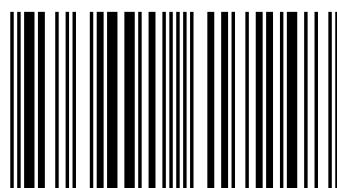


Dans les pays en développement (PVD), le secteur de la petite et moyenne entreprises « PME » est dans un contexte en mutation. Dans les PVD surtout dans les pays en transition, les PME dans toutes leurs histoires ont assisté à un mouvement difficile. Une panoplie de problèmes rencontre les PME dans les PVD. Pour réussir dans ces conditions difficiles, ces PME doivent surmonter plusieurs obstacles. Dans ce livre, nous visons à dévoiler les problèmes qui entravent les PME de s'accroître. Le plus captivant est de rechercher dans la littérature académique des solutions afin d'assurer l'épanouissement de ces entreprises. Ce livre est destiné aux personnes intéressées par le monde de la PME. Nous citons les décideurs politiques dans les PVD. Ils trouvent un outil leur permettant de dresser les stratégies de développement de ce secteur économique. Comme ce travail est inspiré par des recherches académiques, les chercheurs scientifiques pourraient trouver des débouchés de recherches universitaires afin de mettre plus de lumières sur cette discipline de recherche. Les praticiens trouvent une matière riche leur concédant de travailler beaucoup plus sur l'épanouissement de la PME.



M. B. Amroune est titulaire d'un Ph.D. en administration, option gestion internationale dans le champ d'entrepreneuriat, de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal et d'une Maîtrise en génie industriel, option gestion de projet technologique, de l'École Polytechnique de Montréal de l'Université de Montréal, Canada.



978-3-8416-1724-8



Boudjemaa Amroune

## Solutions aux problèmes rencontrés par les PME

Solutions aux problèmes rencontrés par les petites et moyennes entreprises « PME » dans les pays en développement

**Boudjema Amroune**

**Solutions aux problèmes rencontrés par les PME**



**Boudjemaa Amroune**

## **Solutions aux problèmes rencontrés par les PME**

**Solutions aux problèmes rencontrés par les petites  
et moyennes entreprises « PME » dans les pays en  
développement**

**Éditions universitaires européennes**

## **Impressum / Mentions légales**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Information bibliographique publiée par la Deutsche Nationalbibliothek: La Deutsche Nationalbibliothek inscrit cette publication à la Deutsche Nationalbibliografie; des données bibliographiques détaillées sont disponibles sur internet à l'adresse <http://dnb.d-nb.de>.

Toutes marques et noms de produits mentionnés dans ce livre demeurent sous la protection des marques, des marques déposées et des brevets, et sont des marques ou des marques déposées de leurs détenteurs respectifs. L'utilisation des marques, noms de produits, noms communs, noms commerciaux, descriptions de produits, etc, même sans qu'ils soient mentionnés de façon particulière dans ce livre ne signifie en aucune façon que ces noms peuvent être utilisés sans restriction à l'égard de la législation pour la protection des marques et des marques déposées et pourraient donc être utilisés par quiconque.

Coverbild / Photo de couverture: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Verlag / Editeur:

Éditions universitaires européennes  
ist ein Imprint der / est une marque déposée de  
OmniScriptum GmbH & Co. KG  
Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Deutschland / Allemagne  
Email: [info@omniscriptum.com](mailto:info@omniscriptum.com)

Herstellung: siehe letzte Seite /

Impression: voir la dernière page

**ISBN: 978-3-8416-1724-8**

Copyright / Droit d'auteur © Boudjema Amroune

Copyright / Droit d'auteur © 2016 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Tous droits réservés. Saarbrücken 2016

## DÉDICACE

À ma mère, qui sans cesse me conseille et me soutient moralement et spirituellement.

À mon père, pour son assistance, lui qui n'a ménagé aucun effort pour assurer mon éducation et mon instruction.

À la mémoire de ma sœur Dalila.

À mon épouse Safia pour son soutien inconditionnel tout au long de mes études supérieures et postuniversitaires.

À mes sœurs et à mes frères pour leur appui et leur soutien multiforme, notamment mon frère Ismail.

À mes trois enfants : Salleh Eddine Ramzi, Hibba et Dalila.

À toute la famille Amroune.

Je dédie ce travail.

Que tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, contribuent, à quelque niveau que ce soit à l'avancement de la recherche scientifique ou œuvrent pour la paix dans le monde, trouvent à travers ce travail l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect pour leur engagement à la cause qu'ils défendent.

## **REMERCIEMENTS**

Notre reconnaissance et notre profonde gratitude s'adressent au Professeur Martin DeWaele pour sa précieuse aide dans l'élaboration de ce travail. Monsieur Martin DeWaele est professeur à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQÀM). Nos sincères remerciements vont au professeur Martin DeWaele pour avoir aidé à donner l'idée de ce travail, notamment l'idée derrière la recherche des solutions à la problématique riche et complexe pour les petites et moyennes entreprises « PME » dans les pays en développement.

En effet, nous avons profité grandement de l'expérience du professeur Martin DeWaele. Il était ancien collaborateur et directeur de grands projets de développement dans les pays en voie de développement avec l'Organisation des Nations Unies « ONU », et ce dans les trois continents, à savoir : l'Afrique, l'Asie et l'Europe de l'Est. Le professeur Martin DeWaele nous a beaucoup apporté grâce à ses remarques, commentaires, critiques constructives et encouragements.

## TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE _____	1
REMERCIEMENTS _____	2
TABLE DES MATIÈRES _____	3
RÉSUMÉ _____	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE _____	7
PROBLÈMES AUXQUELS FONT FACE LES PME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT _____	10
INTRODUCTION _____	10
1.1 CADRE GÉNÉRAL DE LA PROBLÉMATIQUE DES PME DANS LES PAYS EN TRANSITION _____	12
1.2 FAIBLESSSE DE L'ÉCONOMIE _____	13
1.3 PROBLÈMES CONNEXES À L'ENVIRONNEMENT DE LA PME _____	14
1.4 POIDS DU SECTEUR INFORMEL _____	15
1.5 CONTRAINTES INSTITUTIONNELLE, DE CORRUPTION ET DE MANQUE D'INFRASTRUCTURE _____	15
1.6 DIFFICULTÉ DE FINANCEMENT DE LA PME _____	17
1.7 CHARGE FISCALE _____	17
1.8 PÉNURIE DE RESSOURCES HUMAINES QUALIFIÉES _____	18
1.9 INFLUENCE DE GENRE ET D'ÂGE SUR L'ENTREPRENEURIAT _____	19
1.10 INEFFICACITÉ DES RÉSEAUX D'ENTREPRENEURS, DE COMMERCIALISATION ET DE MARKETING _____	20
SYNTHÈSE SUR LA PROBLÉMATIQUE DE LA PME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT _____	21

<b>PROPOSITION DES SOLUTIONS AUX PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES PME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT</b>	<b>24</b>
INTRODUCTION	24
2.1 RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DES PME SUR LES MARCHÉS	25
2.2 EFFET RÉGULATEUR DE L'ENVIRONNEMENT	26
2.3 ADAPTATION DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	27
2.4 STABILITÉ ET RÉFORME ÉCONOMIQUES	29
2.5 AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT FINANCIER	30
2.6 FORMATION ET SOUTIEN DE L'UNIVERSITÉ ET LES INSTITUTS DE RECHERCHE	32
2.7 DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	33
2.7.1 Développement du capital humain	33
2.7.2 Gestion de ressources humaines	35
2.8 PROMOUVOIR L'INNOVATION DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT	35
2.9 MAÎTRISE DE GESTION DE LA QUALITÉ	37
2.10 MODERNISATION DE MANAGEMENT DE LA PME	37
2.11 DÉVELOPPEMENT DE LA FONCTION MARKETING	38
SYNTHÈSE SUR LA PROPOSITION DES SOLUTIONS	40
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>43</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>44</b>
ANNEXE 1	45
ANNEXE 2	47
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>48</b>

## RÉSUMÉ

Dans les pays en développement, le secteur de la petite et moyenne entreprises « PME » est dans un contexte en mutation. Dans les pays en développement spécialement dans les pays en transition, les PME dans toutes leurs histoires ont assisté à un mouvement difficile. Ce mouvement peut affecter de façon très importante les PME en intensifiant la concurrence sur tous les marchés locaux et en bouleversant les marchés d'exportations.

Toutefois, il a été largement prouvé scientifiquement qu'il existe une corrélation positive entre la croissance économique et l'entreprenariat. Les expériences de ces pays en développement indiquent que les PME peuvent concurrencer efficacement sur les marchés nationaux et internationaux. Il est reconnu qu'un fort, efficace et dynamique secteur de la PME joue un rôle clé dans la création de l'avantage concurrentiel du pays en question tant sur le plan national que sur le plan international.

Alors, une panoplie de problèmes rencontre les PME dans les pays en développement. Pour réussir dans ces conditions difficiles, ces petites et moyennes entreprises doivent surmonter plusieurs obstacles. Dans ce présent travail, nous visons à dévoiler les problèmes ou les contraintes qui entravent les PME de s'accroître dans les pays en développement. Le plus captivant est de rechercher dans la littérature académique des solutions prometteuses afin d'assurer l'épanouissement de ce secteur vital d'entreprises.

En effet, ce livre est destiné exclusivement aux personnes intéressées par le monde de la PME. Nous citons, entre autres, les décideurs politiques dans les pays en développement. Ils trouvent un outil leur permettant de dresser les stratégies de développement de ce secteur économique. De même, comme ce travail est inspiré par des recherches académiques, les chercheurs scientifiques pourraient trouver des débouchés de recherches universitaires afin de mettre plus de lumières sur cette discipline de recherche. Également, les praticiens trouvent une matière riche leur concédant de travailler beaucoup plus sur l'épanouissement du secteur de la PME. De plus, les entrepreneurs aussi trouvent des recettes de solutions abrégées pour travailler sur l'amélioration de la performance de leurs entreprises.



## **Introduction générale**

Connu par ses travaux enrichissants sur le champ de l'entrepreneuriat, Pierre-André Julien (1994, pp. 58-61) présente le contexte en mutation de la Petite et Moyenne Entreprises, ci-après « PME », dans un monde globalisé par : « ...le mouvement de globalisation qui s'est accéléré dans la dernière décennie peut s'expliquer par l'augmentation des échanges non seulement des marchandises mais surtout des services, notamment dans les pays en développement....ce mouvement peut affecter de façon très importante les PME en intensifiant la concurrence sur tous les marchés locaux et en bouleversant les marchés d'exportations ». Également, Pierre-André Julien (1994) et Krasniqi et al. (2015) ajoutent que d'une façon générale, dans tous les pays, quelle que soit leur catégorie : développés, émergents ou en développement, les petites et moyennes entreprises sont considérées comme des moteurs de développement économique et un des principaux contributeurs à la création d'emplois durable et à l'augmentation de la valeur ajoutée.

Cette réalité est appuyée par un bon nombre d'auteurs qui ont prouvé que l'importance de la création de nouvelles entreprises, notamment dans les pays en transition, est maintenant généralement acceptée par (Kirchoff et Phillips 1992 ; White et Reynolds 1996), de la croissance économique (Storey 1994; Wennekers et Thurik 1999) et dans l'innovation au sein de la PME (Drucker 1985; Acs et Audretsch 1988). Également, il a été largement reconnu qu'il existe une corrélation positive entre la croissance économique et l'entreprenariat (Carree et al., 2003 ; Acs et Audretsch, 2003 ; Lejárraga, I. et al., 2014 ; OCDE, 2015 ; Bellihi et Bazi, 2015).

Dans les pays en développement, particulièrement dans les pays en transition, les PME, dans toute leur histoire, ont assisté à un mouvement difficile. Tambunan (2006) et Ayyagari et al. (2014) soutiennent que les PME ont été reconnues pour avoir un autre rôle important, à savoir un moteur important pour le développement et la croissance des exportations, notamment dans le secteur de la production. Cette situation résulte de preuves montrant que les cas les plus réussis de développement des PME dans les pays asiatiques du Sud-est, comme la Corée du Sud, Taïwan, Hong Kong et Singapour, ont été directement liées au commerce et à l'adoption de stratégies orientées vers l'exportation. Les expériences de ces pays indiquent que les PME peuvent concurrencer efficacement sur les marchés nationaux et internationaux.

Les PME constituent en général la majorité des entreprises dans les pays développés et en développement. Elles emploient un grand segment de la population active dans les pays et contribuent de manière significative à la production nationale (Habaradas, 2008 ; Ayyagari et al., 2014). Il est reconnu qu'un fort, efficace et dynamique secteur de la PME joue un rôle clé dans la création de l'avantage concurrentiel international (Hall, 2003) et assure un développement économique (APBSD, 2004). Cependant, selon Habaradas (2008), les PME dans les économies en développement font face à divers problèmes et contraintes, par exemple : les ressources financières limitées, le manque de compétence en gestion, le manque de personnel compétent et l'accès limité aux informations de marché qui menacent leurs viabilités.

Pour réussir dans ces conditions difficiles, ces petites et moyennes entreprises doivent surmonter plusieurs obstacles, y compris les coûts de l'innovation, les risques élevés liés aux activités d'innovation, l'absence de ressources financières, l'absence de travailleurs qualifiés, le manque ou l'absence des règlements et des normes techniques, la gestion organisationnelle frustrante, le manque ou l'insuffisance de gestion de la qualité, l'absence d'informations sur les technologies et l'absence d'information sur les marchés (Caputo et al., 2002 ; Appiah et al., 2015). Donc, le défi à relever pour ces entreprises est de créer un environnement commercial qui encourage les PME à ne pas seulement améliorer leurs capacités organisationnelles, à innover et à améliorer, mais aussi de tirer sur les ressources des autres organisations telles que les organismes gouvernementaux, les institutions d'appui, les universités, les institutions financières, les banques et bien d'autres entreprises privées, selon Todd et Javalgi (2007).

Alors, une panoplie de problèmes rencontre les PME dans les pays en développement. Dans ce présent travail, nous visons à dévoiler les problèmes ou les contraintes qui entravent les PME à se développer dans les pays en développement. Le plus intéressant est de chercher dans la littérature académique des solutions prometteuses afin d'assurer l'épanouissement de ce secteur vital d'entreprises.

En effet, le recensement de la problématique de la PME dans les pays en développement a été présenté sommairement dans l'article académique d'Amroune et al. (2014). En outre, ces problèmes ont été exposés plus au moins en détail dans le livre d'Amroune (2015). Toutefois, dans ce livre, la recherche des solutions prometteuses est un œuvre original et destiné exclusivement à ce présent travail. La recherche dans la littérature académique de ces solutions fouille dans diverses bases de données en gestion internationale, administration des affaires, entrepreneuriat et des études empiriques faites sur la PME dans les pays en développement, les pays en transition et les pays émergents. Nous nous sommes inspirés beaucoup plus des expériences attrayantes de quelques pays du Sud-est asiatique, des pays en transition de l'Europe de l'est et de la Russie.

En fait, la réponse à cette question sera structurée comme suit. En tenant compte que la question comprend deux sous-questions, la réponse sera divisée en deux parties distinctes. Première partie, c'est la présentation des problèmes rencontrés par PME dans les pays en transition et plus généralement dans les pays en développement. La deuxième partie, c'est l'exposition des solutions suggérées pour parer à cette problématique riche et complexe. Pour cela, une synthèse sera recommandée pour chaque partie. Enfin, une conclusion générale pour les deux parties sera présentée et avant tout une petite introduction générale chapeaute la réponse à cette question. Alors, une introduction générale est commune entre les deux. Commençons premièrement à dévoiler les problèmes auxquels font face les PME dans les pays en développement, et ce dans la première partie.

## **Problèmes auxquels font face les PME dans les pays en développement**

### **Introduction**

Bien que les PME restent au cœur du développement économique dans les pays en développement, elles n'ont pas rempli leurs mandats prévus en raison d'un certain nombre de contraintes structurelles connues (Pyke et Sengenberger, 1992). Les entrepreneurs sont toujours confrontés à des problèmes dans n'importe quel pays. Toutefois, les entrepreneurs dans les pays en développement, les pays pauvres et les pays en transition ont plus de problèmes parce que les environnements politiques, économiques et affaires sont relativement plus instables, selon Oyelaran-Oyeyinka et Lal (2006). Les problèmes liés à la création et le développement de nouvelles entreprises dans les économies en transition qui font référence à l'ex-URSS et dans certains pays d'Europe orientale, d'Asie Sud-est et certains pays africains sont sérieux.

Raja et Kumar (2008) soutiennent que les PME dans les pays en développement, et spécialement en Inde, se caractérisent par une faible capitalisation, voire limitée. Elles se particulierisent par la diversité géographique et la forte mortalité de ces entreprises, le manque d'accès aux marchés des capitaux, l'intensité dans les opérations de trésorerie, le manque d'information sur le crédit, la mauvaise situation financière en raison de problèmes fiscaux réalisés à base de prêt sur les lignes directrices de la Banque centrale et entre autres la perception du risque élevé qui a conduit à des coûts d'emprunt.

En outre, les entrepreneurs dans la plupart des pays en développement sont confrontés à un environnement instable et fortement bureaucratique. Les lois régissant les entreprises privées, en particulier l'enregistrement des entreprises et du système fiscal, sont trop complexes et difficiles à comprendre (Benzing et al., 2009). Les contrats et le droit de la propriété privée sont souvent mal conçus et mal appliqués. Comme il est décrit par Kiggundu (2002) et Pope (2001), l'environnement réglementaire institutionnel défavorable est souvent accompagné par le surcroît de dépenses de la corruption.

Selon Chu, Benzing et McGee (2007), d'autres problèmes rencontrés par les entrepreneurs dans les pays en développement et les économies en transition comprennent une économie généralement faible, l'accès limité au capital financier, une incapacité à recruter des employés fiables et en plus trop de concurrence. Un autre problème commun aux entrepreneurs des pays en développement est la surréglementation qui entraîne souvent des délais longs et coûteux dans les autorisations et approbations (Macculloch, 2001).

Au Kenya, les entrepreneurs se plaignent des retards importants dans l'approbation d'obtenir des licences de commerce et d'enregistrement de leurs entreprises. Les formulaires fiscaux compliqués, le contrôle lourd par le gouvernement et la mauvaise interprétation pure et simple des lois sont des problèmes communs rencontrés par les propriétaires de petites entreprises (Benzing et McGee, 2007). La politique de protectionniste dans certains pays en transition a créé un environnement économique où les PME ont connu très peu de concurrence. Cependant, en Inde, les PME ne sont plus protégées et ont commencé à sentir la pression de la concurrence extérieure (Shridhar, 2006). L'augmentation de l'intensité de la concurrence en raison de la réduction des obstacles au commerce est un moteur pour les PME. Comme, dans ce cas, les entrepreneurs indiens ont besoin pour améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'innovation.

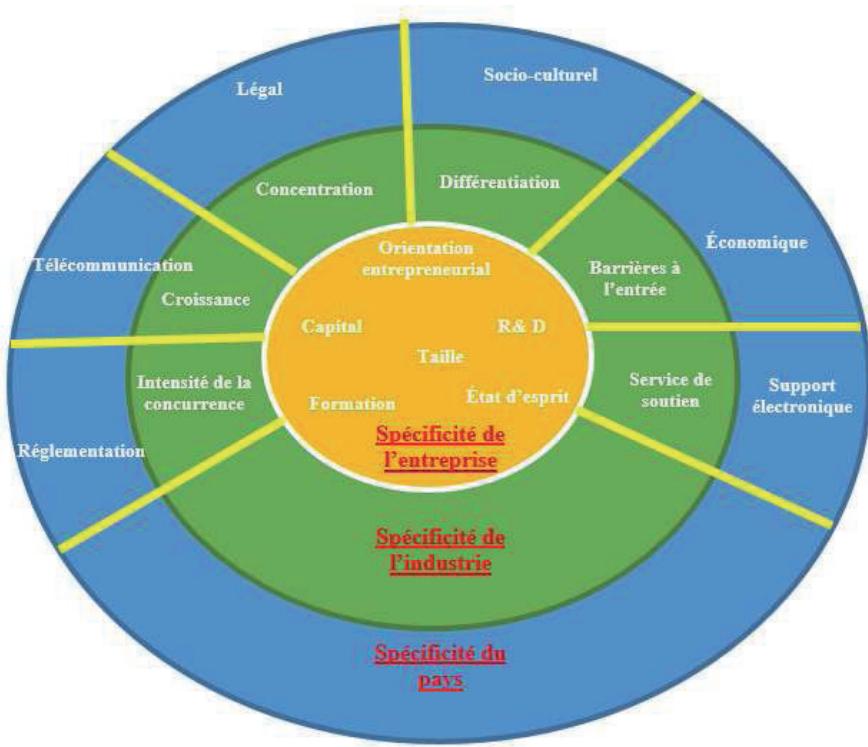
En conséquence, en 1991, la libéralisation économique et les réformes structurelles adoptées en Inde, en raison du désir d'adhésion à l'Organisation Mondiale de Commerce « OMC », les Indiens ont ouvert les marchés précédemment fermés pour la concurrence étrangère (Sheth, 2004). Alors, le problème de ces PME est un problème de concurrence et de compétitivité sur le marché tant national qu'international. Oyelaran-Oyeyinka et Lal (2006) confirment que, ces derniers temps, l'exposition de l'industrie africaine à la concurrence internationale à partir des années 1980 a mis à nu la fragilité structurelle de la région du système industriel. La réponse politique à la rareté intérieure des ressources pour les PME et les récentes pressions de la concurrence ont encouragé l'État et les agences privées « organisations d'appuis, syndicats, etc. » pour tenter de développer des institutions et des services visant à promouvoir la compétitivité au sein de petites entreprises.

Les problèmes de la paperasserie et de la bureaucratie administrative se posent cruellement. Selon Cetindamar (2005), la bureaucratie dans les bureaux publics, les municipalités et en douanes est considérée comme le problème le plus posé auquel sont confrontés les entrepreneurs. Cependant, quand une bureaucratie est trop lourde ou redondante, elle peut étouffer la croissance économique. Pour l'Asie centrale et l'ex-URSS, la Russie était le principal centre de la planification centralisée dans laquelle les politiques ont été faites. Ageev et al. (1995) ont déclaré que les entrepreneurs russes sont fortement influencés par leur héritage historique du communisme. Cela nécessite l'examen des environnements socio-économiques et culturels du patrimoine historique, si l'on traite de l'esprit d'entreprise en Russie.

Yalcin et Kapu (2008) également montrent les effets de ce patrimoine historique par : le roulement élevé des employés qui dépend en partie de cette inefficacité et la logique basée sur le travail hérité de la période postsovietique. Dutz et al. (2001) ont indiqué que le niveau de l'entrepreneuriat au Caucase et d'Asie centrale ex-URSS est faible comparé à celui des pays d'Europe orientale. Bien que plus d'une décennie de réformes aient été adoptées, les pays d'Asie centrale continuent à lutter contre la construction de sociétés démocratiques et le fonctionnement des marchés. Diverses questions limitent la croissance et le développement dans la région et d'importantes barrières administratives qui empêchent l'accès au marché et l'activité économique. Elles sont fréquentes et sont à l'origine d'empêcher la création d'entreprises dont souffre l'économie régionale (Yalcin et Kapu, 2008).

## **1.1 Cadre général de la problématique des PME dans les pays en transition**

Bref, Todd et Javalgi (2007) indiquent que le cadre général de la problématique des PME dans les pays en développement, spécifiquement en Inde, est présenté par des enjeux stratégiques. Ces derniers peuvent être classés en trois grands cercles superposés: le cercle des pays, le cercle de secteur d'industrie, spécifiquement lié à l'activité de l'entreprise, et le cercle des questions endogènes typiques à l'entreprise elle-même, voir **Figure 1**. Une brève discussion de ces problèmes, auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises, sera présentée ci-dessous.



**Figure 1 : Défis de la PME en Inde.**

Source : Rajshekhar et Javalgi (2007)

## 1.2 Faiblesse de l'économie

La faible performance de l'économie nationale a été signalée comme une contrainte majeure empêchant les entrepreneurs d'atteindre leurs objectifs. Cetindamar (2005) a constaté que de nombreux entrepreneurs turcs ont éprouvé des difficultés en raison de l'incertitude dans l'environnement économique. Chu, Benzing et McGee (2007), sur une étude touchant Kenya et Ghana, ont constaté qu'une économie faible considérée comme le problème le plus pénible subi par les entrepreneurs. Les entrepreneurs en Roumanie, d'après Benzing, Chu et Hove (2005), ont confirmé que la faiblesse de l'économie était le troisième problème le plus grave qui entrave le développement entrepreneurial.

Benzing, Chu et Callanan (2005), dans leur étude effectuée sur la Bulgarie, ont confirmé que la faiblesse de l'économie émerge en tant qu'un problème cruel. Une économie faible est un problème pour les entrepreneurs car elle conduit à un déclin des dépenses de consommation et d'investissement des entreprises. Cette baisse de la demande diminue les recettes et la rentabilité de toutes les entreprises et cause un faible pouvoir d'achat de toute la population.

### **1.3 Problèmes connexes à l'environnement de la PME**

Les problèmes de l'environnement sont les facteurs environnementaux exogènes identifiés ayant un impact sur le monde des affaires dus à l'exploitation des entreprises dans un pays donné. Les facteurs exogènes sont l'environnement économique, juridique, réglementaire, l'infrastructure tangible et intangible, les institutions d'appui gouvernementales et non gouvernementales et les forces socioculturelles.

Les facteurs d'environnement peuvent être définis également en tant que source de l'évolution des tendances et des événements qui créent des opportunités et des menaces pour les entreprises (Lenz, 1978). Smallbone et Welter (2001), dans leur étude sur les entrepreneurs en Pologne et des États baltes, ont déclaré que les entrepreneurs sont affectés par un environnement externe qui est hostile socialement, économiquement et politiquement. L'environnement d'entreprise peut être qualifié d'instable et structurellement faible dans les pays ex-socialistes. Ces problèmes environnementaux majeurs ont été jugés pour modifier les règles juridiques, les taux d'imposition élevés et l'instabilité des conditions économiques. McMillan et Woodruff (2002) et Adomako and Danso (2014) indiquent que le facteur le plus frappant à recréer un environnement entrepreneurial défavorable est l'expropriation de profits, qui se réfère aux paiements extrajudiciaires nécessaires pour obtenir des services gouvernementaux, des licences et des registres commerciaux pour démarrer leurs entreprises.

Les PME sont les plus vulnérables aux changements de l'environnement les obligeant à faire preuve de souplesse et d'adaptation (Jones, 2003) et en façonnant le terrain dans lequel les stratégies compétitives des entreprises sont définies (Lim et al., 1996 ; Sa'ñchez-Medina et al., 2015). Une autre dimension de l'environnement est que l'environnement entrepreneurial n'est pas aussi favorable en Russie que la Pologne pour des raisons d'esprit entrepreneurial. Il est suivi par d'autres types de problèmes, à savoir : la corruption et les activités mafieuses qui entravent les investissements et la mise sur pied d'une entreprise. En plus de ces problèmes non officiels, des politiques fiscales défavorables, des règlements, des formalités et des retards sont d'autres obstacles dans les pratiques quotidiennes de l'entrepreneuriat (Yalcin et Kapu, 2008).

Selon une étude récente de Smallbone et Welter (2001), les pays d'Europe centrale comme les États baltes, la Hongrie, la République tchèque et la Pologne sont caractérisés par un stade plus avancé de la réforme du marché et le développement des PME. Autrement, dans ces pays, les questions telles que la création de cadre juridique approprié ne sont plus le problème le plus immédiat pour les petites entreprises privées. Les deux derniers auteurs soutiennent que le développement des PME est généralement plus entravé par une infrastructure financière qui est toujours à s'ajuster aux besoins du secteur privé naissant. Les PME dans ces pays enregistrent des insuffisances en matière d'infrastructure de soutien aux entreprises et des particularités de l'environnement externe qui sont spécifiquement associés à des économies de marché émergentes.

## **1.4 Poids du secteur informel**

Une autre problématique, qui est particulièrement pertinente dans un contexte de pays en développement, est le poids du secteur informel provoqué par le fardeau de la charge fiscale imposé sur les entrepreneurs, ce qui encourage les entrepreneurs à s'installer dans l'économie souterraine (Arendarski et al., 1994).

Dans son étude, Schneider (2003) a évalué le poids du secteur informel dans 22 économies en transition (les pays de l'ex-Union soviétique et d'Europe centrale et orientale) et 21 pays de l'OCDE sur la période comprise entre 2000 et 2002. Il s'est arrivé à conclure que le secteur informel représente en moyenne (16.7%) du Produit Intérieur Brut (PIB) dans les pays de l'OCDE, (29.2%) dans les pays d'Europe centrale et orientale et (44.8%) dans les pays de l'ex-Union soviétique. Ce dernier pourcentage confirme que le secteur informel forme un handicap dans les pays en transition, presque la moitié de PIB s'échappe de la sphère économique nationale formelle.

## **1.5 Contraintes institutionnelle, de corruption et de manque d'infrastructure**

Les PME dans les pays en développement sont confrontées à des obstacles de manque de support institutionnel et infrastructurel. Cependant, les PME, en particulier les petites entreprises « PE », sont beaucoup plus vulnérables face à ces problèmes (Tambunan, 2006). Il est prouvé que dans les anciens pays socialistes d'Europe centrale et orientale, l'héritage communiste a laissé un héritage particulier de graves faiblesses institutionnelles, notamment en ce qui concerne l'activité des entreprises (Estrin et al., 2006).

Une littérature considérable témoigne l'importance de la stabilité de l'état de droit dans l'existence et l'application d'un code de commerce, un système judiciaire efficace et un secteur privé fort, et ce pour assurer le développement des petites entités économiques (McMillan et Woodruff, 2002). Également, de nombreux auteurs indiquent que le soutien aux institutions est particulièrement problématique en Russie (Estrin, 2002). Ce dernier auteur indique que le cadre juridique et réglementaire en Russie est entaché à de nombreuses incohérences, notamment avec de nombreux anciens règlements soviétiques qui sont encore en vigueur.

Dans les pays en développement, un autre indice très important de la faiblesse institutionnelle est l'omniprésence de la corruption. Selon l'indice de perception de la corruption établi par « *Transparency International* », les pays en transition présentent généralement des niveaux plus élevés de corruption par rapport aux pays occidentaux, un plus haut niveau de corruption est enregistré dans les pays qui comprennent l'ex-Union soviétique.

Ainsi, Tanzi (1998) a fait valoir que la corruption reflète un impact multidimensionnel de la mauvaise performance entrepreneuriale. Alors, la corruption des institutions représente une inefficacité plus réglementée avec des fonctionnaires dotés d'un pouvoir discrétionnaire (Djankov et al., 2002). Également, les entrepreneurs russes ont été trouvés plus corrupteurs que l'ensemble de la population (Djankov et al., 2005). Celle-ci peut être due parce qu'ils sont plus vulnérables à l'extorsion de fonds par les fonctionnaires du gouvernement. Alors, les attentes d'un tel comportement désavantageux peuvent décourager d'éventuels entrepreneurs à démarrer une entreprise.

Pour les questions d'infrastructures dans les pays en développement, les mauvaises et/ou coûteuses infrastructures comme les transports incluant les routes et les autoroutes et les voies ferroviaires rapides, le foncier industriel, les marchés de grande surface, les installations de stockage, de l'eau, de l'énergie, de l'infrastructure de télécommunications, du manque de locaux de travail et des ressources matérielles sont inexistants ou peu développés dans les PVD (Tambunan, 2006).

Ces obstacles d'infrastructure sont plus ou moins liés entre eux et créent des cercles vicieux de la mauvaise performance des entreprises ou carrément la stagnation d'affaires qui peuvent causer la faible compétitivité des PME dans les PVD par rapport à leurs homologues des pays développés. Les raisons principales du manque d'infrastructure, c'est que les PME ne peuvent pas accéder à ces ressources infrastructurelles et aux diverses institutions telles que les banques et autres institutions financières, de formation et des établissements d'enseignement, les institutions de service de marketing et les cabinets de consultations au bénéfice des PME. En fait, tous ces divers obstacles génèrent un contexte global qui constitue une barrière de développement ou d'amélioration des affaires (Tambunan, 2006).

## **1.6 Difficulté de financement de la PME**

Les PME sont présentées comme des moteurs de développement de l'économie, mais elles se heurtent à d'énormes difficultés, notamment les difficultés de financement (Pairault, 1993). Selon Van Pham et St-Pierre (2009), malgré l'intérêt manifesté par les gouvernements, les PME des économies en transition éprouvent encore des difficultés au niveau de leurs croissances. Les difficultés de financement sont depuis longtemps un enjeu. Le manque de capitaux demeure problématique dans plusieurs pays même dans les pays industrialisés. Cette problématique cruelle nous invite à examiner les problèmes auxquels font face les PME pour assurer leurs financements. En fait, deux formes couvrent le mot financement. Premièrement : selon (Bekolo et Beyina, 2009), la forme investissement qui initie la naissance, la création et la mise en place de toute nouvelle entreprise. Deuxièmement : la forme fonds de roulement qui assure le fonctionnement et la survie de la PME dans toutes ses phases de son cycle de vie.

Yalcin et Kapu (2008) présentent le problème d'accès aux capitaux dans le cas de Kirghizistan. Ils indiquent que près de un (1) sur vingt (20) *start-up* « démarrage d'une entreprise » est en mesure d'obtenir un crédit bancaire. Cela nécessite aux entrepreneurs de dépendre de leurs membres de famille ou des amis en tant que sources de financement de leurs entreprises. Cette situation peut s'expliquer par un système bancaire et financier très peu développé. Dans ce cas, les entrepreneurs n'ont pas beaucoup d'options pour trouver les capitaux dont ils ont besoin, sauf de compter sur des amis et parents. Alors, bien que les gouvernements aient créé des programmes de soutien et qu'ils exercent des pressions sur les institutions financières, l'accès des PME au financement externe constitue un problème chronique (Van Pham et St-Pierre, 2009).

## **1.7 Charge fiscale**

En outre, le problème le plus sérieux auquel sont confrontés les entrepreneurs de la Turquie est le système obscur et complexe d'impôt (Benzing et al., 2009). La Turquie a reconnu ce problème dans son neuvième plan de développement. Selon ce plan, la raison de la complexité du système fiscal est le grand nombre de taxes et le coût de la taxe sur les transactions reste élevé. De même, pour les pays ex-Soviétiques, Yalcin et Kapu (2008) indiquent que le taux d'imposition est élevé et le système fiscal n'est pas clair, coûteux et extensif. Cependant, un entrepreneur a indiqué que le jour de l'ouverture de sa boutique, de nombreuses personnes venant de six établissements

différents lui ont demandé de l'argent. Il me semble que ces pratiques non officielles sont devenues réputées dans la région, dit l'entrepreneur interrogé.

Cet exemple et d'autres semblables montrent combien il est difficile d'établir, d'exploiter et de faire survivre une entreprise dans les systèmes instables et opaques. Dans les pays d'Europe centrale, Smallbone et Welter (2009) ont fait valoir que les difficultés pour la plupart des entrepreneurs se heurtent dans l'établissement d'une nouvelle entreprise quand un tel environnement persiste. Ils ajoutent que la corruption parmi les fonctionnaires des impôts est un fardeau supplémentaire pour les propriétaires de petites entreprises, qui peut être illustré par référence à une étude de cas d'une petite entreprise de conseil à Kiev. Le propriétaire a été soumis à de fréquentes inspections par la police du fisc qui arrivent toujours brusquement en lui demandant de payer des impôts.

## **1.8 Pénurie de ressources humaines qualifiées**

De plus en plus dans les PVD, il y a des preuves solides qui justifient la pénurie de compétences et de main-d'œuvre qualifiée à tous les niveaux, en particulier dans les domaines techniques (Habaradas, 2008). Les entreprises se plaignent des contraintes à l'amélioration et à la performance dues au manque de compétences particulières ainsi que du taux de roulement élevé de personnel qualifié entre les entreprises, elles trouvent des difficultés à maintenir un personnel qualifié (Jomo, 2007). Aussi, se pose le problème de la faiblesse du système d'éducation dans ces pays. En Inde, il est signalé que 42 % des enfants abandonnent avant d'avoir achevé l'enseignement primaire et 43,5% des enfants âgés de cinq à neuf ans ne sont pas à l'école (Todd et Javalgi, 2007 ; Holátová et al., 2014).

En conséquence, en Thaïlande, la majorité des entrepreneurs des PME dans le passé ont relativement peu d'éducation formelle. Par exemple, Nakhta (2007) a constaté que 58,5% des entrepreneurs n'ont reçu que l'enseignement primaire ou secondaire, tandis que les diplômés universitaires représentent seulement 14,5 %. Ils ont également peu de chances de développer leurs performances par des moyens formels de formation, à cause de la difficulté d'accéder à des programmes de formation ou/et l'absence des centres de formations spécialisés. Par exemple, la Malaisie n'a pas suffisamment de diplômés en sciences et en ingénierie et a besoin d'une augmentation de diplômés en proportion de la population pour atteindre les mêmes niveaux à Singapour, en Corée du Sud et en Taiwan (Best, 2007).

Dans la même perspective, bien que la Turquie dispose de 76 établissements d'enseignement supérieur, seulement 33% de ces entrepreneurs ont suivi un enseignement supérieur (Benzing et al., 2009). Parmi les étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, 45% sont inscrits en sciences sociales appliquées dont la gestion des entreprises est l'une des majeures spécialisées possibles. Selon les résultats de leur étude en Turquie, Benzing et al. (2009) supposent qu'il pourrait y avoir un grand intérêt dans deux ans où des programmes de graduation seront offerts dans les sciences d'affaires et de gestion d'entreprises. Parce que l'accès aux universités est limité en Turquie, deux écoles pourraient être mieux placées pour fournir des travaux de cours de comptabilité et d'affaires. Une meilleure compréhension de la comptabilité serait d'aider les entrepreneurs à mieux mesurer leur rentabilité et leur façon d'améliorer la performance de leur entreprise.

## **1.9 Influence de genre et d'âge sur l'entrepreneuriat**

D'autres facteurs pertinents sont identifiés comme des facteurs déterminants dans les économies en transition. La littérature souligne le facteur individuel et psychologique dans la motivation de l'entrepreneuriat. Selon Reynolds et al. (2002), les hommes sont environ deux fois plus susceptibles d'être impliqués dans les activités d'entreprise que les femmes. Le genre d'un propriétaire d'entreprise peut influencer les problèmes qu'il ou elle se trouve confronté en Turquie. Des femmes entrepreneurs turques rencontrent des difficultés à démarrer et à exploiter une entreprise.

En fait, la majorité de ces problèmes sont tirés essentiellement des pensées et des jugements de l'ensemble de la communauté et de la place de la femme dans la société, soi-disant des facteurs socioculturels (Ozsoy, et al., 2001).

De même, la plupart des recherches indiquent que les hommes ont une plus grande probabilité de devenir des entrepreneurs que les femmes en Russie (Verheul et al., 2006). En plus, la probabilité de devenir entrepreneur varie avec l'âge (Lévesque et Minniti, 2006). Relativement, la majorité des propriétaires d'entreprises sont âgés entre 25-45 ans (Storey, 1994), toutefois, plus les propriétaires d'entreprises sont jeunes, plus sont prétendus dans l'âge de 25 à 34 ans (Delmar et Davidsson, 2000).

## **1.10 Inefficacité des réseaux d'entrepreneurs, de commercialisation et de marketing**

Compte tenu de la faiblesse du contexte institutionnel russe, le rôle des réseaux informels semble susceptible d'être encore plus important à la phase de démarrage pour le développement des entreprises dans leurs rôles formel et informel que dans les économies les plus développées. En fait, les individus ont déjà mis au point des stratégies en réseau comme un moyen d'obtenir des ressources rares dans leur environnement spécifiquement dans les pays en développement (Ledeneva, 2006).

Dans leur étude comparative sur les chefs d'entreprise en Russie et en Chine, Djankov et al. (2006) et Obeng et al. (2014) montrent que les réseaux sociaux jouent un rôle majeur dans l'explication de l'esprit entrepreneurial dans les deux pays ex-Socialistes. Par exemple, ils établissent que, dans la Russie, un entrepreneur ayant un père qui était un membre du parti communiste augmente la probabilité de devenir un entrepreneur, même si le parti communiste a perdu sa prédominance, les réseaux informels mis en place restent puissants.

Néanmoins, Puffer et McCarthy (2001) ont noté que l'engagement et la confiance entre les membres de réseau dans l'Est européen sont généralement faibles, les liens extrêmement faibles et le réseau de connaissances sont pauvres et peu de participants. Les entrepreneurs qui n'ont pas accès aux réseaux d'affaires sont plus vulnérables au comportement opportuniste par l'escroquerie des fonctionnaires responsables au niveau du pouvoir public (Aidis et Adachi, 2007). Le rôle de relationnel a un impact sur l'approvisionnement par la matière première et la commercialisation des produits fabriqués par la PME.

Cependant, une étude faite en 2003 sur les petites et moyennes entreprises montre les problèmes typiques des entreprises en Indonésie. En conséquence, dans les activités de marketing, les PME en général n'ont pas les moyens d'explorer leurs propres marchés dû à la faiblesse des réseaux informels et formels, à cause de la faiblesse des réseaux de contact des institutions gouvernementales. Au lieu de cela, les entrepreneurs dépendent fortement de leurs partenaires commerciaux pour la commercialisation de leurs produits, soit dans le cadre des réseaux de production et les relations locales de sous-traitance ou des commandes de clients.

## **Synthèse sur la problématique de la PME dans les pays en développement**

En guise de synthèse de la problématique des PME dans les pays en transition et généralement les pays en développement, les études présentées ci-dessous, dans le **Tableau 1**, ont démontré que la littérature académique se compose généralement par des études sur la Russie et de pays d'Europe orientale. Il semble qu'il y a peu d'études sur les autres économies en transition comme les pays d'Afrique ex-Socialistes et les pays de l'ex-URSS comme ceux du Caucase et d'Asie centrale que les tigres asiatiques qui sont considérés des pays nouvellement industrialisés.

Les problèmes des PME sont généralement identiques. Selon Benzing et al. (2009), les problèmes rencontrés par les entrepreneurs des pays en développement sont souvent très similaires. Tambunan (2006) soutient que les problèmes dans les pays en développement sont similaires, mais ils diffèrent d'une région à une autre et entre un groupe d'industrie à un autre. Bien que les problèmes varient encore entre des entreprises individuelles dans la catégorie de taille et de même au sein d'une branche d'activité, il y a certains problèmes qui sont communs à toutes les PME, qui sont liés : à une fiscalité élevée, des règlements et des conditions économiques instables, les systèmes bancaires inefficaces, l'existence de la corruption, la prévalence de mentalité ancienne d'activité, la difficulté à obtenir du capital et des prêts, la faiblesse institutionnelle et un environnement défavorable à l'épanouissement de l'esprit entrepreneurial.

Cette constatation est justifiable dans le contexte algérien, les PME vivaient les mêmes problèmes que d'autres économies en transition. Selon une étude de la Commission européenne, chargée par le programme de mise à niveau sur la période de 2002 à 2005, a noté que l'Algérie possède une problématique extrêmement riche et complexe. D'après l'**Annexe 1**, il est apparu plus aisément pour les besoins de la démonstration de regrouper les problèmes de la PME sous cinq grands thèmes essentiels : le financement, le management, les ressources humaines, la production et les nouvelles technologies, la commercialisation et les marchés. Pour chaque thème, le constat portera sur : le contexte macroéconomique dans lequel la PME évolue, les institutions et les services d'appui pour les PME, les organisations patronales et associations professionnelles de PME, le diagnostic synthétique au niveau de la PME et les actions à entreprendre, soi-disant les solutions à ces problèmes.

**Tableau 1**

**La littérature sur les problèmes d'entreprise dans les économies en transition**

**Source :** Yalcin et Kapu (2008)

<b>Étude</b>	<b>Région / Pays</b>	<b>Problèmes</b>
Stewart et al. (2003)	Russie	Manque de culture entrepreneuriale et manque de cadre institutionnel et d'éducation concernant l'esprit d'entreprise
Wells et al. (2003)	Russie	Politiques fiscales, lois et règlements commerciaux défavorables, conditions économiques précaires, forte inflation, difficulté à obtenir des capitaux et système bancaire inefficace
Danis and Shipilov (2002)	Hongrie et Ukraine	Existence de la façon de penser socialiste qui affecte négativement les initiatives entrepreneuriales.
McMillan and Woodruff (2002)	Russie et Pologne	Expropriation des bénéfices des entrepreneurs (paiements extra-légaux nécessaires pour obtenir des services gouvernementaux ou des licences d'exploitation), autres types de corruption et mafia, politiques officielles et règlements défavorables
Liargovas and Chinois (2002)	Europe du Sud-Est	Existence d'un environnement des affaires, des attitudes et des valeurs anciennes; manque de connaissances et de compétences et échec des tentatives d'entreprise
Fogel (2001)	Hongrie	Absence de traitement préférentiel, fiscalité élevée et faible coût de financement à long terme

**...Tableau 1 (Suite)...**

Smallbone and Welter (2001)	Pologne et États baltes	Évolution des règles juridiques, taux d'imposition élevés et instabilité des conditions économiques. Les entrepreneurs touchés par des environnements socialement, économiquement et politiquement hostiles, qui sont instables et structurellement faibles. Les comportements et des attitudes entrepreneuriales encore affectés par les opinions communistes et de l'opinion de la période socialistes
Puffer et al. (2001)	Russie	Environnement hostile, mentalités différentes, gouvernements instables, réglementation excessive, système juridique et infrastructure commerciale peu développés, fiscalité instable et mafia
Kuznetsov (2000)	Russie	Coûts élevés de démarrage des entreprises, le manque de sécurité, l'indisponibilité d'une aide directe et des capitaux de risque et des politiques de crédit défavorables
Izyumov and Razumnova (2000)	Russie	Procédures bureaucratiques complexes, papetterie et réglementation excessive et procédures non officielles
Paradis and Cervin (1998)	Russie	Instabilité des politiques de fiscalité, manque de capitaux et difficulté dans l'application de prêt bancaire, existence de haut intérêt non-bancaires et existence des entités financières informels, législation et la réglementation instable et domination de la corruption
Ivy (1997)	Slovaquie	Coût élevé des matériaux et des fournitures, difficulté à obtenir des prêts et créances, bureaucratie, manque d'aide gouvernementale, faible pouvoir d'achat des populations locales

## **Proposition des solutions aux problèmes rencontrés par les PME dans les pays en développement**

### **Introduction**

Dans cette partie, selon les auteurs qui seront cités ci-dessous, la proposition des solutions fructueuses sera basée essentiellement sur des études empiriques principalement dans les économies en développement et les économies en transition afin d'en donner plus de crédibilité. La majorité de ces solutions concernent le soutien à l'entreprise par la prestation de services réels comme l'amélioration de l'environnement macro de l'entreprise et la mise en place des institutions gouvernementales et non gouvernementales au service de développement de l'esprit entrepreneurial, comme le développement de service de conseil et des agents de vulgarisation de l'information.

Par ailleurs, selon certains chercheurs, pour le niveau micro, ces solutions passent par le développement du capital humain telles que la formation en technique de production, des techniques de gestion générale, la gestion des systèmes de qualité, la fourniture de contrôle de la qualité totale, l'assistance technique, la commercialisation et la facilitation aux techniques de marketing, etc. De toute façon, les politiques gouvernementales dans les pays en développement et dans les pays industriels plus avancés ont développé une multitude de mesures visant à aider les PME dans le processus de changement environnemental.

Il existe des lacunes dans les types d'interventions publiques pour développer des politiques d'incitations aux PME dans les économies en développement (Hallberg, 2000). Beaucoup de prescriptions alternatives auraient un besoin considérable à l'action des pouvoirs publics. Ils visent notamment à éliminer les défaillances du marché qui conduisent à des inconvénients liés aux coûts. En outre, les pouvoirs publics veillent à travailler sur l'ouverture d'accès aux marchés, la facilitation de l'accès à l'information en supprimant les pratiques discriminatoires à l'encontre des petits producteurs et à l'amélioration de la marchandise elle-même.

Bref, dans cette partie, nous voudrions passer en revue certaines solutions les plus citées dans la littérature, tout en passant par le renforcement de la compétitivité de la PME sur les marchés, l'effet régulateur de l'environnement, l'adaptation de l'environnement institutionnel, la stabilité et la réforme économiques, l'amélioration de l'environnement financier, la formation et le soutien de l'université et les instituts de recherche, le développement du capital humain et la gestion des ressources humaines, la promotion de l'innovation dans les pays en développement, l'assurance de gestion de la qualité, la modernisation du management, le développement de la fonction marketing et enfin une petite synthèse sur la proposition des solutions.

## **2.1 Renforcement de la compétitivité des PME sur les marchés**

Le problème majeur des PME dans les économies en développement et en transition est l'insuffisance de la compétitivité de ses entreprises tant sur le plan national qu'international. La globalisation de la concurrence et la diversité des marchés ont mis à nu les limites des approches classiques d'organisation et de restructuration des entreprises. La fondation de la compétitivité de l'entreprise doit être passée par l'acquisition des ressources corporelles et incorporelles à la connaissance dans tous ses aspects (Wong et Aspinwall, 2005). Selon Cruz et Rugman (1992), la compétitivité peut être étudiée à trois niveaux: celui du pays, du secteur de l'industrie et de l'entreprise. Reconnaissant que ces trois niveaux de compétitivité sont interdépendants, mais en gardant à l'esprit que c'est l'entreprise qui fait face à la concurrence directe et aussi elle est en concurrence sur le marché (Porter, 1998).

Selon Porter (1990), il existe quatre principaux facteurs qui contribuent à la réussite d'un pays en termes d'utilisation des ressources afin de créer un avantage concurrentiel. Ces facteurs sont les conditions de la demande, le facteur condition ou le contexte général, la présence ou l'absence de soutien des fournisseurs et le degré de rivalité dans le marché intérieur. Aussi, l'entreprise est considérée comme la structure, la stratégie et le degré d'influence d'État. Porter (1990) confirme que les pays qui manquent de ressources naturelles doivent s'investir dans la création de facteurs avancés tels que : l'éducation, la formation de la main-d'œuvre et les améliorations dans les systèmes de communication.

Prenant un exemple de pays dans la création d'un avantage concurrentiel, le Gouvernement indien a développé un élément clé pour assurer un avantage concurrentiel dans le secteur de la technologie de l'information « TI », et ce par le soutien du gouvernement aux activités de recherche et de développement « R&D », par l'investissement dans l'enseignement supérieur, en particulier dans la discipline du génie, et également par le renforcement de la disponibilité du capital humain qualifié (Kaputa, 2002).

L'accès à une main-d'œuvre de qualité, dans le secteur des technologies de l'information, a démontré que c'est l'un des plus importants facteurs menant à cet avantage concurrentiel (O'Malley et O'Gorman, 2001). L'Inde a un avantage d'avoir acquis une qualité de main-d'œuvre qualifiée dans ce secteur. Ce dernier utilise le coût relativement faible de cette ressource qui est généralement appuyée par la maîtrise parfaite de la langue anglaise (Kaputa, 2002).

Dans une difficile, instable et hyper concurrence, toute entreprise productrice, qui est capable de rivaliser sur tous les aspects de la concurrence, a la priorité pour investir dans les pratiques d'affaire telles que : la livraison rapide, la haute qualité de produit, le bas prix, le volume et la souplesse du produit, l'entreprise rivalise dans une économie d'échelle (Singh et al., 2007). Un autre facteur de création de l'avantage concurrentiel est l'élaboration d'une stratégie consistante de l'entreprise, puisqu'en raison de la nature dynamique des marchés, les stratégies devraient être dynamiques et évoluer au fil du temps, selon Russu et Sima (2015). Singh et al. (2006) ont observé que les PME nécessiteraient d'être flexibles dans l'élaboration de leurs stratégies. Chou et Hsu (2005) ont suggéré que les PME peuvent acquérir la flexibilité et l'agilité, en dépit de leur manque de ressources, et ce grâce au dynamisme et la créativité de l'entrepreneur et sa capacité de formuler et de concrétiser la stratégie de son entreprise.

## 2.2 Effet régulateur de l'environnement

Les PME sont les plus vulnérables aux changements de l'environnement les obligeant à faire preuve de souplesse et d'adaptation (Jones, 2003). Le façonnement du terrain se fait par la définition des stratégies compétitives des entreprises (Lim et al., 1996). Par conséquent, les facteurs environnementaux ont une forte influence sur l'efficacité de l'activité des entreprises et affectent la relation entre l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et sa performance (Dess, Lumpkin et Covin, 1997). De nombreux chercheurs ont étudié la relation entre l'environnement et les activités de la PME.

En fait, l'incertitude et l'ambigüité de l'environnement ont été positivement associées à l'innovation des produits stratégiques au sein de la PME, tenant compte que la PME est un moteur d'innovation que la grande entreprise, et ce par sa souplesse et sa flexibilité d'adaptation dans un environnement agressif (Miller, Droke, et Toulous, 1988). Il est vérifié par Miller (1983) que le dynamisme de l'environnement et l'hétérogénéité sont positivement reliés à l'innovation.

Également, il soutient que l'hétérogénéité de l'environnement, le dynamisme et l'hostilité ont été fortement et positivement liés à l'innovation créative et à la prise des risques pour le développement de nouveaux produits. Dans une économie compétitive et un environnement hostile, les entreprises utilisant une posture entrepreneuriale bien adaptée à leurs contextes environnementaux étaient plus susceptibles d'atteindre des performances supérieures (Covin et Slevin, 1989).

De même, Zahra et Covin (1995) ont constaté que l'environnement agressif anime la performance d'entreprise, c'est-à-dire plus de dynamisme, d'hostilité et d'environnement complexe, plus de niveau d'innovation, de prise de risques et de proactivité. Toutes ces études suggèrent que l'environnement protecteur de la PME contribue à la perte de son avantage concurrentiel. Donc, les économies en développement sont appelées à ouvrir leurs marchés à la concurrence afin d'assurer l'effet régulateur d'un environnement compétitif.

Selon Porter (1990), les changements environnementaux d'affaires peuvent offrir des opportunités et des menaces. La réponse d'une entreprise à cet environnement dépend de la façon dont les PME effectuent l'analyse de l'environnement en vue de recueillir et de traiter des renseignements précieux tout en améliorant la prise de décision (Lim et al., 1996). En revanche, il existe des preuves montrant que c'est le niveau d'adaptation de la PME à son environnement qui détermine la gamme de stratégie (Chakravarthy, 1982). Il ajoute que l'adaptation implique la capacité à surmonter les effets opposants qui ont eu lieu dans l'environnement de l'entreprise. La capacité à s'adapter à des exigences environnementales déterministes se fait par la modification du comportement stratégique de l'entreprise afin d'améliorer la position concurrentielle.

## 2.3 Adaptation de l'environnement institutionnel

D'après Kettunen (2002), de nombreuses institutions tant privées que publiques fournissent de l'appui pour les PME sur un large éventail de questions. Ils peuvent être des organisations locales, des associations commerciales et industrielles, des chambres de commerce, des organismes de formation, du gouvernement représenté par ses services de l'État et autorités locales, des agences de développement, des centres d'innovation, des laboratoires de recherche scientifiques, des institutions financières, des institutions d'enseignement, des institutions de formation, des réseaux d'information, des associations patronales et professionnelles du secteur industriel, des organismes de gestion des zones industrielles et divers autres organismes. Une partie du rôle de ces institutions est d'aider les PME à améliorer leurs compétitivités et la prise en conscience des défis auxquels elles sont confrontées et d'aider les PME à faire face à ces défis (Lall, 2000).

Ces institutions peuvent avoir également besoin d'aide par les autorités gouvernementales afin d'être adaptées aux nouvelles exigences de l'environnement entrepreneurial. Cela exige un haut degré d'interaction et de coordination entre ces institutions en vue de faciliter ou de fournir des intrants d'une manière transparente et rapide (Kettunen, 2002). Les entreprises non seulement se conforment aux règles institutionnalisées, mais aussi forment pro-activement leur environnement (Ahlstrom et Bruton, 2002).

En réponse à la pression institutionnelle, les entreprises adoptent des stratégies appropriées pour tirer profit de ces institutions (Powell et DiMaggio, 1991). Les éléments institutionnalisés ont une grande influence sur les politiques et stratégies qui conduisent à la performance de l'entreprise. Il est important de savoir comment les entreprises peuvent naviguer de l'environnement institutionnel d'une économie en transition. Parce que l'environnement juridique dans les pays en transition est moins développé, la protection des droits, des brevets, des inventions et les autres sont insuffisantes (Chow, 2006).

Pour Aidis et al. (2008), les institutions sont importantes pour les PME tout en offrant des incitations pour différents types d'activités économiques afin d'assurer la prospérité de ces petites entités économiques. Chow (2006) a fait valoir que le gouvernement peut encourager les activités entrepreneuriales, tout en supprimant les obstacles réglementaires, l'augmentation de l'offre de capital-risque, la réforme des dispositions de faillite et le renforcement des marchés boursiers. Dans le contexte chinois, le secteur des entreprises a été mis au point rapidement en raison de la transition d'une économie planifiée à une économie de marché, et ce par des ajustements de l'environnement institutionnel (McGrath, MacMillian, Yang et Tsai, 1992).

Les éléments institutionnels tels que les politiques, les lois et les règlements ont un impact sur l'activité entrepreneuriale. Les politiques gouvernementales de la Chine, entre autres, reflètent l'historique, la politique et les conditions socio-économiques de ce pays en transition. Selon Chow (2006), le statut des chefs d'entreprises est amélioré et ils peuvent être admis dans le Parti Communiste. Selon ce dernier auteur, en Chine, plusieurs initiatives ont été prises dans la refonte du statut de la fonction, l'adaptation des administrations fiscales, douanières et juridiques, le renforcement et la création des services technologiques d'innovation, les institutions d'appui et de conseil, le développement et la multiplication des institutions de formation en gestion, le développement de l'information sous toutes ses formes au service de l'entreprise et appui aux structures de contrôle et de promotion de la qualité. Toutefois, l'environnement des affaires chinois est en pleine mutation et montre des signes d'amélioration. Présentement, les entrepreneurs sont officiellement acceptés et inclus dans la Constitution et ont une protection juridique.

Bref, ces changements encouragent l'entrepreneuriat et donnent un exemple pour les autres économies en transition. Pour l'expérience de l'Inde en matière d'assistance institutionnelle, Shridhar (2006) soutient qu'en vue de promouvoir l'amélioration de la technologie de communication et d'information, le gouvernement indien a procédé à la création de Software « *Technology Parks of India* ». Les parcs scientifiques et incubateurs de technologie sont en cours d'élaboration par le ministère de la Science et de la technologie afin de promouvoir l'innovation.

Quant à Sreenivasulu et Nandwana (2001), le « *Small Industries Development Organisation* » fournit des services de soutien aux petites entreprises, tout en fournissant la formation et les services de développement technologique. Les bibliothèques et les centres d'information sont en cours de construction afin de donner accès à des services dans les domaines où les droits d'accès personnels ne sont pas disponibles. Le gouvernement indien encourage l'utilisation des liens entre les PME et les institutions de soutien technologique, tels que le « National Small Industries Corporation » qui est mis dans le développement et l'utilisation des nouvelles technologies (Kharbanda, 2001).

## 2.4 Stabilité et réforme économiques

Benzing et al. (2009) soutiennent qu'une faible économie instable est une préoccupation pour les entrepreneurs dans un pays parce qu'elle conduit à une réduction de pouvoir d'achat et l'influence sur la demande des produits. Selon la Commission européenne (2007), 46% des PME dans les 27 pays de l'Union européenne sont concernées par le pouvoir d'achat des clients ou par la demande limitée. Smallbone et Welter (2009) démontrent que la nature et l'ampleur de la contribution des PME au développement économique sont très liées à des conditions externes dans lesquelles elles exercent leurs activités, notamment l'ampleur des réformes de marché et l'orientation de la politique adoptée par le gouvernement. Une comparaison entre les pays d'Europe centrale et les anciens pays soviétiques révèle une différence considérable dans le secteur d'activité de la PME.

En Pologne, par exemple, le nombre d'entreprises privées enregistrées a fortement augmenté après les réformes économiques, juridiques et administratives : à partir de 0,57 million en 1988 à 0,96 million en 1990, 1,7 million en 1993, atteignant 2,5 millions en 1997. En revanche, l'Ukraine, qui compte une population totale plus que la Pologne, venait de 0,136 million d'entreprises privées enregistrées en 1998 avec une légère augmentation en nombre depuis 1994 et 1995. En conséquence, les PME enregistrées représentaient 61% de l'emploi total en Pologne en 1997 comparativement à seulement 10 % en Ukraine puisque les réformes économiques de ce dernier pays étaient tardives et n'étaient pas efficientes comme les réformes économiques et administratives engagées en Pologne.

De ce fait, l'**Annexe 2** montre la progression des réformes économiques dans les pays en transition de l'Europe orientale et la Russie en termes de libéralisation de marché, des réformes bancaires, des privatisations et des politiques de compétition. Il découle que la Hongrie et l'Estonie sont nettement en avance sur la Russie et l'Ukraine en termes de résultat enregistré, selon l'étude de Smallbone et Welter (2009). Dans cette perspective, un autre facteur très important qu'il faut tenir compte dans tout le processus de réforme économique et qu'il faut souligner est : tout modèle de transition basé uniquement sur les réformes économiques et politiques et néglige plus le contexte social, historique et culturel de ces pays qui, à son tour, a une influence sur leur cheminement de transition, est inadapté (Smallbone et Welter, 2009). Donc, il devrait y avoir une adéquation entre, d'une part, les réformes économiques et, d'autre part, le contexte historique, culturel et social de chaque pays en transition ou tout pays en développement.

Cependant, pour les réformes économiques, selon Benzing et al. (2009), la Turquie doit accélérer les réformes suggérées par le Fonds Monétaire International FMI (2007). En fait, le FMI a incité la Turquie à poursuivre la privatisation du secteur financier, pour réformer la sécurité sociale et la supervision bancaire et de contrôler les dépenses du gouvernement. La Turquie a également été invitée à entretenir la politique de rigueur monétaire et budgétaire dans un effort pour poursuivre la croissance du PIB à 5% tout en se déplaçant vers son objectif de taux de 4% de l'inflation. La Turquie s'emploie avec le FMI pour maintenir son économie dans la bonne direction. Elle projette de continuer à réduire le ratio de la dette publique au revenu national et la modernisation de son administration fiscale. Alors, en conclusion, la majorité des pays en développement ont entretenu des conventions avec le FMI et la Banque mondiale afin de les accompagner dans leurs réformes économiques. Ces derniers auront un impact positif sur l'activité entrepreneurial, et ce pour réduire le fardeau du chômage.

## 2.5 Amélioration de l'environnement financier

Les secteurs financiers sont sous-développés dans les économies en transition (Pissarides et al., 2003). Dans un tel environnement, le commerce remplace le crédit bancaire et le réinvestissement des bénéfices en dehors de l'activité entrepreneuriale productrice. En effet, les remèdes à ces problèmes, selon Yalcin et Kapu (2008), se font sur deux niveaux : le niveau macro qui touche l'environnement de l'entreprise et le niveau micro qui comprend l'entreprise elle-même.

D'une part, le niveau macro couvre l'assainissement des portefeuilles des banques publiques et leurs capitalisations issues d'ancien régime socialiste dans les pays en transition, développement de la flexibilité financière, modernisation de la fonction engagement et gestion des risques, création au niveau des banques de structures d'aide aux entreprises clientes, renforcement du réseau informatisé interbancaire, modernisation des systèmes de moyens de paiement, relance et redynamisation du marché des capitaux et refonte du plan comptable national. Ainsi que, le soutien à faible coût et la possibilité d'emprunt de capital-risque, l'établissement de nombreux programmes d'incitations fiscales qui seront établis par les institutions financières et réglementaires, dans le but de favoriser la croissance entrepreneuriale. Cependant, la suggestion formulée par les auteurs est que les gouvernements pourraient encourager les initiatives entrepreneuriales en mettant en œuvre différents programmes de soutien aux PME.

D'autre part, sur le niveau micro de l'entreprise elle-même, Batjargal (2003) recommande des stratégies documentées dans la littérature comprenant diverses mesures de facilitation à l'accès au financement pour les PME, elles se font en fonction de trois objectifs.

Premièrement, une grande assistance doit être fournie à la création de Sociétés Financières Spécialisées « SFS » et banques qui seront au service du secteur de la PME.

Deuxièmement, pour un objectif de mise à niveau comptable et financière des PME, des mesures devront être prises par des mises à niveau financières de l'entreprise, une amélioration ou la mise en place de procédures de gestion comptable et financière, la tenue d'une comptabilité matière, l'amélioration du processus de calcul de coûts des matières premières et des produits finis.

Troisièmement, pour l'obtention de financement, diverses mesures d'accompagnement devront être prises par l'assistance technique aux organismes de garantie, l'élaboration d'études technico-économiques et financières afin d'optimiser la demande de crédit de la PME et l'édification d'un système de cotation « étude de risque » d'entreprises.

## **2.6 Formation et soutien de l'université et les instituts de recherche**

Les universités et les instituts de recherche sont l'une des institutions les plus importantes dans les domaines économiques et le développement social. Elles sont nécessaires pour développer l'esprit entrepreneurial de manière à diffuser les résultats de leurs recherches et à promouvoir la connaissance au profit des entreprises (Kirby, 2006). Selon Coduras et al. (2008), les universités ont commencé à établir des mesures de soutien visant à créer des environnements favorables à l'entrepreneuriat au niveau universitaire. Selon Etzkowitz (2004), les universités sont actuellement l'objet d'une « deuxième révolution » ces jours-ci, en intégrant le développement économique et social dans le cadre de leur mission.

Dans l'histoire de l'université, sa première révolution universitaire intègre les activités de recherche à la seule fonction qui était l'enseignement et la formation du capital humain. Aujourd'hui, la nouvelle université engage l'activité entrepreneuriale qui intègre le développement économique des nations comme une fonction supplémentaire (Laukkanen 2000). Le soutien au niveau de l'université se réfère à donner des cours sur l'entrepreneuriat, des bureaux de transfert technologique, d'assistance et des programmes de soutien aux entreprises afin de favoriser la création de nouvelles entreprises à partir de l'université (Coduras et al., 2008).

Quant à la formation, des études montrent un effet positif de la formation sur la performance de l'entreprise. Elles montrent que la formation est importante dans le renforcement de l'avantage concurrentiel tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la nation (King-kauanuka, 2006). La formation participe à l'amélioration de la qualité de la production (Holzer et al., 1993), la facilitation de la croissance des entreprises et à l'amélioration de la rentabilité (Bartel, 1994). Également, la formation prend plusieurs formes soit : la formation au niveau de l'entreprise par le recyclage de son personnel dans des centres de formation spécialisés ou dans les universités pour des technologies très pointues. Dans leur étude, Kalleberg et Moody (1994) ont conclu que la formation contribue au développement de produits, à l'amélioration de la qualité du produit, à la croissance dans les ventes, à la rentabilité de l'entreprise et à la conquête de nouvelles parts de marché.

D'après Habaradas (2008), dans l'expérience de la Malaisie en matière de la formation, son gouvernement fédéral a répondu positivement aux initiatives des Anglais, des Allemands, des Français et des Japonais pour mettre en place des instituts de formation spécialisés, comme l'a fait le Singapour une décennie plus tard. En 2001, les centres de développement des compétences ont formé 153 455 travailleurs et semblablement dans les instituts de formation 7 374 stagiaires ont obtenu leurs diplômes dans ces instituts. Dans quatre centres du secteur privé, 122 107 stagiaires se sont inscrits, la grande majorité d'entre eux sont dans des instituts de formation en manufacture.

## **2.7 Développement du capital humain et gestion des ressources humaines**

Dans cette rubrique, nous présentons en premier lieu le développement du capital humain et en deuxième lieu la gestion de la ressource humaine.

### **2.7.1 Développement du capital humain**

Le capital humain est un aspect important pour la réussite de l'entrepreneuriat. Les résultats empiriques pour les pays développés sont concluants, et ce quant à l'impact du capital humain mesuré en terme d'éducation sur le champ de l'entrepreneuriat (Aidis et al., 2008). Nakhta (2007) a prouvé que le capital humain et les compétences entrepreneuriales sont liés à la réussite d'une carrière d'entrepreneur de PME en Thaïlande. Les connaissances, la perception des opportunités et l'intention entrepreneuriale sont importantes pour développer la capacité entrepreneuriale.

Quant aux ressources humaines, le capital humain rare et précieux n'est pas facile à imiter ou à le remplacer, le capital humain est la ressource la plus importante pour acquérir un avantage concurrentiel et, par conséquent, pour assurer une plus grande rentabilité financière de la PME (Barney, 1991). L'éducation et la formation jouent un rôle vital dans la promotion de l'esprit entrepreneurial, en particulier dans les diverses sciences et particulièrement dans les entreprises de haute technologie (Chow, 2006). Ce dernier a fait valoir que le capital humain fort en éducation renforcera l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'entreprise. Ainsi, Robinson et Sexton (1994) ont constaté que la décision de devenir indépendant dans la réalisation d'affaire est influencée par l'éducation alors que les résultats de Davidsson et Honig (2003) montrent que l'éducation a un effet important pour les nouveaux entrepreneurs.

Le capital humain et les compétences entrepreneuriales peuvent être améliorés à travers l'éducation et la formation et la réussite professionnelle des PME implique une amélioration au niveau de la connaissance des entrepreneurs (Parry, 1998). Il est appelé aux décideurs politiques, aux concepteurs des programmes de développement des ressources humaines, aux spécialistes en éducation et en formation, aux chercheurs universitaires de donner attention à améliorer la compréhension des effets du capital humain et les compétences des entrepreneurs afin d'assurer la réussite professionnelle des entrepreneurs. Les données récentes compilées par Parker (2004) suggèrent que, en moyenne, les entrepreneurs ont tendance à être plus instruits que les non-entrepreneurs.

Reconnaissant cela, le gouvernement de la Malaisie a initié divers programmes de formation pour améliorer les compétences et la qualité du personnel dans les PME. Bien que certains des cours de formation générale offrent des compétences en affaires et la gestion de la formation, la majorité d'entre eux sont spécifiquement conçus pour mettre à niveau les compétences nécessaires en matière de ressources humaines dans certains secteurs (Habaradas, 2008).

Le succès de ces programmes dépend, dans une large mesure, des ressources financières fournies par le gouvernement malaisien à ses universités publiques et ses centres de formation. Cela peut être difficile à reproduire dans les Philippines où les subventions pour les universités publiques ont diminué au fil des ans. Dans ce sens, le gouvernement de la Malaisie a réformé des incitations liées à la formation de capital humain. En 1993, le gouvernement a remplacé un incitatif fiscal pour les frais de formation en entreprise avec le fonds de développement des ressources humaines.

Estrin et al. (2006) soutiennent que les pays en transition de l'Europe orientale, y compris la Russie, sont relativement à l'aise en termes de mesures formelles d'éducation. Les taux d'alphabétisation sont élevés et la qualité de l'enseignement est comparable aux pays occidentaux. En outre, la Russie a une grande proportion d'étudiants dans les sciences technologiques (Banque mondiale, 2005).

En effet, les hauts niveaux d'enseignement sont l'une des principales caractéristiques distinguant la Russie de la plupart des autres marchés émergents. Nous pouvons donc nous attendre à ce que la proportion relativement élevée de personnes instruites, en particulier celles avec des niveaux de formation technologique assez élevés, compense dans une certaine mesure la pauvreté de l'environnement institutionnel. En lien avec le monde entrepreneurial, Barberis et al. (1996) constatent que le capital humain est un composant important pour la réussite de l'entrepreneuriat en Russie.

## **2.7.2 Gestion de ressources humaines**

Les ressources humaines sont les plus dynamiques de toutes les ressources de l'organisation. Si une organisation a une main-d'œuvre bien formée, elle peut produire des emplois de meilleure qualité, elles peuvent être créatives (Fening et al., 2008). Par ailleurs, l'effet de gestion de ces ressources humaines « GRH » sur la performance des PME telles que les mesures de la productivité, de la qualité de produit, de la rentabilité financière, de la compétitivité de l'entreprise etc. a reçu une attention considérable dans la littérature (Kasturi et al., 2006 ; Sheehan, 2014).

Dans cette perspective, des entreprises privées vietnamiennes ont commencé à appliquer les pratiques de la GRH, en mettant l'accent sur la formation de la ressource humaine, les indemnisations liées à l'employé et les mesures d'incitation plutôt que le salaire de base (Vo et Hing, 1997). Selon Fening et al. (2008), d'autres aspects de pratiques de ressources humaines doivent également être pris au sérieux, à savoir : évaluations des employés, développement de carrière, processus d'embauche et motivation des employés.

King-kauanuka (2006) a fait valoir que le succès continu de l'économie vietnamienne dépendra, en partie, sur la façon dont les gestionnaires dans le secteur privé peuvent gérer leurs ressources financières et humaines. Yao (1997) a étudié le partage des bénéfices et des primes de la productivité basée sur une enquête auprès de 400 entreprises de production étatique en Chine. L'auteur a conclu que l'impact du réinvestissement des bénéfices et des primes a été si fort sur la croissance et la productivité de l'entreprise. Les résultats de cette étude suggèrent que l'économie en transition pourrait obtenir des gains de productivité et de rentabilité si un système de paiement de bonus est mis en œuvre.

## **2.8 Promouvoir l'innovation dans les pays en développement**

L'innovation a été considérée un facteur dominant dans le maintien de la compétitivité au plan mondial, le succès de nombreuses entreprises le prouve. L'innovation est le combustible de la croissance des entreprises et elle conduit aux futurs succès, c'est le moteur qui permet aux entreprises de maintenir leur viabilité dans l'économie mondiale (Gaynor, 2002). Selon McAdam et Armstrong (2001), l'innovation se définit comme la maîtrise de la capacité créative des individus en réponse au changement, en faisant les choses différemment ou mieux à travers les produits, les processus ou les procédures.

Les principaux types d'innovations sont les innovations technologiques, les innovations de marketing et les innovations administratives (Lin et Chen, 2007 ; Costa et al., 2014). On compte plusieurs avantages de l'innovation. D'après Habaradas (2007), les principales raisons de s'engager dans l'innovation des entreprises sont les suivantes: améliorer la qualité du produit, étendre la gamme de produits, ouvrir de nouveaux marchés, améliorer la flexibilité du produit et répondre à certaines réglementations ou normes.

La promotion de l'innovation dans un pays, notamment dans les pays en développement, passera par l'adoption de certaines stratégies. Les gouvernements publics peuvent d'abord se concentrer sur l'amélioration de la connaissance de la ressource humaine. Feinson (2003) et Sequeira et al. (2014) proposent un bon nombre de stratégies identifiées, à savoir: l'acquisition de technologies étrangères, l'utilisation et la diffusion de ces technologies, l'amélioration et le développement des technologies, investir dans le capital humain dans les divers stades de l'enseignement et la mise en place de laboratoires de recherche et de développement.

Ainsi que la mise en œuvre des programmes qui favorisent l'innovation et la mise à niveau technologique dans les pays en développement, en particulier en Asie du Sud-est. Un facteur très important, les politiques publiques doivent se concentrer sur la suppression des obstacles à la créativité et sur la promotion de l'esprit d'entreprise plutôt que sur la prise de nouvelles initiatives (Carlsson, 2002 ; Hassan et Hart, 2016).

Quant à l'expérience d'innovation en Malaisie, elle a adapté sa politique en matière de technologie en réponse à l'évolution globale sur les principales sources de la compétitivité (Felker et Jomo, 2007). Ils citent l'échec de la «*science push*» de l'innovation qui a poussé le gouvernement à une autre approche plus réfléchie en matière d'innovation nationale, et ce par l'instauration de réformes institutionnelles pour rendre publique la technologie par des organismes spécialisés et des programmes typiques pour mieux répondre aux besoins de l'industrie en évolution en Malaisie. Egalement, l'innovation va passer par la concrétisation sur le terrain des politiques visant à attirer des investissements directs étrangers. En effet, un exemple d'innovation dans les pays émergents à imiter est Taïwan.

Porter et Stern (2001) ont indiqué que Taïwan a fait des investissements considérables dans l'amélioration de ses capacités d'innovation au cours de la dernière décennie et a réalisé d'importantes augmentations des taux de dépôts de brevets. Le Ministère des Affaires économiques en Taïwan (2004) rapporte qu'en 2003, Taïwan se classait au quatrième rang à l'échelle mondiale sur le nombre de brevets et a été dépassé seulement par les États-Unis, le Japon et l'Allemagne. Parmi les clefs de succès de ces réalisations, Taïwan a été appuyé par le centre du développement industriel et d'investissement, l'investissement dans le capital humain, la divulgation de la technologie sur une large gamme et l'appui aux PME. Étant donné que les PME sont la source principale de l'innovation connue par leurs souplesses et leurs flexibilités, les chercheurs ont noté

que les PME sont souvent plus fertiles que les grandes entreprises en termes d'innovation, selon Afuah (1998).

## **2.9 Maitrise de gestion de la qualité**

La qualité des produits dans les pays en développement pose toujours un problème, qui est discuté à la section problématique dans le présent travail. Elle est considérée comme un outil stratégique pour améliorer la performance tant dans les petites entreprises que dans les grandes entreprises et dans n'importe quelle partie du monde (Fening et al., 2008 ; Ulle et Kuma, 2015 ; Assarlind et Gremyr (2016). Evans et Lindsay (1993) et Sinha et al. (2016) ont déclaré que la gestion de la qualité implique que la qualité n'est pas uniquement un contrôle ou un problème technique, mais qui devrait être abordé du point de vue stratégie de gestion.

En effet, l'amélioration de la qualité passe par quatre caractéristiques: la sensibilisation à la qualité pour accroître la compétitivité, la compréhension des exigences de l'excellence dans la qualité, le partage des informations et des avantages tirés de succès des stratégies de la qualité et la mise en œuvre des normes de qualité, selon Fening et al. (2008). L'une des politiques pour encourager la gestion de la qualité dans divers pays développés a été appliquée récemment dans certains pays émergents, c'est la création des prix de qualité. Il s'agit notamment de *l'Australian Quality Award* et la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (FEQM) qui a créé le Prix Européen de la Qualité. De telles initiatives pourront fonder une meilleure culture de gestion de la qualité dans les pays en développements dont ils s'inspirent.

## **2.10 Modernisation de management de la PME**

Les PME souffrent de la mauvaise gestion, notamment que ce secteur est affecté par la gestion de type familial et de type artisanal. Baker et Maddux (2005) et Muthoni Kinyua et Ibrahim Ali (2016) ont noté que les entreprises sont un ensemble de processus étroitement liés et que l'amélioration de ces processus est le fondement de l'amélioration de la performance de l'entreprise. L'amélioration des processus de gestion exige des personnes qui sont en mesure de gérer ces processus complexes de plus en plus axés sur la gestion stratégique de l'entreprise. À travers une revue de littérature, Baker et Maddux (2005) et El Makrini (2015) proposent certains mécanismes pour transformer l'entreprise d'une gestion artisanale à une gestion moderne, et ce sur trois plans.

**Premièrement**, sur le plan de l'entreprise qui comprend : la structuration et l'organisation de l'entreprise, la préparation de l'entreprise à une nouvelle forme de gouvernance, la préparation de l'entreprise à la certification aux normes de gestion connues, l'accompagnement à la mise en place des procédures de gestion et la mise en place d'un système d'information de gestion.

**Deuxièmement**, sur le plan du management stratégique, ils proposent: la purification de la stratégie de développement de l'entreprise et l'orientation des choix d'investissement et de technologie.

**Troisièmement**, sur le plan des ressources humaines : l'accompagnement de l'entreprise à la sélection, le recrutement de nouvelles compétences, la mise en place des outils et des supports de la gestion et le développement du personnel de l'entreprise.

## 2.11 Développement de la fonction marketing

Selon certains chercheurs, les PME ne peuvent pas faire de mise sur le marché conventionnel en raison des limitations de ressources qui sont inhérentes à toutes les PME, surtout dans les pays en développement. En outre, Gillmore et al. (2001) et Ajayi et Morton (2015) perçoivent l'inquiétude des entrepreneurs qui se comportent et pensent différemment sur les décisions de mise en marché conventionnel les pratiques de marketing appliquées dans les grandes entreprises. De nombreuses études récentes se concentrent sur les pratiques de marketing dans les PME, en s'appuyant sur les conclusions de l'étude suivante. Dans cette étude de 57 PME en Irlande et Royaume-Uni entre 1995 et 1999, on a cherché à identifier les principaux déterminants de mise en marché les activités de PME. Les résultats de la pratique du marketing ont été caractérisés par un usage important de réseaux de contacts personnels.

Également, la décision de marketing a été apparemment un caractère opérationnel et devenue stratégique dans les PME. Sengupta et Chattopadhyay (2006) et Hill (2001) soutiennent que la fonction marketing dans la PME sur le niveau micro nécessite l'application de certaines pratiques par l'orientation et la focalisation des efforts de marketing de l'entreprise à travers le coaching, à la mise en place de plans de marketing et de stratégies de commercialisation, d'accompagner les entreprises à la conception et à la mise en place de « veilles » marketing et technico-économiques pour leur permettre « d'anticiper » l'évolution des marchés et de l'environnement immédiat, et ce sur le côté marketing stratégique, d'une part, et, d'autre part, sur le côté du marketing opérationnel serait appuyé par la mise en place d'une infrastructure marketing adaptée aux « métiers-marchés-structure », la mise des outils et supports de gestion, l'amélioration de la connaissance des marchés et des besoins à travers la réalisation des « tests produits-utilisateur », les inputs nécessaires pour la construction d'une offre

adaptée et l'amélioration des compétences de l'encadrement commercial et de la force de vente à travers le « coaching ».

Mais une question se pose quant à l'effet de la culture sur les pratiques de marketing des PME dans les pays en développement. L'économie de la Chine a été connue pour être quelque peu différente de celles dans les pays développés comme le Royaume-Uni (Siu, 2000 ; O'Cass et Sok, 2014). Selon Siu (2000), les PME britanniques sont plus axées sur la clientèle par rapport aux petites entreprises Chinoises. Cependant, dans d'autres recherches de Siu et al. (2004), il a été observé que les PME taïwanaises les plus performantes sont encore orientées vers la vente et utilisent moins d'outils de planification stratégique bien qu'ils étaient très conscients de leurs utilités.

## Synthèse sur la proposition des solutions

Enfin, nous voudrions synthétiser ce chapitre par une étude empirique afin de donner plus de validité aux solutions proposées. Cette étude est faite sur la Turquie par Benzing et al. (2009), un pays plus proche culturellement de l'Algérie, une économie en transition dont son économie libérale vient de démarrer. L'étude présente le score moyen des variables qui contribuent à la réussite des entreprises en Turquie. La majorité des facteurs que nous avons présentés dans la proposition des solutions figure dans le **Tableau 2**. Les variables sont présentées sur une échelle continue en cinq points de Likert, avec cinq (5) étant extrêmement important et un (1) étant la moins importante.

Les entrepreneurs en Turquie ont évalué la réputation d'honnêteté, comme la variable la plus importante d'une part. D'autre part, les compétences sociales et le service à la clientèle, la compétence de management, la formation appropriée, l'accès au financement, la compétitivité de l'entreprise dans une économie de niche, l'habileté de gérer le personnel, le marketing et la promotion des ventes ont été notées entre très important et important, mais les entrepreneurs ne sont pas satisfaits au soutien des autorités publiques. Nous présentons le **Tableau 2** portant la moyenne de chaque variable avec sa déviation standard afin de vous donner une meilleure illustration et ainsi de vous permettre d'interpréter ces variables à votre manière.

Une autre dimension de soutien aux PME est le développement des programmes d'appui aux PME initiés dans plusieurs pays tant émergent qu'en développement et sont plus répandus dans les économies en transition, leur ultime but est le renforcement de l'activité entrepreneuriale. Ces programmes sont une composition des facteurs que nous avons présentés ci-dessus. En Malaisie, selon Habaradas (2008), il y a au moins 12 ministères et 38 organismes gouvernementaux de soutien et au développement de PME. Chacune de ces organisations a été chargée de développer des objectifs spécifiques visant des groupes cibles particuliers de PME.

En Indonésie, Ojeda-Gomez et al. (2007) soutiennent que presque tous les types connus d'intervention du gouvernement pour soutenir le développement des PME ont été essayés à un moment ou un autre. Au cours de la période 1997-2003, il a été dénombré 64 institutions impliquées dans le développement des PME avec un total de 594 programmes, qui peuvent être classés en six groupes.

Également, le gouvernement turc s'est engagé à soutenir la croissance du secteur des PME en acceptant la Charte européenne des petites entreprises en 2002 et en participant au Programme pluriannuel pour les entreprises et l'entreprenariat, selon Benzing et al. (2009). Le plan de développement comprend des objectifs pour améliorer l'environnement commercial du pays. Ce plan serait d'accroître l'accès des PME aux marchés financiers, d'améliorer les infrastructures de la Turquie et de faciliter l'utilisation des nouvelles technologies de communication.

En plus, Smallbone et Welter (2009) affirment que dans le cas des pays en transition ex-Socialistes en Europe orientale et en Russie, des programmes spéciaux en faveur des PME, tels que le «Programme pour un développement social et économique en Biélorussie» ou le «Fonds national pour le soutien de l'entreprenariat et le développement des PME en Moldavie» ont été engagés par les pouvoirs publics. En général, ces programmes de développement des PME visent à moderniser l'investissement matériel lié notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.

En outre, l'amélioration des investissements immatériels ayant trait principalement au développement des ressources humaines et à la formation, à l'amélioration de la gestion administrative, au marketing et au développement des exportations, à l'introduction de nouveaux concepts de gestion, à l'établissement d'un système d'assurance qualité, à la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers, à la formation sur la méthodologie dans les évaluations des projets, aux méthodes d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau, à la protection de l'environnement, etc., selon la Commission européenne chargée par le programme de mise à niveau des PME algériennes.

**Tableau 2**  
**Score moyen des variables qui contribuent à la réussite des entreprises en Turquie**  
**Source :** Benzing et al. (2009)

		Moyenne	Déviation standard
1	Bonne gestion des compétences	3.87	1.17
2	Charisme: Gentillesse	4.42	0.83
3	Satisfaisant au soutien du gouvernement	2.68	1.53
4	Formation appropriée	3.50	1.34
5	Accès au capital	3.50	1.33
6	Expérience précédente en business	3.29	1.49
7	Soutien de la famille et les amis	3.53	1.42
8	Marketing / Promotion des ventes	3.04	1.31
9	Bon produit à prix compétitif	3.68	1.30
10	Bon service à la clientèle	4.21	1.17
11	Travail fort	3.95	1.23
12	Position dans la société	3.36	1.68
13	Maintien de registres exactement	3.29	1.12
14	Capacité à gérer le personnel	3.99	1.04
15	Habiletés sociales	4.39	0.94
16	Implication politique	3.35	1.38
17	Réputation d'honnêteté	4.82	0.67

5 = extrêmement important, 4 = très important, 3 = légèrement important, 2 = pas très important, 1 = sans importance

## **Conclusion générale**

Il a été manifesté une volonté sérieuse de la part des autorités publiques dans les économies en développement et notamment les économies en transition vers un plus grand appui ces dernières années aux PME, et ce compte tenu de leurs avantages économiques. Ce point de vue suggère que les PME dans ces économies auront besoin d'un soutien systémique pour faire face à la concurrence nationale et à l'ouverture du marché mondial.

Cependant, nous avons évité au maximum de donner des solutions sous forme de recette applicable à tous les contextes, mais nous avons alimenté le plus possible notre présentation par des exemples dans les économies en développement, les économies en transition et notamment dans les économies émergentes, car il faut tenir compte du facteur culturel et historique de chaque pays. Pour cela, nous avons évité de s'inspirer de l'expérience des pays développés et nous nous sommes basés sur des études empiriques et théoriques dans les pays de même régime économique, de même culture et de même histoire.

S'appuyant sur une étude faite par Deshpande et al. (2004), ils comparent, dans leur étude, la culture organisationnelle en Chine, au Japon, à Hong Kong, en Inde, au Vietnam et en Thaïlande sur un certain nombre de variables de performance des entreprises, ils ont constaté qu'il y avait des différences importantes en matière de changement organisationnel entre les pays fondés sur l'histoire et la culture. Malgré que certains auteurs ont déclaré que les problèmes dans les pays en développement sont presque similaires, cette idée nous amène à énoncer qu'il est préférable de mieux adapter les solutions à chaque contexte organisationnel et à chaque société.

Dans les pays qui sont encore au stade précoce dans le développement de PME comme l'Algérie, le besoin prioritaire est pour une reconnaissance de la part de l'État du rôle joué par les PME dans le développement de l'économie et la société. Il est appelé aux gouvernements d'assurer un engagement audace afin de créer des conditions institutionnelles, juridiques et culturelles pour que cela soit réalisé. Mais, il comprend également des mesures pour éliminer la corruption, qui joue un rôle majeur dans ces pays, ce qui entrave sérieusement l'esprit d'entreprise et contribue à une image négative de l'entreprise privée et sa participation dans la société en général.

## **Annexes**

## Annexe 1

**Problématique des entreprises algériennes et actions à entreprendre**  
**Source : Commission Européenne du Programme de Mise À Niveau**  
**(CEPMÀN, 2007a)**

	FINANCEMENT	MANAGEMENT ET STRATÉGIE	RESSOURCES HUMAINES	
<b>CONTEXTE MACRO ÉCONOMIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banques publiques inefficaces</li> <li>• Absence de sociétés de capital-risque et de crédit-bail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture entrepreneuriale publique pas de concertation</li> <li>• Absence de stratégie de développement du secteur privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de formation continue inexistant</li> <li>• Absence de cadres qualifiés</li> <li>• Pléthora de cadres dans les entreprises publiques</li> </ul>	
<b>INSTITUTIONS INTERMÉDIAIRES ET SERVICES D'APPUI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès limité aux banques</li> <li>• Manque d'informations</li> <li>• Inexpérience des services de crédit des banques</li> <li>• Pas de services d'appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services d'appui inexistent et inefficaces</li> <li>• Capacités insuffisantes des institutions (CCI)</li> <li>• Pas d'informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carences et inadaptation des formations et manque de formateurs qualifiés</li> <li>• Faiblesses des services de conseils</li> </ul>	
<b>SYNDICATS PATRONAUX GROUPES PROFESSION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de sociétés de garantie et de cautions mutuelles</li> <li>• Pas de concertation avec les banques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesses de la représentativité des entrepreneurs</li> <li>• Faiblesse des capacités des associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de concertation sur le fonctionnement du marché du travail</li> <li>• Pas d'interface avec les instituts de formation</li> </ul>	
<b>DIAGNOSTICS AU NIVEAU DES PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autofinancement familial</li> <li>• Gestion financière frustre</li> <li>• Précarité de la trésorerie</li> <li>• Incompréhension des contraintes financières des banques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisme des entrepreneurs mais absence de management stratégique et faiblesse de l'innovation</li> <li>• Manque d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences limitées du personnel technique</li> <li>• Insuffisance de gestion</li> <li>• Instabilité du personnel</li> <li>• Difficultés du patron à déléguer</li> </ul>	
<b>PROBLÈMES À RÉSOUTRE ET ACTIONS À ENTREPRENDRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés pour investir à moyen et long termes</li> <li>• Augmenter les fonds propres et formation au plan d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former au management stratégique</li> <li>• Développer l'innovation</li> <li>• Faciliter la circulation des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pallier le manque de formation</li> <li>• Fixer le personnel</li> <li>• Développer l'encadrement</li> </ul>	
				

## ...Annexe 1 (suite)...

Problématique des entreprises algériennes et actions à entreprendre  
**Source :** Commission Européenne du Programme de Mise À Niveau  
(CEPMAN, 2007a)

	PRODUCTIONS ET TECHNOLOGIE	COMMERCIALISATION ET MARCHÉS	
CONTEXTE MACRO ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu ou pas d'informations</li> <li>• Faiblesse du marché local d'équipements</li> <li>• Pas de stratégie d'appui pour la qualité et l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libéralisation</li> <li>• Poids des pratiques anticoncurrentielles</li> <li>• Inadaptation des règles de la concurrence</li> </ul>	
INSTITUTIONS INTERMÉDIAIRES ET SERVICES D'APPUI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services d'appui peu efficaces en information, appui technique, gestion qualité et développement de l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services d'appui inexistent</li> <li>• Faiblesse de l'information</li> <li>• Pas de formation</li> </ul>	
SYNDICATS PATRONAUX GROUPES PROFESSION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance des échanges techniques et de la concertation</li> <li>• Pas d'interface avec les centres d'appui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible promotion des produits</li> <li>• Pas d'échange d'information</li> </ul>	
DIAGNOSTICS AU NIVEAU DES PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise qualité des produits et prix élevés</li> <li>• Savoir-faire et choix techniques limités</li> <li>• Pas d'organisation</li> <li>• Matériel vétuste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méconnaissance des marchés</li> <li>• Pas de réseaux de distribution</li> <li>• Pas de liens avec les clients</li> </ul>	
PROBLÈMES À RÉSOUDRE ET ACTIONS À ENTREPRENDRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les coûts et améliorer la qualité</li> <li>• Diversifier, innover, améliorer et augmenter la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter les parts de marchés</li> <li>• Pénétrer de nouveaux marchés</li> </ul>	

## Annexe 2

### Progrès des réformes de marché dans les pays en transition Source : Habaradas (2008)

Progrès des réformes de marché dans les pays en transition Source : Habaradas (2008)					
Country	Measures used in definition of SME	% of total numbers of firms	% of total work force	% of SME contribution to GDP	
China (2004)	Employment, sales and assets	99	75	56	
Indonesia (2006)	Employment, sales and assets	99.9	99.6	57	
Korea (2003)	Employment and assets	99.8	86.5	49.4	
Malaysia (2005)	Employment and sales	99.2	56.4	32	
Philippines (2003)	Employment and assets	99.6	69.9	32	
Singapore (2004)	Employment and fixed assets	90	45	25	
Thailand (2002)	Employment and fixed assets	99.6	69	38.9	
Vietnam (2002)	Employment	99.9	77.3	n/a	

Sources:

China [www.sme.gov.cn](http://www.sme.gov.cn) – Small Medium Size Enterprises Main Source of Jobs  
Indonesia APEC – SME Profile (<http://www.actsetsme.org>)  
Korea [www.smbago.kr](http://www.smbago.kr) – Small and Medium Business Administration (SMBA)  
Malaysia Census of Establishment and Enterprises 2005  
Philippines [www.dti.gov.ph](http://www.dti.gov.ph) – 2003 Census on Business Establishment  
Singapore [www.sme.gov.cn](http://www.sme.gov.cn) – Financing Environment for SMEs in Singapore  
Thailand White Paper on SMEs in Thailand 2002, OSMEP  
Vietnam [www.business.gov.vn](http://www.business.gov.vn) – GSO Establishment Census 2002

**Contribution of SMEs to selected Asian economies**

## Références bibliographiques

- Acs, Z. J., & Audresch D. B. (1988). Innovation in large and small firms: An empirical analysis. *The American Economic review*, 78 (4): 678-690.
- Acs, Z. J., and D. B. Audretsch (2003). *Handbook of Entrepreneurship Research*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Adomako Samuel and Danso Albert. (2014). Regulatory environment, environmental dynamism, political ties, and performance Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 21 No. 2, 2014 pp. 212-230
- Afuah, A. (1998). *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press, New York, NY.
- Ageev, A. M Gratchev and Hisrich. (1995). Entrepreneurship in the Soviet Union and post-socialist Russia. *Small business Economics*, (5): 365-376.
- Ahlstrom D. and Bruton G. D. (2002). An institutional perspective on the role of culture in shaping strategic actions by technology focused entrepreneurial firms in China. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(4): 53-70.
- Aidis R., Adashi Y. (2007). Firm Entry and Survival Barriers. *Economics Systems* 31, 391-411 ([http://www.ssees.ac.uk/publications/working\\_papers/wp67.pdf](http://www.ssees.ac.uk/publications/working_papers/wp67.pdf)).
- Aidis Rota, Estrin Saul and Mickiewicz Tomasz. (2008). Institutions and entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective. *Journal of Business Venturing*. New York, 23(6): pg. 656.
- Ajayi Oluseyi Moses and Morton Susan C. (2015). Exploring the Enablers of Organizational and Marketing Innovations in SMEs: Findings From South-Western Nigeria. SAGE Open, : 1–13.
- Albert, K. J. (1981). *Straight Talk about Small Business*, McGraw-Hill, New York.

- Aldrich Howard E., Zimmer C. (1986). Entrepreneurship through social networks. in the art and science sous la direction de D. SEXTON et R. SMILOR, pp. 3-23, M. A. Bellinger, Cambridge.
- Amroune, Boudjemaa, Hafsi, Taieb, Bernard Prosper. & Plaisent, Michel. (2014). “Small business in developing countries and the institutional challenges in a turbulent environment: The case of Algeria” in Chrysostome Elie and Molz Rick (ED). Building Business in Emerging and in Developing Countries: challenges and opportunities. Routledge Publishing, New York, p. 215, ISBN 978-0-415-64317-7.
- Amroune, Boudjemaa. (2015). Bâtir la performance de la PME dans les pays émergents et en développement: Cas de l'Algérie. Éditions Universitaires Européennes (EUE), Saarbrucken, Allemagne, p.572, ISBN 978-3-8416-6593.
- Ansoff Igor. (1968). Stratégie du développement de l'entreprise, Éditions Hommes & Techniques, Paris.
- APBSD: ASEAN Policy Blueprint for SME Development 2004-2014. Retrieved from [http://www.aseansec.org/pdf/sme\\_blueprint.pdf](http://www.aseansec.org/pdf/sme_blueprint.pdf)
- Appiah Kenneth, Selassie Habte and Burnley Rosemary. (2015). Determinants of SME international competitiveness: a case of Ghanaian horticultural exporters. The Business and Management Review, Volume 6 Number 3.
- Arendarski, Andrzej, Mroczkowski, Tomasz, Sood, James. (1994). A study of the redevelopment of private enterprise in Poland: Conditions and policies for continuing growth. Journal of Small Business Management. 32(3):40-52.
- Assarlind Marcus and Gremyr Ida. (2016). Initiating quality management in a small company. The TQM Journal, 28(2): 166-179.
- Audretsch, D.B. (1995). Innovation, growth and survival. International Journal of Industrial Organization 4: 441-457.
- Audretsch, D.B., and Mahmood, T. (1994). Firm selection and industry evolution: The post entry performance of new firms. Journal of Economic Literature 2: 245-259.

- Ayyagari Meghana, Demirguc-Kunt Asli and Maksimovic Vojislav. (2014). Who creates jobs in developing countries? *Small Bus Econ*, 43:75–99
- Baker G. and Maddux H. (2005). Enhancing organizational performance: facilitating the critical transition to a process view of management, *SAM Advanced Management Journal*, 70(4): 43-60.
- Barberis N., Boycko M., Shleifer A., Tsukanova N. (1996). How does privatization work? Evidence from the Russian shops. *Journal of Political Economy* 104(4):764-791.
- Barnett, W.P., and Amburgey, T.L. (1990). Do larger organizations generate stronger competition? In J.V. Singh, ed., *Organizational Evolution: New directions*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barron, D.N., West, E., and Hannan, M.T. (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality of Credit Unions in New York City, 1914–1990. *American Journal of Sociology* 100: 381–421.
- Bartel AP. (1994). Productivity record from the implementation of employee training programs. *Industrial relations*, 33(4): 411-425.
- Batjargal B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: a longitudinal study. *Organization studies* 25 (4): 5353-5556
- Beck, Thorsten, Ross Levine, and Norman Loayza. (2000). Finance and the Sources of Growth. *Journal of Financial Economics* 58(1–2): 261–300.
- Bekaert, Geert and Christian Lundblad. (2005). Does financial liberalization spur growth', *Journal of Financial Economics*, 77(1): 3-55.
- Bekolo C. et Beyina E. (2009). Le financement par capital risque dans les pme innovantes : le cas spécifique des PME innovantes camerounaises, *Innovations /1(29) :169-195.*

- Bellihi Hassan and Bazi Mohamed. (2015). Role of SMES in the economic and social development: case of terroir products in Souss Massa Draa region (Morocco). Economic and Social Development, 7th International Scientific Conference, New York City
- Bensedrine Jabril. (1998), "Les entreprises face aux controverses politico-scientifiques. Le cas des CFC", Revue Française de Gestion (juin-août): 91-106.
- Benzing Cynthia, Chu Hung Manh, Kara Orhan. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. Journal of Small Business Management. Milwaukee, 47(1):58-92.
- Benzing, c., H. M. Chu, and G. Callanan (2005). Regional Comparison of the Motivation and Problems of Vietnamese Entrepreneurs. Journal of Developmental Entrepreneurship 10: 3-27.
- Benzing, c., H. M. Chu, and R. Hove. (2005). The Motivation, Problems, and Perceived Success of Entrepreneurs in Romania. Journal of the Academy of Business Administration 10(1&2, Spring/Fall): 73-88.
- Bourcieu Stéphan. (2004). Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnel : l'ascendance institutionnelle. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, site web [www.airepme.org](http://www.airepme.org)
- Bruya Christian and Julien P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 6(2): p. 65.
- Burgelman R. A. and Sayles L. R. (1986). Inside corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills. New York: Free Press
- Burns T. & Stalker G. M. (1961). The management of innovation. London Tavistock
- Capon N, Farley JU, Hoenig S. (1990).Determinants of financial performance. Manage Sci 36:1143– 59.
- Caputo, A., F. Cucchiella, L. Fratocchi, P. Pelagagge, & F. Scacchia (2002). A methodological framework for innovation transfer to SMEs. Industrial Management, 102 (5/6): 271-283.

- Carlsson, B. (2002). Public policy as a form of design. Retrieved from sign.case.edu/2002workshop/Positions/Carlsson.doc, as of 9 May 2007.
- Carree, M. A., and A. R. Thurik (2003). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In Handbook of Entrepreneurship Research. Eds. Z. J. Acs and D. B. Audretsch. Boston! Dordrecht: Kluwer Academic Publishers: 437-471.
- Cetindamar, D. (2005). Policy Issues for Turkish Entrepreneurs. International journal of Entrepreneurship and Innovation Management 5(314): 187-205.
- Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. Academy of Management Review, 7(1): 35-44.
- Chandler, G. & Hanks, S. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture performance and venture performance. Journal of Business Venturing, 9: 331-349.
- Child J. (1972). Organization, structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6(1): 1-22.
- Child J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. Organization studies, 18(1): 43-76.
- Child, J. (1990). The character of Chinese enterprise management. Advances in Chinese Industrial Studies: 137-152. Greenwich, CT: IAI Press.
- Chou, T.C. and Hsu, L.L. (2005). Towards a framework of the performance evaluation of SMEs industry portals. Industrial Management and Data Systems, 105 (4): 527-44.
- Chu, H. M., C. Benzing, and C. McGee (2007). Ghanaian and Kenyan Entrepreneurs: A Comparative Analysis of Their Motivations, Success Characteristics, and Problems. Journal of Developmental Entrepreneurship 12(3): 295-322.
- Coduras Alicia, Urbano David, Rojas Álvaro, Salustiano Martínez. (2008). The Relationship Between University Support to Entrepreneurship with Entrepreneurial Activity in Spain: A Gem Data Based Analysis. International Advances in Economic Research. Edwardsville, 14(4): 395-407.
- Costa Ricardo V, Fernández Carlos Fernández-Jardon and Dorrego PedroFigueroa. (2014). Critical elements for product innovation at Portuguese innovative SMEs: an intellectual e capital perspective. Knowledge Management Research & Practice, 12: 322–338.

- Covin J. G. and Selvin D. P. (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal*, 10: 75-87.
- Covin Jeffrey G. And Slevin Dennis P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial Top management style. *Journal of Management studies*, 25: 3.
- Covin Jeffrey G., Slevin Dennis P. and Heeley Michael B. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52: 51-67.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28: 439-462.
- Covin, J.G. & Covin, T.J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(summer): 35-50.
- Cruz, D.J. and Rugman, A. (1992). New Compacts for Canadian Competitiveness. Kodak Canada, Toronto.
- Damis W and A Shipilov. (2002). A comparison of entrepreneurship development in two post-communist: The case of Hungary and Ukraine. *Journal of Development, Working paper*, November 2001
- Darja, Holátová Březinová Monika, Řehoř Petr and Doležalová Vlasta. (2014). Management of human resources in SMES. . An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings.
- Davidsson P., Honing B. (2003). The role of social capital and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business venturing* 18(3): 301-331.
- Delmar F., Davidsson P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristic of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship and regional development* 12: 1-23.

- Deshpande R. J. Farley and Bowman. (2004). Tigers, dragons, and others: Profiling high performance in Asian firms. *Journal of International Marketing*, 12(3): 5-29
- Dess G.G., Lumpkin G. T.and Covin J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18: 595-715.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory', in L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organisations* (Ballinger, Cambridge): 3–22.
- Dimaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Djankov S., La Porta R., Lopez-de-Silanes F. and Shleifer A. (2002). The regulation of entry. *The Quarterly Journal of Economics* 67: 1-37
- Djankov S., Miguel E.,Quian Y, Roland G. and Zhuravskaya E. (2005). Who are the Russian entrepreneurs? *Journal of European Economic Association papers and Proceeding* 3 (2-3): 587-597.
- Djankov S., Quian Y., Roland G., Zhuravskaya E. (2006). Entrepreneurship and development: first results for China and Russia. Paper presented at the American Economic Association Conference, Boston, MA ([http://www.aeaweb.org/annual\\_papers/2006/0108\\_1015\\_0204.pdf](http://www.aeaweb.org/annual_papers/2006/0108_1015_0204.pdf)).
- Djankov, S., R. La Porta, F. Lopez de Silanes and A. Shleifer. (2005). The law and economics of selfdealing. NBER Working Paper No. W11883.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship* (Lst Ed.). New York: Harper and Row
- Duchesneau, D. A., W. Gartner. (1996). A Profile of New Venture Success and Failure in Emerging Industry. In *Journal of Business Venturing*, 5: 297-312.
- Duncan, R.B. (1972). Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17(2): 313–327.

- Dutz M. C. Kauffmann, S Najarian, P Sanfey and Yemstov. (2001). Labor market states, mobility and entrepreneurship in transition economics. European Bank for Reconstructionand Development, Working paper
- Edelstein J Y. (1992). Adjustment and decline in hostile environments. New York: Garland Publishing
- El Makrini Hind. (2015). How does management perceive export success? An empirical study of Moroccan SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(1): 126-151.
- Elenkov. D. (1995). Russian aerospace MNCs in global competition. *Columbia Journal of World Business*. 30(2): 86-78.
- Elliott, G. (1990). The marketing concept – necessary but not sufficient: an environmental view”, *European Journal of Marketing*, 24(8): 20-30.
- Estrin S. (2002). Competition and corporate governance in transition. *Journal of Economic Perspectives* 16(1): 101-124
- Estrin, S., Meyer K.and Bytchva M. (2006). Entrepreneurship in transition economies in: Casson M, Bassu, A, Yeung B. Wadesdon N. (Eds), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford.
- Etzkowitz H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International journal of technology and globalization*, 1(1): 64-77.
- Evans J. and Lindsay W. (1993). *The Management and control of Quality*, West Publishing, New York, NY.
- Feinson, S. (2003). National innovation systems overview and country cases. Retrieved from [www.cspo.org/products/rocky/Rock-Vol1-1.PDF](http://www.cspo.org/products/rocky/Rock-Vol1-1.PDF), as of 9 May 2007.
- Felker, G. & K.S. Jomo (2007). Investment policy in Malaysia, in Jomo (ed.), *Malaysian Industrial Policy*. Singapore: NUS Press.

- Fening Fred Appiah, Pesakovic Gordana and Amaria Pesi. (2008). Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana. International Journal of Quality & Reliability Management. 25(7): p 694-708
- Francois Joseph F, McQueen Matthew, and Wignaraja Ganeshan. (2005) European Union - developing country FTAs: overview and analysis. World Development. Oxford. 33(10): p. 1545
- Gaynor, G.H. (2002). Innovation by Design: What it takes to Keep Your Company on The Cutting Edge, AMACOM American management association, New York, NY.
- Geroski, P.A. (1995). What do we know about entry? International Journal of Industrial Organization 3: 421–440.
- Gillmore, A., Carson, D. and Grant, K. (2001), “SME marketing in practice”, Marketing Intelligence and Planning, 19(1): 6-11.
- Glaser, S. (1985), “The marketing system and the environment”, European Journal of Marketing, 19(4): 54-72.
- Habaradas Raymund B. (2008). SME development and technology upgrading in Malaysia: lessons for the Philippines Journal of International Business Research. Cullowhee. 7: 89-117.
- Hallberg, K. (2000). A Market-oriented Strategy for Small and Medium-scale Enterprises. World Bank Discussion Paper No. 40, Washington, DC.
- Hassan Rasha S. and Hart Mark. (2016). The determinants of small firm growth: an empirical study on Egypt. The Business and Management Review, 7(2).
- Hau-siu Irene, Chow. S.A.M. (2006). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China Advanced Management Journal. Cincinnati, 71(3): 11-22.
- Hernandez Émile-Michel. (2001). L'entrepreneuriat : Approche théoriques. Édition L'Harmattan, Paris, France.

- Holzer HS, RN Block, M Chearham and SH Knott. (1993). Are Training subsidies for firms effective? *The Michigan experience*. *Industrial and Labor relations review*, 46(4): 625-636.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. and Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43: 249-267.
- Jensen, Michael C. And Murphy, Kevin J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *J. Polit. Econ* 98(2): 225- 264.
- Jomo, K.S. (2007). Industrialization and industrial policy in Malaysia, in Jomo (ed.), *Malaysian Industrial Policy*. Singapore: NUS Press.
- Jones, O. (2003). Competitive advantage in SMEs: towards a conceptual framework”, in Jones, O. and Tilley, F. (Eds), *Competitive Advantage in SMEs*, Wiley, London: 15-33.
- Jones, T., McEvoy, D. and Barratt, G. (1994). Labour Intensive Practices in the Ethnic Minority Firm' in J. Atkinson and D. Storey (eds) *Employment, The Small Firm and the Labour Market*, Routledge, London.
- Julien P. -A. (1998). Introduction. In Julien, P.-A. (Ed), *The state of the Art in small Business and Entrepreneurship*. GREMPE. Ashgate: Aldershot, : 1-20.
- Julien Pierre André. (1994). Qu’entend-on par PME. *Les PME, bilan et perspectives*. Economica, : 23-35.
- Kalleberg AL and IM Moody. (1994). Human resource management and organizational performance. *The American Behavioral*, 37(7): 948-962.
- Kao, J. (1993). The worldwide web of Chinese business. *Harvard Business Review*, 71(2): 24-36.
- Kettunen, P. (2002). Strengthening the competitive edge of SMEs through new regional and local measures. Paper presented to the Rencontres de St Gall, Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship, University of St Galen, available at: [www.igw.unisg.ch/rencontres/band2002/D\\_05\\_Kettunen.pdf](http://www.igw.unisg.ch/rencontres/band2002/D_05_Kettunen.pdf) (accessed September).

- Khandwalla, P. N. 1977. Some top management styles, their context and performance', Organization and Administrative Sciences, 7(4): 21-51.
- Kharbanda, V.P. (2001). "Facilitating innovation in Indian small and medium enterprises – the role of clusters", Current Science, 80(3): 343-8.
- Kiggundu, M. (2002). Entrepreneurs and Entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be one. Journal of Developmental Entrepreneurship 7(3): 239-258.
- King-Kauanui Sandra, Ngoc Su Dang, Ashley-Cotleur Catherine. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. Journal of Developmental Entrepreneurship. Norfolk, 11(1): 79-96.
- Kirby D, A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. Journal of technology Transfer, 31(5): 599-603.
- Kirchhoff, B. A. & Phillips B.D. (1992). Research applications of the small business data of the U. S. small business administration. In L. Sexton, & J. D. Kansanda (Eds), the state of the art of entrepreneurship (pp. 243-267), Boston, MA: PWS-Kent.
- Krasniqi Florentina Xhelili, Vokshi Nexhmie Berisha and Mati Baton. (2015). Role of SMES in the economic development. The International Scientific Conference "Economic and Social Development" Istanbul, 9-10 April 2015
- Lall, S. (2001). Competitiveness, Technology and Skills, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Lau, T. Man, T.W.Y. & Chow, I. (2004). Organizational capabilities and performance of SMEs in dynamic and stable environments. Entrepreneurship and Innovation, November: 221-229.
- Lawrence, P.R., & Lorsh,J.W. (1969). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- Lecerf Marjorie. (2006). Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Édition L'Hamarttan, Paris, France.
- Ledeneva A. (2006). How Russia really works. The Informal Practices that Shaped post-Soviet Policies and Business. Conseil University Press, Ithaca, NY.
- Lejárraga, I. et al. (2014). "Small and Medium-Sized Enterprises in Global Markets: A Differential Approach for Services?", OECD Trade Policy Papers, No. 165, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5jz17jtfrmzt-en>
- Lenz, R.T. (1978). Strategic interdependence and organizational performance: patterns in one industry. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University in Bourgeois, L. (1980), "Strategy and environment: a conceptual integration", Academy of Management Review, 5(1): 25–39.
- Lévesque M., Minniti M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. Journal of Business Venturing 21(2): 177-194.
- Levine, R. (1997). Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. Journal of Economic Literature 35(2): 688–726.
- Light, I. H., Bhachu, P. and Karageorgis, S. (1993). Migration Networks and Immigrant Entrepreneurship' in I. Light and P. Bhachu (eds) Immigration and Entrepreneurship, Transaction Publishers, New Brunswick.
- Lim Seong Bae, Ribeiro Domingo, Lee Sang M. (2008). Factors affecting the performance of entrepreneurial service firms. The Service Industries Journal. London, 28(7): 1
- Lim, J.S., Sharkey, T. and Kim, K. (1996). Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry", International Marketing Review, 13(1): 65-80.
- Lin Carol Yeh-Yun, Yi-Ching Chen Mavis. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. Management Research News. Patrington. 30(2): p. 115
- Lumpkin G. T. and Dess G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review 21(1): 135-72.

- Macculloch, F. (2001). Government Administrative Burdens on SMEs in East Africa: Reviewing Issues and Actions. *Economic Affairs* 21(2) : 10-16.
- Marchensnay, M., et Julien, P.-A. (1987). *La petite entreprise*. Vuibert
- Marcotte Claude, Farashahi Mehdi, Hafsi Taieb et Sid Ahmed Soussi. (2005). Les stratégies des firmes occidentales dans les pays en émergence: trois approches théoriques. Conférence ASAC 2005.
- McAdam, R. & G. Armstrong. (2001). A symbiosis of quality and innovation in SMEs: A multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16 (7): 394-399.
- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., & Shekshnia, S. V. (1993). The resurgence an entrepreneurial class in Russia. *Journal of Management Inquiry*, 2: 125-137.
- McGrath R. G., Mac million I. C., Yang E. A. and Tsai W. (1992). Does culture endure, or it's malleable? Issues for entrepreneurial economic development. *Journal of Business venturing*, 7: 441-458.
- McMillan J. and C Woodruff. (2002). The central role of entrepreneurs in transition economies. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(3): 153-170
- Miles Morgan P., Covin Jeffrey G. and Heeley Michael B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and practice*, 8(2): pg. 63
- Miller D and P Friesen (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29: 770-791
- Miller D. and Friesen P. H. (1983). Strategy making and environment the third link. *Strategic Management Journal*, 4: 22-35.
- Miller D., Droege C., and Toulouse J. (1988). Strategy process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31: 544-569.

- Muthoni Kinyua Janet and Ibrahim Ali Abdulla (2016). The Role of Strategic Management Factors in Managing Growth of Small and Medium Enterprises- A Survey of Small and Medium Enterprises in Mombasa County. *The International Journal of Business & Management*, 4(2).
- Nakhata Chinintorn. (2007). The Effects of Human Capital and Entrepreneurial Competencies on the Career Success of SME Entrepreneurs in Thailand. *The Business Review, Cambridge*. Hollywood, 19(1) : 62-70.
- Nioche Jean-Pierre et Jean-Claude Tarondeau (1998). Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques. *Revue Française de Gestion* (juin-août): 70-74.
- O'Cass Aron and Sok Phyra. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal*, 2014, 32(8): 996–1018.
- O'Malley, E.O. and O'Gorman, C. (2001). Competitive advantage in the Irish indigenous software industry and the role of inward foreign direct investment. *European Planning Studies*, 9(3): 303-21.
- Obeng Bernard Acquah, Robson Paul and Haugh Helen. (2014). Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana. *International Small Business Journal*, Vol. 32(5) 501–524
- OECD Economic Surveys: Sweden. (2015). Strengthening the foundations for growth. © OECD 2015
- Ojeda-Gomez Julieta, Simpson, Mike S.C., Padmore Lenny Koh, Jo. (2007). Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry Benchmarking. Bradford: 14(3): p. 289.
- O'Regan, Abby Nicholas Ghobadian and Sims Martin. (2005). The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2): pg. 45.
- Oyelaran-Oyeyinka Banji, Lal Kaushalesh. (2006). Institutional Support for Collective Learning: Cluster Development in Kenya and Ghana. *African Development Review*. Oxford: 18(2): p. 258.

- Ozsoy, O., D. Oksoy, and Kozan K. (2001). The Characteristics of Turkish Entrepreneurs and Their Enterprises. Long Island, NY: College of Business, Alfred University
- Pairault T. (1993). Banques et PME et financement tontinier. In Ponson B. et Schaan J. L., *L'esprit d'entreprise : aspects managériaux dans le monde francophone*, John Libbey Eurotext, Ottawa, : 427-446.
- Parry S. B. (1998). Just what is a competency? *Training*, 35(6): 48-61.
- Peng M and PS Heath (1996). The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, 21(2): 492-528.
- Peng, M. (2001). How do entrepreneurs create wealth in transition economies? *Academy of Management Executive*, 15: 95-112.
- Peng, M. W. (1993). Blurring boundaries: The growth of the firm in planned economies transition. Paper presented at the annual meeting of the Academy of International Business, Hawaii.
- Pissarides F., Singer M., Svejnar J. (2003). Objectives and constraints of entrepreneurs: evidence from small medium-sized enterprises in Russia and Bulgaria. *Journal of Comparative Economics* 31: 503-531.
- Pope, J. (2001). Confronting Corruption: The Elements of National Integrity System. London: Transparency International.
- Porter M. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 2nd ed., Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. and Stern, S. (2001). Innovation: location matters. *MIT Sloan Management Review*, 42(4): 28-36.

- Powell W and Dimaggio P. J. (1991). *The new in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago press.
- Puffer S., McCarthy D. (2001). Navigating the hostile maze: a framework for Russian entrepreneurship institutionalism. *Academy of Management Executive* 15(4): 24-36.
- Pyke, F. and W. Sengenberger (Eds.). (1992), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Raja J. A. and Kumar Suresh. (2008). SME entrepreneurship, firm performance, and corporate governance practices in Indian service firms. *Journal of Service Research*, 7(2).
- Robinson P. B., Sexton E. A. (1994). The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of Business Venturing*, (2): 141-156.
- Rojo Jacques. (2005). *Théorie des organisations*. Editions ESKA, Paris, France
- Russu Corneliu and Sima Cristian. (2015). Development of SMEs Sector in Romania. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6 (20).
- Sánchez-Medina Patricia S, Diáz-Pichardo, Angélica Bautista-Cruz, Ilicia René, and Toledo-Loípez Arcelia. (2015). Environmental Compliance and Economic and Environmental Performance: Evidence from Handicrafts Small Businesses in Mexico. *J Bus Ethics*, 126:381–393
- Sequeira Camilo Augusto, Markus Will<sup>2</sup> and Fernández Elio Fernández y. (2014). Innovating Management or Managing Innovation, What Matters for the Brazilian SMEs?
- Sheehan Maura. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5) : 545–570
- Shridhar, M. (2006). Incubators and science parks: strategies for developing countries. [www.anprotec.org.br/idisc/pdfs/publicacoes/155.doc](http://www.anprotec.org.br/idisc/pdfs/publicacoes/155.doc) (accessed 2 July):1-20.

- Singh Rajesh K., Suresh K. (2007). Strategy development for competitiveness: a study on Indian auto component sector Deshmukh Garg, S.G. International Journal of Productivity and Performance Management. Bradford. 56(4): p. 285.
- Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2006). Strategy development by Indian SMEs in plastic sector: an empirical study. Singapore Management Review, 28(2): 65-83.
- Sinha Neena, Garg Ajay K. and Dhall Neelam. (2016). Effect of TQM principles on performance of Indian SMEs: the case of automotive supply chain. The TQM Journal, 28(3) : 338-359
- Siu, W.-S. (2000). Marketing and company performance of Chinese small firms in Mainland China: a preliminary study. Journal of Small Business and Enterprise Development, 7(2): 108-12.
- Siu, W.S., Fang, W. and Lin, T. (2004). Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan. Entrepreneurship and Regional Development, 16(2): 161-78.
- Slevin Dennis P. and Covin Jeffrey G. (1990). Juggling Entrepreneurial Style And Organizational Structure - How To Get Your Act Together. Sloan Management Review. 31(2): pg. 43
- Smallbone David, Welter Friederike. (2001). The role of government in SME development in transition economies. International Small Business Journal. London, 19(4): 63 (15 pages)
- Smallbone S. and F. Welter. (2001). The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. Small business Economics, 16(4): 249-262.
- SME Bank. (2005). SME sector and its significance”, available at: [www.S.M.E bank](http://www.S.M.E bank).
- Sreenivasulu, V. and Nandwana, H.B. (2001). Networking of agricultural information systems and services in India. INSPEL, 35(4): 226-235.
- Storey D. J. (1994). Employment in D. J. Storey (td.), Understanding the small business sector (160-203). London Routledge.

- Szabo, A. (2000). Development of the SME sector in the Visegard countries. UN Economic commission for Europe ([www.unece.org/indust/sme/visograd.htm](http://www.unece.org/indust/sme/visograd.htm))
- Tambunan T. 2007. Entrepreneurship Development: SME in Indonesia. Journal of Developpement Entrepreneurship, 12(1).
- Tanzi V. (1998). Corruption around the world. IMF Staff 45(4): 559-594.
- Todd Patricia R., Javalgi Rajshekhar (Raj) G. (2007). Internationalization of SMEs in India; fostering entrepreneurship by leveraging information technology International Journal of Emerging Markets. Bradford: 2(2): p.166.
- Ulle Ravishankar S and Kuma A. N. Santosh. (2015). Key Performance Indicators of TQM-An Analysis by Using Analytical Hierarchy Process. The International Journal Of Business & Management, 3(8).
- Van PHAM Thi Hong & ST-PIERRE Josée. (2009). Les déterminants de l'accès au financement bancaire des PME dans un pays en transition : le cas du Vietnam. Colloque international (La vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé) 11 es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat (INRPME – AUF – AIREPME) 27 au 29 mai 2009.
- Verheul L, Van Stel A., Turik, R. (2006). Explaining female and male entrepreneurship across 29 countries. Entrepreneurship and regional development 18(2): 151-183.
- Vo NT and D Hung. (1997). Use of performance appraisal in private enterprises in Ho Chi Minh City. Working papers, the National Economics University, Hanoi.
- Ward Steven and Lewandowska Aleksandra. (2008). Is the marketing concept always necessary? The effectiveness of customer, competitor and societal strategies in business environment types. European Journal of marketing, 42(12): 22-237.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. Small Business Economics, 13(1): 27-55.
- White, S. D. & Reynolds P. D. (1996). Government programs and high growth new firms. Frontiers of Entrepreneurship Research: 621-635.

- Wolff, J.A. & Pett, T.L. (2006). Small firm performance: Modeling the role of product and process improvement. *Journal of Small Business Management*, 44(2): 268-284.
- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2005). "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3): 64-82.
- Yalcin Serkan and Kapu Husnu. (2008). Entrepreneurial Dimensions in Transitional Economies, a Review of Relevant Literature: And the Case of Kyrgyzstan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13, 2 ABI/INFORM Global pg. 185.
- Yao S. (1997). Profit sharing, bonus payment, and productivity: A cas study of Chinese state-owned enterprises, *Journal of comparative Economics*, 24: 251-296.
- Zahra S. A. and Covin J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1): 43-58.
- Zahra Shaker A. & Covin Jeffrey G. (1994). Domestic and International Competitive Focus, Technology Strategy and Company Performances: An Empirical Analysis. *Technology Analysis & strategy Management*, 6(1).
- Zahra, S.A. & George, G. (1999). Manufacturing strategy and new venture performance: A comparison of independent and corporate ventures in the biotechnology industry. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2): 313-345.







# yes I want morebooks!

Oui, je veux morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.get-morebooks.com](http://www.get-morebooks.com)**

---

Achetez vos livres en ligne, vite et bien, sur l'une des librairies en ligne les plus performantes au monde!

En protégeant nos ressources et notre environnement grâce à l'impression à la demande.

La librairie en ligne pour acheter plus vite  
**[www.morebooks.fr](http://www.morebooks.fr)**

OmniScriptum Marketing DEU GmbH  
Bahnhofstr. 28  
D - 66111 Saarbrücken  
Telefax: +49 681 93 81 567-9

[info@omniscriptum.com](mailto:info@omniscriptum.com)  
[www.omniscriptum.com](http://www.omniscriptum.com)







