000
CREA-IMG	0.870	0.866	0.038	23.055	0.000
INTUITION	0.744	0.727	0.077	9.661	0.000

attitude	0.813	0.809	0.045	18.192	0.000
chanc-dest	0.813	0.809	0.045	18.192	0.000
entrepreneur	0.788	0.778	0.053	14.943	0.000

Tableau 366 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
APTITUDE	0.806	0.824	0.028	28.796	0.000
CREA-IMG	0.914	0.914	0.024	37.458	0.000
INTUITION	0.751	0.755	0.266	2.819	0.005
attitude	0.815	0.813	0.044	18.701	0.000
chanc-dest	0.813	0.809	0.045	18.259	0.000
entrepreneur	0.816	0.827	0.033	25.084	0.000

Tableau 367 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
APTITUDE	0.857	0.863	0.035	24.673	0.000
CREA-IMG	0.767	0.805	0.063	12.145	0.000
INTUITION	0.520	0.501	0.169	3.082	0.002
attitude	0.503	0.494	0.125	4.024	0.000
chanc-dest	1.000	1.000	0.000	3 248.272	0.000

Tableau 368 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
APTITUDE	0.853	0.859	0.036	23.987	0.000
CREA-IMG	0.761	0.801	0.065	11.768	0.000
INTUITION	0.508	0.489	0.173	2.941	0.003
attitude	0.491	0.482	0.128	3.833	0.000
chanc-dest	1.000	1.000	0.000	3 170.925	0.000

4-4) Modele globale

Tableau 369 Path Coefficients Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org -> cap-act-adap	0,394	0,390	0,073	5,377	0,000
agil-org -> clrt-vs-str	0,809	0,816	0,056	14,518	0,000
agil-org -> vis-chang	0,901	0,901	0,038	23,416	0,000
aptitude -> crea-imag	0,877	0,893	0,036	24,509	0,000
aptitude -> intuition	0,720	0,703	0,132	5,444	0,000
attitude -> chanc-dest	1,000	1,000	0,000	7	0,000
cap-act-adap -> comp-str-react	0,782	0,796	0,040	19,516	0,000
cap-act-adap -> perfor	-0,247	-0,239	0,095	2,605	0,009
comp-str-react -> envturb	0,163	0,152	0,063	2,577	0,010
comp-str-react -> perfor	-0,437	-0,444	0,142	3,089	0,002
envcomp -> envturb	0,347	0,346	0,127	2,719	0,007
envdynam -> envturb	0,287	0,288	0,102	2,806	0,005
envincrt -> envturb	0,286	0,292	0,123	2,326	0,020
envturb -> perfor	-0,342	-0,340	0,111	3,070	0,002
traits-ps-ent -> aptitude	0,917	0,914	0,030	30,895	0,000
traits-ps-ent -> attitude	0,725	0,722	0,074	9,807	0,000
traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,695	0,696	0,071	9,726	0,000

Tableau 370 Indirect Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org -> comp-str-react	0,308	0,310	0,061	5,089	0,000
agil-org -> envturb	0,050	0,048	0,023	2,140	0,033
agil-org -> perfor	-0,249	-0,248	0,059	4,208	0,000
cap-act-adap -> envturb	0,127	0,121	0,051	2,468	0,014
cap-act-adap -> perfor	-0,385	-0,395	0,108	3,562	0,000
comp-str-react -> perfor	-0,056	-0,052	0,030	1,839	0,066
envcomp -> perfor	-0,118	-0,118	0,060	1,962	0,050
envdynam -> perfor	-0,098	-0,099	0,051	1,919	0,056
envincrt -> perfor	-0,098	-0,096	0,049	1,978	0,049
traits-ps-ent -> chanc-dest	0,725	0,722	0,074	9,806	0,000
traits-ps-ent -> comp-str-react	0,544	0,554	0,061	8,845	0,000
traits-ps-ent -> crea-imag	0,804	0,816	0,036	22,408	0,000
traits-ps-ent -> envturb	0,088	0,084	0,036	2,462	0,014
traits-ps-ent -> intuition	0,660	0,644	0,130	5,057	0,000
traits-ps-ent -> perfor	-0,439	-0,440	0,064	6,878	0,000

Tableau 371 Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original	Sample	Standard	T Statistics	P Values
agil-org -> cap-act-adap	0,394	0,390	0,073	5,377	0,000
agil-org -> clrt-vs-str	0,809	0,816	0,056	14,518	0,000
agil-org -> comp-str-react	0,308	0,310	0,061	5,089	0,000
agil-org -> envturb	0,050	0,048	0,023	2,140	0,033
agil-org -> perfor	-0,249	-0,248	0,059	4,208	0,000
agil-org -> vis-chang	0,901	0,901	0,038	23,416	0,000
aptitude -> crea-imag	0,877	0,893	0,036	24,509	0,000
aptitude -> intuition	0,720	0,703	0,132	5,444	0,000
attitude -> chanc-dest	1,000	1,000	0,000	7 316,059	0,000
cap-act-adap -> comp-str-react	0,782	0,796	0,040	19,516	0,000
cap-act-adap -> envturb	0,127	0,121	0,051	2,468	0,014
cap-act-adap -> perfor	-0,632	-0,634	0,077	8,255	0,000
comp-str-react -> envturb	0,163	0,152	0,063	2,577	0,010
comp-str-react -> perfor	-0,493	-0,496	0,131	3,761	0,000
envcomp -> envturb	0,347	0,346	0,127	2,719	0,007
envcomp -> perfor	-0,118	-0,118	0,060	1,962	0,050
envdynam -> envturb	0,287	0,288	0,102	2,806	0,005
envdynam -> perfor	-0,098	-0,099	0,051	1,919	0,056

envincrt -> envturb	0,286	0,292	0,123	2,326	0,020
envincrt -> perfor	-0,098	-0,096	0,049	1,978	0,049
envturb -> perfor	-0,342	-0,340	0,111	3,070	0,002
traits-ps-ent -> aptitude	0,917	0,914	0,030	30,895	0,000
traits-ps-ent -> attitude	0,725	0,722	0,074	9,807	0,000
traits-ps-ent -> cap-act-adap	0,695	0,696	0,071	9,726	0,000
traits-ps-ent -> chanc-dest	0,725	0,722	0,074	9,806	0,000
traits-ps-ent -> comp-str-react	0,544	0,554	0,061	8,845	0,000
traits-ps-ent -> crea-imag	0,804	0,816	0,036	22,408	0,000
traits-ps-ent -> envturb	0,088	0,084	0,036	2,462	0,014
traits-ps-ent -> intuition	0,660	0,644	0,130	5,057	0,000
traits-ps-ent -> perfor	-0,439	-0,440	0,064	6,878	0,000

Quality Criteria

Tableau 372 R Square Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
aptitude	0,840	0,836	0,053	15,841	0,000
attitude	0,526	0,526	0,101	5,195	0,000
cap-act-adap	0,996	0,994	0,007	150,480	0,000
chanc-dest	1,000	1,000	0,000	3	0,000
clrt-vs-str	0,654	0,668	0,088	7,474	0,000
comp-str-react	0,611	0,636	0,064	9,612	0,000
crea-imag	0,768	0,799	0,064	11,949	0,000
envturb	0,956	0,963	0,012	81,603	0,000
intuition	0,518	0,512	0,166	3,123	0,002
perfor	0,888	0,898	0,032	27,720	0,000
vis-chang	0,811	0,814	0,068	12,016	0,000

Tableau 373 R Square Adjusted Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
aptitude	0,837	0,832	0,054	15,392	0,000
attitude	0,514	0,515	0,104	4,960	0,000
cap-act-adap	0,996	0,993	0,007	143,288	0,000
chanc-dest	1,000	1,000	0,000	3	0,000
clrt-vs-str	0,646	0,660	0,090	7,202	0,000
comp-str-react	0,602	0,627	0,065	9,238	0,000
crea-imag	0,763	0,794	0,066	11,579	0,000
envturb	0,951	0,959	0,013	73,473	0,000
intuition	0,506	0,500	0,170	2,979	0,003
perfor	0,879	0,891	0,034	25,490	0,000
vis-chang	0,807	0,809	0,069	11,664	0,000

Tableau 374 Average Variance Extracted (AVE) Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org	0,432	0,439	0,052	8,341	0,000
aptitude	0,478	0,487	0,048	9,900	0,000
attitude	0,842	0,840	0,032	26,432	0,000
cap-act-adap	0,350	0,358	0,044	7,929	0,000
chanc-dest	0,842	0,840	0,032	26,534	0,000
clrt-vs-str	0,617	0,615	0,067	9,149	0,000
comp-str-react	0,794	0,795	0,035	22,732	0,000
crea-imag	0,798	0,799	0,039	20,514	0,000
envcomp	0,739	0,742	0,054	13,671	0,000
envdynam	0,695	0,698	0,062	11,185	0,000
envincrt	0,738	0,738	0,062	11,866	0,000
envturb	0,626	0,630	0,059	10,636	0,000
intuition	0,665	0,654	0,076	8,717	0,000
perfor	0,868	0,868	0,026	33,146	0,000
traits-ps-ent	0,413	0,420	0,050	8,349	0,000
vis-chang	0,561	0,564	0,056	10,079	0,000

Tableau 375 composite Reliability Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org	0,787	0,780	0,048	16,562	0,000
aptitude	0,841	0,833	0,052	16,026	0,000
attitude	0,914	0,912	0,019	48,095	0,000
cap-act-adap	0,868	0,863	0,031	28,334	0,000
chanc-dest	0,914	0,913	0,019	48,312	0,000
clrt-vs-str	0,761	0,746	0,080	9,566	0,000
comp-str-react	0,920	0,920	0,016	57,239	0,000
crea-imag	0,921	0,921	0,019	48,903	0,000
envcomp	0,934	0,933	0,018	51,932	0,000
envdynam	0,901	0,900	0,027	33,408	0,000
envincrt	0,918	0,917	0,025	37,061	0,000
envturb	0,869	0,868	0,030	28,867	0,000
intuition	0,855	0,841	0,075	11,339	0,000
perfor	0,952	0,951	0,011	89,728	0,000
traits-ps-ent	0,843	0,837	0,040	21,253	0,000
vis-chang	0,788	0,781	0,050	15,692	0,000

Tableau 374 rho_A Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org	0,691	0,706	0,065	10,585	0,000
aptitude	0,806	0,824	0,030	27,039	0,000
attitude	0,815	0,811	0,045	18,152	0,000
cap-act-adap	0,867	0,873	0,025	34,606	0,000
chanc-dest	0,813	0,808	0,046	17,716	0,000
clrt-vs-str	0,417	0,407	0,285	1,461	0,145
comp-str-react	0,876	0,878	0,027	32,881	0,000
crea-imag	0,914	0,915	0,023	40,331	0,000
envcomp	0,920	0,924	0,023	39,764	0,000
envdynam	0,857	0,863	0,040	21,213	0,000
envincrt	0,882	0,884	0,039	22,903	0,000
envturb	0,806	0,811	0,050	16,179	0,000
intuition	0,751	0,758	0,200	3,745	0,000
perfor	0,925	0,925	0,017	53,306	0,000
traits-ps-ent	0,817	0,823	0,037	21,947	0,000
vis-chang	0,642	0,659	0,091	7,094	0,000

Tableau 376 Cronbach's Alpha Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
agil-org	0,660	0,648	0,082	8,019	0,000
aptitude	0,771	0,764	0,059	12,995	0,000
attitude	0,813	0,807	0,046	17,661	0,000
cap-act-adap	0,834	0,826	0,041	20,285	0,000
chanc-dest	0,813	0,807	0,046	17,661	0,000
clrt-vs-str	0,389	0,362	0,200	1,943	0,053
comp-str-react	0,869	0,869	0,029	29,843	0,000
crea-imag	0,870	0,868	0,035	25,144	0,000
envcomp	0,910	0,908	0,027	33,963	0,000
envdynam	0,853	0,850	0,046	18,674	0,000
envincrt	0,882	0,878	0,040	21,976	0,000
envturb	0,797	0,792	0,056	14,253	0,000
intuition	0,744	0,731	0,083	9,010	0,000
perfor	0,924	0,923	0,018	52,132	0,000
traits-ps-ent	0,788	0,779	0,053	14,822	0,000
vis-chang	0,591	0,579	0,108	5,476	0,000

agil-org	215,000	215,000	
aptitude	258,000	165,977	0,357
attitude	86,000	50,472	0,413
cap-act-adap	559,000	388,627	0,305
chanc-dest	86,000	16,709	0,806
clrt-vs-str	86,000	54,406	0,367
comp-str-react	129,000	70,700	0,452
crea-imag	129,000	56,435	0,563
envcomp	215,000	215,000	
envdynam	172,000	172,000	
envincrt	172,000	172,000	
envturb	172,000	81,400	0,527

intuition	129,000	90,413	0,299
perfor	129,000	36,561	0,717
traits-ps-ent	344,000	344,000	
vis-chang	129,000	74,730	0,421

Tableau 377 Construct Crossvalidated Redundancy

Questionnaire

Madame, Monsieur

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir prendre quelques minutes pour répondre à ce bref questionnaire. Ce dernier a pour but le recueil de données concernant le comportement stratégique des PME.

Il est conçu dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en management intitulée (le comportement stratégique des PME face à l'environnement concurrentiel, modélisation par la méthode des équations structurelles)

Les informations recueillies ainsi que l'identité du Répondant (entreprises) seront strictement confidentielles.

Nous assumons toute la responsabilité de l'exploitation et du traitement des données. Toutes les informations recueillies ne seront traitées que dans le cadre de la recherche universitaire indiquée.

Les avis exprimés dans la synthèse des résultats n'engageront que la responsabilité de l'auteur.

Prière de nous contacter si vous avez besoin d'autres informations supplémentaires.

Nous vous remercions de votre participation à cette recherche universitaire et vous saluons respectueusement.

LAHOUARI SAID , enseignant chercheur et doctorant à l'université M'HAMED BOUGARA – BOUMERDES-

Département sciences commerciales

E-MAIL : S.lahouari@univ-boumerdes.dz / lahouarisaid1980@gmail.com

1	nombre d'effectifs	1-9	
		10-49	
		50-250	
		>250	
2	Total bilan (D.A)	< 20 millions DA	
		≥20 millions DA	
		<200 millions DA	
		≥200 millions DA < 1 milliard DA	
3	Chiffre d'affaires (D.A)	> 500 millions DA	
		< 40 millions DA	
		≥ 40 millions DA- < 400 millions DA	
		≥400 millions DA < 4 milliards DA	
4	Nous sommes une entreprise	>2 milliards DA	
		industrielle	
		commerciale	
		de service	

5	année de création d'entreprise					
6	type de gouvernance d'entreprise	propriétaire dirigeant				
		séparation entre la propriété et la gestion				
7	Faites-vous des exportations	oui				
		non				
8	Wilaya					
9	Nous sommes une entreprise	privée				
		étatique				
	1= tout à fait pas d'accord 5 = tout à fait d'accord					
10	L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre					
11	Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits.					
12	Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise.					
13	Mon entreprise produit différents biens ou services.					
14	Le savoir-faire de mon entreprise ne peut être formalisé					
15	L'environnement de mon entreprise est complexe					
16	Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision.					
17	Mon entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux.					
18	Mon entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux.					
19	Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse aux changements des acteurs environnementaux.					
20	Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux.					
21	Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité.					
22	Le cycle de vie des produits ou services de mon entreprise change souvent.					
23	Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent.					
24	Mon entreprise change fréquemment ses pratiques marketings.					
25	Mon entreprise utilise une technologie ou un savoir-faire qui évolue très souvent.					
26	L'environnement de mon entreprise est dynamique					
27	Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre.					
28	Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants.					
29	Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts.					
30	Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux.					
31	Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles.					
32	L'environnement de mon entreprise est turbulent					

33	Les décisions prises dans notre entreprise sont fondées sur une définition claire et précise de la stratégie de l'entreprise					
34	Les objectifs stratégiques sont explicités à l'ensemble des membres de l'organisation					
35	notre entreprise capable de comprendre rapidement les changements émanant de son environnement					
36	Nous Estimons que notre entreprise dispose d'une capacité de prise de décision rapide ?					
37	La structure, les processus et les pratiques utilisés nous semblent adaptés à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides					
38	En général, dans notre entreprise, le changement est considéré comme une opportunité					
39	Nous disposons des pratiques de veille susceptibles d'anticiper les opportunités et menaces provenant de votre environnement					
40	Les capacités de créativité et d'innovation sont encouragées à l'intérieur de l'organisation					
41	Je ne suis pas toujours disposé à faire des sacrifices pour réussir					
42	Je vise l'excellence dans tout ce que j'entreprends					
43	Pour être satisfait de moi, j'entreprends des projets faciles					
44	Je donne toujours le meilleur de moi-même dans tout ce que j'entreprends					
45	J'aime me donner des défis lorsque j'entreprends un nouveau projet					
46	Je veux bâtir quelque chose qui sera reconnu publiquement					
47	je me méfie à mon intuition					
48	je peux détecter les bonnes occasions					
49	les gens font des erreurs parce que , ils se méfie trop à leur intuition					
50	Là où les autres voient des problèmes, moi je vois des possibilités					
51	Quand j'entreprends un projet, je ne suis pas toujours convaincu de mes capacités à le mener à bien					
52	Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de le réussir					
53	J'ai de la difficulté à fonctionner dans les situations ambiguës et incertaines					
54	Je suis beaucoup moins efficace dans des situations stressantes					
55	Je gère bien mon stress dans les situations ambiguës et incertaines					
56	Je suis assez à l'aise dans les situations complexes					
57	Je suis capable d'imaginer comment on peut faire marcher les choses					
58	J'ai de la difficulté à anticiper les événements, les tendances					
59	Je suis capable de voir plusieurs solutions à un problème					
60	Je suis assez curieux et je cherche continuellement à découvrir					
61	Je ne prends pas des risques par plaisir					
62	La réussite est surtout une affaire de chance					
63	J'essaie toujours de prendre des risques calculés					
64	Peu importe ce que l'on fait, ça ne dépend pas de nous					
65	Pour moi, ce qui compte, c'est l'action					
66	J'ai tendance à remettre à plus tard les tâches difficiles					
67	Je suis toujours en train de lancer de nouveaux projets					
68	Il y a un temps pour la réflexion, mais il y a surtout un temps pour					

69	Pour profiter des opportunités, il faut agir vite					
70	Je n'ai pas peur de prendre des initiatives					
71	J'innove continuellement et j'introduis régulièrement de nouveaux produits / services					
72	Notre entreprise est le chef de file en termes d'innovations dans son					
73	Notre entreprise croit qu'être le chef de file de son secteur d'activité se					
74	Notre entreprise réagit rapidement aux premiers signaux des					
75	Les actions de notre entreprise déclenchent souvent une série de réactions chez nos principaux concurrents.					
76	Notre entreprise adopte rapidement des innovations prometteuses dans					
77	Je cherche à atteindre prioritairement mes objectifs avec les produits / services existants tout en cherchant à introduire prudemment un ou plusieurs produits / services qui ont fait leur preuve sur le marché					
78	Les innovations choisies par notre entreprise sont évaluées avec précaution.					
79	Notre entreprise surveille attentivement les actions de ses concurrents.					
80	Je désire d'abord maintenir ma part du marché avec les produits, services existants en cherchant à diminuer leur prix et /ou accroître leur qualité					
81	Notre entreprise essaie de repérer un créneau comportant une gamme de produits/services relativement stable.					
82	Notre entreprise essaie de conserver un créneau comportant une gamme de produits/services relativement stable.					
83	Notre entreprise essaie d'offrir une gamme plus restreinte de produits/services que celle de ses principaux concurrents.					
84	Notre entreprise s'efforce d'obtenir les meilleures performances pour une gamme de produits/services relativement restreinte.					
85	Notre entreprise essaie de maintenir une gamme limitée de produits/services.					
86	Notre entreprise essaie de maintenir une gamme stable de produits/services.					
87	Je suis satisfait de la situation actuelle, je chercherai à réviser le prix ou la qualité de mes produits / services ou éventuellement à introduire un nouveaux produit / service que lorsque mon entreprise sera confrontée à une menace majeur en cause sa survie					
88	Notre entreprise est plus agressive que ses concurrents par rapport au maintien de sa gamme de produits/services.					
89	Notre entreprise prend beaucoup de risques.					
90	Notre entreprise réagit à la pression provenant de son environnement					
	1 très faible 5 très fort	1	2	3	4	5
91	Evolution au cours de ces dernières années de la rentabilité					
92	Evolution au cours de ces dernières années de la réputation					
93	Evolution au cours de ces dernières années du chiffre d'affaires					

TABLE DES MATIÈRES

Page

Remerciement	
Dédicace	
plan	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
Introduction générale	I
1 Problématique et questionnement	II
2 Hypothèses de recherche	IV
3 Choix des PME comme terrain de recherche	V
4 Méthodologie, raisonnement, outil et processus de recherche	VI
5 structure de la recherche	VII
6 Travaux de recherche antérieurs.....	VIII
Chapitre 1: fondement théorique de la relation entreprise – environnement	
Introduction	14
Section 1 : L'entreprise, un système en interaction permanente avec son environnement	15
1) La notion de l'environnement	15
1-1 l'environnement en fonction de ses attributs.....	15
1-2 l'environnement en fonction des perceptions qu'en ont les membres de l'organisation.....	16
2) Le niveau d'étude de l'environnement	16
2-1 macro environnement.....	16
2-2 micro-environnement (ou l'environnement spécifique).....	17
2-3 méso environnement.....	17
Section 2 : les théories de la relation organisation- environnement	18
1- L'environnement comme variable contraignante et surdéterminante.....	18
1-1 Les théories de la contingence.....	19
A la contingence technologique.....	20
B contingence structurelle.....	25
C Les limites de l'école de la contingence.....	29
1-2 Les théories de la configuration.....	30
1-3 La théorie de la démographie des organisations.....	38
1-4 Théorie dépendance des ressources.....	41
1-5 Approche néo institutionnelle.....	44
2- Les perspectives volontaristes (approche des choix stratégiques).....	48
3- La théorie interactionniste. L.G. Hrebiniak & W.F. Joyce (1985).....	56
Conclusion	60

Chapitre 2 : PME entre deux extrémités : (spécificité/ dénaturation) et (déterminisme/volontarisme)

Introduction	62
Section 1 : évolution de la définition du concept de PME	63
1 Effet de taille : La PME en tant que telle n'existe pas.....	65
2 Les courants de recherche en PME.....	66
2-1 Le courant de la spécificité (1975 – 1985).....	67
A spécificité organisationnelles.....	72
B Spécificité de la GRH dans la PME.....	73
C PME, un processus de prise de décision spécifique.....	75
2-2 Le courant de la diversité.....	77
2-3 Le courant de la synthèse.....	78
2-4 Le courant de la dénaturation.....	79
Section 2 : typologie des PME	84
Section 3 : Stratégie des PME et relations à l'environnement	88
1 Déterminisme et stratégie des PME.....	89
2 PME et l'anti-déterminisme	92
2-1 Le dirigeant face à la turbulence de l'environnement.....	93
2-2 La structure organisationnelle.....	95
2-3 La dynamique innovatrice de la PME.....	95
2-4 Stratégies de rupture et PME.....	96
Conclusion	98
Chapitre 3 : Développement du cadre conceptuel et opératoire de recherche.	
Introduction	100
Section 1 : Construction du modèle et sous hypothèses	101
1 Relation entre capacité d'action /adaptation et comportement stratégique	102
2 Relation capacité d'action / adaptation – performance	104
3 Comportement stratégique – performance	105
4 Relation environnement – performance	106
Section 2 : Les variables du modèle (cadre conceptuel)	107
1 Les dimensions de l'environnement	107
1-1 La complexité	107
1-2 L'incertitude.....	109
1-3 Le dynamisme.....	112
1-4 La turbulence.....	114
2 Comportement stratégique.....	116
2-1 défenseur (efficacité opérationnelle)	118
2-2 le prospecteur (innovateur)	118
2-3 Analyste (la minimisation du risque)	119
2-4 réacteurs.....	119
3 Agilité organisationnelle.....	120

3-1	Définition du concept	121
3-2	Agilité, un concept multi dimensionnel	122
4	Les traits de personnalité d'entrepreneur	124
4-1	Les aptitudes	126
4-2	Les attitudes	128
4-3	Les motivations	130
5	La performance	131
Section 3 : opérationnalisation des variables du modèle		132
1	Opérationnalisation de la variable « environnement »	133
1-1	Mesure de la complexité environnementale	133
1-2	Mesure de l'incertitude	134
1-3	Mesure de dynamisme environnemental.....	134
1-4	Mesure de la turbulence.....	135
2	Opérationnalisation de la variable « comportement stratégique »	136
3	Opérationnalisation de la variable « agilité organisationnelle »	137
4	opérationnalisation de la variable « traits de personnalité d'entrepreneur »	138
5	opérationnalisation de la variable « performance »	140
Section 4 : présentation d'échantillon d'étude		141
1	Quelques chiffres sur les PME en Algérie.....	141
2	Démarche de la collecte de données.....	143
3	Les caractéristiques des PME d'échantillon.....	144
3-1	La répartition des entreprises enquêtées selon la taille	144
3-2	La répartition des PME d'échantillon selon le secteur d'activité et comportement stratégique	145
3-3	La répartition des entreprises par région.....	146
3-4	La répartition selon la propriété.....	147
3-5	La répartition selon l'âge de l'entreprise	148
Conclusion		149
Chapitre 4 : analyse statistique des données		
Introduction		151
Section 1 : méthode statistique de traitement des données		152
1	Méthode d'équations structurelles.....	152
1-1	Présentation de MES.....	152
1-2	Les approches des M.E.S	153
1-3	Les raisons de recours aux M.E.S	156
A	Les variables de modèle sont latentes.....	156
B)	Statut de chaque variable du modèle.....	156
C)	La présence des variables médiatrices, modératrices.....	157
2	Procédure du test des instruments de mesure.....	158
2-1	Les analyses exploratoires (A.C.P)	158
A	l'adéquation à l'ACP.....	159

B	Choix du nombre de facteurs.....	159
C	purification et interprétation des facteurs.....	160
2-2	L'analyse factorielle confirmatoire.....	160
A	Evaluation de la qualité de la mesure des concepts.....	161
B	évaluation de la qualité globale d'ajustement du modèle	163
3	Procédures de traitement des variables médiatrices et modératrices.....	167
3-1	Le statut médiateur d'une variable.....	167
3-2	statut modérateur d'une variable.....	169
	Section 2: purification des échelles de mesure	170
1	analyse exploratoire.....	171
1-1	Analyse de l'échelle de la variable environnement.....	171
A	L'échelle de la complexité.....	171
B	L'échelle du dynamisme.....	174
C	L'échelle de la turbulence.....	177
D	L'échelle de l'incertitude	179
1-2	Analyse de l'échelle de la variable agilité organisationnelle.....	181
1-3	Analyse de l'échelle « profils psychologique)	183
A	motivation.....	183
B	aptitudes.....	184
C	les attitudes.....	191
1-4	Analyse de l'échelle « performance »	195
2	analyse factorielle confirmatoire.....	196
2-1	analyse factorielle confirmatoire du construit« environnement »	196
2-2	analyse factorielle confirmatoire du construit « agilité organisationnelle »	198
2-3	analyse factorielle confirmatoire du construit « les traits de personnalité d'entrepreneur»	199
2-4	analyse factorielle confirmatoire du construit « performance»	202
3	model structurelle	203
3-1	Vérification de la significativité des paramètres du modèle.....	204
3-2	Evaluation de la qualité d'ajustement	205
	Conclusion	206
	Chapitre 5 : étude des hypothèses et discussions des résultats	
	Introduction	208
	Section 1 : étude comparative selon le comportement stratégique	209
1	Les caractéristiques d'environnement des PME d'échantillon.....	209
1-1	le dynamisme environnemental.....	209
1-2	l'incertitude environnementale.....	211
1-3	la complexité environnementale.....	212
1-4	la turbulence environnementale.....	214
2	Les caractéristiques d'agilité des PME d'échantillon.....	216
2-1	clarté de la vision	216

2-2	efficacité de réponse au changement.....	218
2-3	visions au changement.....	219
3	Les caractéristiques des traits de personnalité d'entrepreneur.....	221
3-1	motivation.....	221
3-2	Aptitudes.....	223
A	Intuition.....	223
B	Confiance en soi	224
C	Tolérance à l'ambiguïté.....	226
D	Capacité de création et imagination.....	228
3-3	attitudes.....	229
A	Attitude envers le risque/ initiative	229
B	Chance et destin.....	231
C	Action et temps.....	232
4	Performance.....	233
Section 2 : modèles et test des hypothèses.....		235
1	comportement stratégique « prospecteur »	235
1-1	analyse du modèle externe (modèle de mesure)	235
A)	vérification de la fiabilité des échelles de mesure.....	235
	fiabilité de l'échelle de mesure « environnement ».....	235
	fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle ».....	237
	fiabilité de l'échelle de mesure « traits de personnalité d'entrepreneur	238
B	étude de la validité discriminante des instruments de mesure.....	240
1-2	Analyse du modèle interne (modèle structurel).....	241
A)	Calcul de R carré et Q carré.....	241
B)	Estimation des hypothèses.....	242
2	Comportement stratégique « analyste ».....	244
2.1.	analyse du modèle externe (modèle de mesure).....	244
A)	vérification de la fiabilité des échelles de mesure.....	244
	fiabilité de l'échelle de mesure « environnement ».....	244
	fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle ».....	246
	fiabilité de l'échelle de mesure « traits de personnalité d'entrepreneur ».....	247
B	étude de la validité discriminante des instruments de mesure.....	249
2-2	Analyse du modèle interne (modèle structurel)	249
A)	Calcul de R carré et Q carré.....	249
B)	Estimation des hypothèses.....	250
3.	Comportement stratégique « défenseur »	253
3-1)	analyse du modèle externe (modèle de mesure)	253
A	vérification de la fiabilité des échelles de mesure.....	253
	fiabilité de l'échelle de mesure « environnement ».....	253

	fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle »..	254
	fiabilité de l'échelle de mesure « traits de personnalité d'entrepreneur ».....	255
	B étude de la validité discriminante des instruments de mesure.....	257
3-2)	Analyse du modèle interne (modèle structurel).....	258
	A) Calcule de R carré et Q carré.....	258
	B) Estimation des hypothèses.....	259
4	Comportement stratégique « réacteur »	262
4-1	analyse du modèle externe (modèle de mesure).....	262
	A vérification de la fiabilité des échelles de mesure.....	262
	fiabilité de l'échelle de mesure « environnement ».....	262
	fiabilité de l'échelle de mesure « agilité organisationnelle »..	264
	fiabilité de l'échelle de mesure «« traits de personnalité d'entrepreneur».....	265
	B) étude de la validité discriminante des instruments de mesure.....	266
4-2	Analyse du modèle interne (modèle structurel).....	267
	A) Calcule de R carré et Q carré.....	267
	B) Estimation des hypothèses.....	267
	Section 3 : discussions des résultats	271
	1) Les effets d'Environnement	272
	2) les effets de la capacité d'action /d'adaptation	276
	3) Effet de Comportement stratégique	285
	Conclusion	287
	Conclusion générale	288
	Bibliographie	294
	Annexes	322
	Annexe 1 : analyse en composante principale	323
	Annexe 2 analyses factorielles confirmatoire (AFC) resultats AMOS	245
	Annexe 3 modèles selon le comportement stratégique (résultats PLS).....	257
	Annexe 4 : questionnaire	397