

**L'impact de l'intelligence émotionnelle du dirigeant sur  
l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise: Cas des PME  
tunisiennes**

**Nesrine ELLOUZE**

Enseignante/chercheure

Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Sfax-Tunisie

[ellouze.nesrine1@gmail.com](mailto:ellouze.nesrine1@gmail.com)

**Rim LOUATI**

Maître assistante

Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Sfax-Tunisie

[rlouati5@yahoo.fr](mailto:rlouati5@yahoo.fr)

**Résumé**

Les activités entrepreneuriales contribuent à la réalisation et l'exploitation d'un avantage concurrentiel et assurent la génération de la valeur ajoutée. Ces pratiques qui permettent le passage d'une logique managériale à une logique entrepreneuriale constituent l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. Cet état d'esprit est défini par trois composantes à savoir l'innovation, la pro activité et la prise de risque. Conséquemment, pour la réalisation de ces projets, il y a un entrepreneur réalisateur. Les actes entrepreneuriaux sont alors conditionnés par l'état d'âme de l'entrepreneur et présentent une lecture de ses émotions. C'est ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle qui est la capacité de percevoir et de gérer ses propres émotions et celles des autres. Ainsi, l'objectif de cette communication est d'étudier l'impact de l'intelligence émotionnelle des dirigeants sur l'orientation entrepreneuriale des PME. Pour répondre à cette problématique, la méthode quantitative par questionnaire semble être la plus appropriée. Les résultats obtenus auprès d'un échantillon composé de 86 dirigeants de PME tunisiennes confirment l'effet positif de l'intelligence émotionnelle patronale sur l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. En particulier, le côté interpersonnel de l'intelligence

explique considérablement l'orientation de l'entreprise vers l'innovation, la pro activité et la prise de risque.

**Mots clés :** *Orientation entrepreneuriale, Intelligence émotionnelle, dirigeant, PME.*

## **Introduction**

L'entrepreneuriat expliqué par le comportement est une attitude qui pousse l'individu à se lancer dans une nouvelle activité et à trouver les ressources pour réaliser un objectif, tout en tenant compte des risques de l'aventure afin de modeler la structure des anciennes économies et s'adapter aux nouveaux changements. C'est pourquoi la reconsidération des comportements entrepreneuriaux est devenue cruciale du fait qu'elle contribue à la réalisation d'un avantage concurrentiel sur le marché afin d'assurer l'amélioration de la position entrepreneuriale de l'entreprise et sa prospérité. Zahra et al. (2005) ont démontré que les activités entrepreneuriales conduisent à de nouveaux produits, des innovations de procédé, et au renouvellement stratégique à plusieurs niveaux de l'entreprise et ont pour but d'améliorer la performance globale de l'organisation. L'activité entrepreneuriale peut en effet conduire à de nouvelles activités au sein des organisations existantes. Elle peut considérablement transformer les organisations à travers une variété d'initiatives entrepreneuriales (Guth et Ginsberg, 1990). Ces pratiques forment ce qu'on appelle l'orientation entrepreneuriale (OE). Ce construit, malgré sa jeunesse, est devenu depuis son apparition dans les années 80 un champ de recherche très actif en sciences de gestion et un axe de recherche très populaire en matière de gestion stratégique et entrepreneuriale (Wales et al, 2013). Ce concept est à l'origine de l'étude de la firme entrepreneuriale, ou d'une façon générale, de l'entrepreneuriat organisationnel. Il permet à l'entreprise de penser le passage d'une logique managériale à un style plus entrepreneurial ouvert à l'innovation, à la prise de risque et à la pro-activité (Cherchem et Fayolle, 2010). L'OE peut être en effet conçue pour revitaliser l'activité de l'entreprise en modifiant son profil compétitif (Zahra, 2005 ; Zahra et al. 2004) et lui permettre d'exploiter pleinement son avantage concurrentiel tout en explorant les opportunités futures et développer les compétences nécessaires pour les poursuivre (Covin et Miles, 1999; Kuratko et al, 2009). L'OE apparaît ainsi nécessaire pour maintenir une entreprise compétitive, pour pénétrer de nouveaux marchés, et s'adapter aux changements de l'environnement, ces impératifs étant vitaux pour les petites et moyennes entreprises PME.

Selon Shirokova et al. (2016), l'orientation entrepreneuriale se réfère à un processus de développement de projets innovants, d'adoption d'une attitude proactive au sein du marché et d'entreprendre dans des investissements avec un pourcentage de risque (Covin et Slevin, 1989; Stam et Elfring, 2008). A la lecture de ses principales définitions telles que recensées par Cherchem et Fayolle (2008), l'OE, depuis son émergence, a été soit définie comme étant un ensemble de processus et pratiques, soit comme étant uniquement un état d'esprit à adopter par l'entreprise et rarement les deux. En effet, selon Khandwalla (1976), l'OE est définie comme un style de management entrepreneurial. Pour Miller (1983), l'OE est composée de trois dimensions : innovation, pro activité et prise de risque. Covin et Slevin (1991) la définissent en tant que comportement ou posture que l'entreprise adopte. Lumpkin et Dess (2001) estiment que c'est un ensemble de processus, de pratiques et d'activités entrepreneuriales. Quant à Rauch et al. (2004), l'OE est considérée comme un état d'esprit avec lequel l'entreprise s'engage dans la poursuite d'activités entrepreneuriales. Pour Wiklund et Shepherd (2005), l'OE se définit comme une orientation stratégique avec laquelle l'entreprise saisit les pratiques entrepreneuriales. Ma et Tan (2006) pensent également que l'OE représente un état d'esprit spécifique qui favorise la créativité, l'innovation et le changement. Enfin, Covin, Green et Slevin (2006) décrivent l'OE comme un construit stratégique en relation avec les préférences, les croyances et les comportements du top management.

A la base de ces orientations entrepreneuriales, il ya toujours un entrepreneur réalisateur de projet, qui gère une attitude générale qui peut constituer un atout précieux dans la vie quotidienne et professionnelle du dirigeant. Mais depuis quelques années le monde de la gestion a développé un fort engouement pour les émotions (Goleman et al., 2013).

Conséquemment, on considère que l'intelligence émotionnelle (IE) du gestionnaire affecte ses attitudes et ses comportements. Tonnlér et Swaf (1997), cités par Altundağa et Köseadağa (2015), ont défini l'intelligence émotionnelle comme la capacité d'utiliser, sentir et comprendre efficacement les émotions. C'est le pouvoir et la perception rapide des émotions, la transformation de l'énergie humaine et l'influence des relations humaines. C'est le pouvoir et la perception rapide des émotions, la transformation de l'énergie humaine et l'influence des relations humaines qui favorisent le succès individuel et entrepreneurial. Autrement dit, l'intelligence émotionnelle du dirigeant influence l'orientation entrepreneuriale de son entreprise (Suliman et Al-Shaikh, 2007 ; Hadizadeh et al, 2009 ; Awwad et Kada Ali, 2012 ;

Rabindra et Papri, 2012).C'est dans ce cadre que s'intègre la problématique de la présente étude qui cherche à répondre à la question centrale :

***Quel est le contrecoup de l'intelligence émotionnelle patronale sur l'orientation entrepreneuriale des entreprises ?***

Pour répondre à cette problématique, une méthodologie de recherche quantitative par questionnaire est conduite auprès des dirigeants des PME tunisiennes.

Cet article s'articule en quatre parties principales. Dans la première partie, nous présenterons une revue de littérature relative aux deux concepts orientation entrepreneuriale et intelligence émotionnelle et aux liens existant entre eux. Le modèle conceptuel et les variables de recherches feront l'objet de la deuxième partie. Ensuite, la troisième partie justifiera la méthodologie de recherche, le choix du terrain et les étapes de conduite de la recherche. Enfin, les résultats obtenus seront discutés dans la quatrième partie avant de conclure avec les limites et les voies futures de recherches.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1.L'orientation entrepreneuriale**

Kearney et al. (2017) postulent que l'OE se réfère à une position organisationnelle stratégique, qui fait un sujet central de recherche en entrepreneuriat pendant plus de trois décennies (Anderson et al., 2015; Engelen, Neumann and Schmidt, 2016; Hughes, Hughes et Morgan, 2007; StametElfring, 2008; Wales, 2016).

L'orientation entrepreneuriale est un concept qui se trouve à l'intersection des stratégies et de l'esprit entrepreneurial.Elle permet le passage d'un comportement ferme vers un comportement entrepreneurial au sein de l'entreprise (Ireland et al., 2001; Miller, 1983, 2011). Elle capture également le degré auquel la position stratégique d'une société est plus entrepreneuriale ou conservatrice (Covinet Lumpkin, 2011).La publication de Miller (1983) était la première à attirer l'attention des chercheurs sur la notion de l'orientation entrepreneuriale malgré que Henry Mintzberg (1973)ait été le pionnier à souligner de l'utilité d'un mode de stratégie dans l'esprit d'entreprise. Mais le domaine de recherche sur l'orientation entrepreneuriale est officiellement né dans les années 80 par la publication de Burgelman (1983) « A process model of internalcorporate venturing in the diversified major firm ».Selon cet auteur, l'OE vise à décrire une posture entrepreneuriale incarnée dans les processus et les pratiques en matière de prise de décision et de comportement, de la direction ou même au niveau du management intermédiaire (Bénézechetal.,2013).

Miller (1983) affirme que ces trois caractéristiques, à savoir l'innovation, la pro activité et la prise de risque, sont au cœur de l'orientation entrepreneuriale et sont souvent combinés afin d'être un indicateur d'ordre supérieur qui permet à l'entreprise la création de valeur. En effet, l'entreprise entrepreneuriale est définie comme étant celle qui « *investit en innovation produit-marché, s'engage dans des projets risqués et est considérée comme la pionnière en matière d'innovation proactive* » (Miller, 1983,p.771).D'une part, l'innovation produit-marché représente la fréquence de proposer de nouveaux produits/services ou d'accéder à de nouveaux marchés (Miller et Friesen, 1978, 1983). D'autre part, les décisions proactives peuvent être prises par l'entreprise pour faire évoluer son environnement et anticiper (Miller et Friesen, 1978,1983), cités par (Basso et al, 2009). En outre, le caractère risqué des décisions s'accroît dans un contexte d'incertitude et de changements inattendus.

Comme Miller (1983) qui a cherché à identifier les configurations organisationnelles qui mènent à un modèle contenant à la fois les trois dimensions d'innovation ; de pro-activité et de prise de risque,un autre courant de recherche a essayé de distinguer « l'organisation entrepreneuriale » de« l'organisation conservatrice ».En ce sens,Lumpkin et Dess (1996) précisent que « *l'OE fait référence aux processus, aux pratiques et aux méthodes de prise de décision qui conduisent à la création d'une nouvelle activité... Ceci implique que les intentions et les actions des acteurs clés débouchent sur un processus de production dynamique visant la création d'une nouvelle activité...*» (p.137). De ce fait, ils ont élargi le périmètre et la signification et ont donné une nouvelle interprétation au concept d'OE qui, selon eux,ne se limite plus aux « tops managers » tels que soulignés par leurs prédécesseurs, mais peut englober l'ensemble des acteurs clés de l'entreprise. Deux nouvelles dimensions viennent alors se rajouter aux trois premières proposées par Miller (1983) qui sont, l'agressivité compétitive et l'autonomie « *la tendance d'être agressif envers les concurrents et d'être relativement proactif aux opportunités de marché* » (Lumpkin et Dess 1996, p.137). Ces cinq dimensions du concept varient de façon indépendante mais sont toutes dépendantes du même contexte environnemental et organisationnel. Malgré l'évolution de la définition du concept de l'OE, force est de constater la dominance des trois dimensions principales à savoir l'innovation, la pro activité et la prise de risque.On peut ainsi déduire que l'orientation entrepreneuriale est un concept multidimensionnel qui reflète l'esprit entrepreneurial au niveau organisationnel.Vu sa jeunesse, le domaine de recherche sur l'orientation entrepreneuriale ne cesse de se développer et se révolutionner. Les axes des investigations diffèrent selon les différentes préoccupations des chercheurs et leurs objets de recherche.

Plusieurs recherches sur le concept de l'orientation entrepreneuriale tournent autour de l'analyse de deux principaux modèles conceptuels, à savoir le modèle de Covin et Slevin (1991) et celui de Lumpkin et Dess (1996). Ces deux modèles semblent importants dans l'exploration de la notion de l'OE, de ses aspects et de ses déterminants. Dans une revue de la littérature, Cherchem et Fayolle (2008) caractérisent ces deux modèles comme fondateurs du construit de l'OE. Chaque modèle met en principe une perspective de recherche et examine un ensemble de variables internes, externes et stratégiques. Covin et Slevin (1991) définissent l'OE comme un comportement ou une posture que l'entreprise adopte. Selon Lumpkin et Dess (1996), l'OE est définie comme étant un ensemble de processus, de pratiques et d'activités entrepreneuriales.

Comme nous l'avons signalé, plusieurs recherches ont étudié les déterminants de l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. Certaines ont démontré que cette relation dépend du contexte interne ou externe. Lumpkin et Dess (1996) soulignent que les cinq aspects de l'OE sont réalisés sous l'influence de deux types de facteurs, des facteurs environnementaux (dynamisme et munificence de l'environnement, complexité et caractéristiques de l'industrie) et des facteurs organisationnels propres à la firme (la taille, la structure, la stratégie, les processus de planification stratégique, les ressources de l'entreprise, la culture et les caractéristiques de l'équipe dirigeante). Ces deux auteurs indiquent que l'environnement est une dimension majeure dans l'analyse de l'orientation entrepreneuriale des PME.

L'article « Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking » de Kreiser et Davis (2010), élabore un modèle théorique de la relation entre l'entrepreneuriat organisationnel et le rendement de l'entreprise. Le modèle théorique a pour but de préciser davantage les conséquences d'une « orientation entrepreneuriale » en portant une attention particulière aux liens qui existent entre les trois sous-dimensions de l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'entreprise.

Ce modèle inclut d'autres variables importantes (exemple la structure organisationnelle, les caractéristiques environnementales) qui peuvent avoir un effet modérateur sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le rendement de l'entreprise. Contrairement à d'autres modèles examinant le concept de l'OE, le modèle de Kreiser et Davis (2010) est plus complet vu qu'il représente simultanément les rôles de la structure organisationnelle et de l'environnement et leurs impacts sur la relation entre l'OE et la performance de l'entreprise.

## **1.2. L'intelligence émotionnelle**

L'intelligence émotionnelle, une nouvelle notion relative qui présente un véritable effet de mode, suscite un débat considérable au sujet de sa définition et de sa structure factorielle (Livingstone et Day, 2005; Rosete et Ciarrochi, 2005). Aliyamutu (2011) affirme que l'intelligence émotionnelle, à travers les compétences émotionnelles qui lui sont associées, aide à comprendre les émotions et à les exploiter dans des situations où les acteurs peuvent être amenés à prendre des décisions. En ce sens, l'intelligence émotionnelle soutient les capacités cognitives d'un décideur dans son processus de pensée.

L'intelligence émotionnelle est un type d'intelligence présenté en une série d'habiletés qui permet outre la compréhension de ses propres émotions et de celles des autres, d'utiliser sa sensibilité pour se motiver, planifier et accomplir sa vie (Salovey et Mayer, 1990).

Plus explicitement, Goleman (1997) reprend la définition de Salovey (1990) pour caractériser l'intelligence émotionnelle en cinq dimensions principales à savoir, la conscience de soi ou la connaissance des émotions autrement dit l'habileté à identifier les propres émotions d'une façon qui permet la perception des répercussions internes et les décisions personnelles et donc d'assurer une bonne conduite de la vie ; l'auto régulation c'est à dire la capacité d'adapter ses sentiments à chaque situation ; l'auto motivation, c'est savoir orienter et maîtriser ses sentiments afin d'assurer la concentration. Cette canalisation d'émotions permettra l'achèvement des désires grâce à une fluidité des émotions; l'empathie ou la perception des émotions d'autrui; et enfin la maîtrise des relations humaines. Dans le même ordre d'idées, Goleman (1997) poursuit en disant que l'intelligence émotionnelle peut éduquer, modeler la personnalité des leaders tant sur le plan intellectuel qu'affectif en boostant les aptitudes humaines comme la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie, l'art de faire attention à autrui, de résoudre les conflits, et d'assurer une bonne gestion avec autrui (Aliyamutu, 2011).

Michellod et al. (2013) posent comme postulat que l'intelligence émotionnelle est une composante importante de l'attitude entrepreneuriale, autrement dit l'importance accordée aux compétences émotionnelles pour expliquer le comportement entrepreneurial de l'individu.

D'après Altındağa et Yeliz,(2015), l'intelligence émotionnelle a été définie par le docteur Peter Salovey de l'Université d'Yale et le docteur John Mayer de la New Hampshire Université en 1990, ils furent alors les pionniers à proposer le concept de l'intelligence émotionnelle. Selon ces auteurs, l'intelligence émotionnelle est apparue comme la compréhension de ses propres sentiments et émotions et ceux des autres, c'est aussi la fonction de se contrôler et la capacité

d'utiliser le raisonnement émotionnel. Salovey et Mayer (1990) définissent l'intelligence émotionnelle comme une forme d'intelligence qui implique la capacité de contrôler ses propres sentiments et ceux des autres, afin de les utiliser en tant qu'informations pour guider la pensée et les actions. Yesilyaprak (2001) affirme que le concept d'intelligence émotionnelle a été utilisé pour décrire les attributs émotionnels comme la sympathie, l'expression et la compréhension des émotions, le contrôle de l'humeur, la capacité de s'adapter, l'admiration, la résolution des problèmes interpersonnels, la persistance, la Compassion et le respect.

Plus tard, Mayer et Salovey (1997) ont révisé leur définition de l'intelligence émotionnelle qui devient la caractérisation la plus largement acceptée par la recherche. L'intelligence émotionnelle est ainsi définie comme la capacité de percevoir les émotions, les intégrer afin de faciliter la pensée, comprendre ses émotions et enfin les régler pour promouvoir la croissance personnelle. Selon ces auteurs, leurs recherches primitives démontrent que cette nouvelle abstraction, celle de l'intelligence émotionnelle, est indépendante de toutes autres formes d'intelligence. Le modèle de Mayer et Salovey (1997) divise l'IE en quatre catégories : La perception, l'évaluation et l'expression des émotions ; l'utilisation des émotions pour faciliter la pensée ; la compréhension des émotions ; la gestion des émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle.

Il ya plusieurs modèles qui ont tenté de conceptualiser et de mesurer de l'intelligence émotionnelle : modèle de Bar-on (1988), qui considère l'IE comme un ensemble de compétences qui orientent les capacités de l'individu à faire face aux demandes de pressions de son environnement. Bar-on, (1997) a utilisé le « quotient émotionnel » comme base pour l'IE. Il mesure l'ensemble des capacités émotionnelles et sociales à travers des composantes intra personnelle; interpersonnelle; l'adaptation; la gestion de stress et l'humeur générale. Le modèle d'intelligence émotionnelle de Bar-On (Bar-On, 2000), tout comme le modèle des compétences émotionnelles proposé par Goleman (1995), sont souvent considérés comme des modèles mixtes généraux de l'intelligence émotionnelle. Le modèle de Bar-On considère globalement l'intelligence émotionnelle comme un ensemble multifactoriel d'aptitudes émotionnelles, personnelles et sociales interconnectées, qui influencent l'aptitude globale des individus à faire face activement et efficacement aux exigences et aux pressions quotidiennes (Bar-On, 2000). Bar-On (2005) définit l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales interconnectées, d'aptitudes et de facilitateurs (ensemble de mesures prises par l'entreprise) qui déterminent l'efficacité avec laquelle une personne s'identifie et s'exprime, comprend les autres et agit avec eux, et fait face aux



exigences quotidiennes. Ces composantes du fonctionnement émotionnel permettent aux individus de ressentir et d'exprimer des émotions positives et de rester optimistes. À l'instar du modèle de Bar-On, le modèle de Goleman (1998) met aussi l'accent sur les facteurs non cognitifs, comme la motivation et les traits de la personnalité (Goleman et al. 2013).

Le modèle des compétences de Goleman (1998, 2000) est aussi une référence importante pour étudier le concept d'intelligence émotionnelle. À l'instar du modèle de Bar-On, le modèle de Goleman (1998) met aussi l'accent sur les facteurs non cognitifs, comme la motivation et les traits de la personnalité (Goleman et al. 2013). Plus généralement, l'intelligence émotionnelle est la capacité de reconnaître et de gérer des émotions (Goleman, 2001). Goleman (1998) était le pionnier qui a popularisé ce nouveau concept, celui de l'intelligence émotionnelle. En subissant plusieurs critiques, Daniel Goleman propose une nouvelle version, une version révisée de son modèle. Le modèle révisé de Goleman (2000) comprend 16 compétences réparties en 4 groupes : la conscience de soi, la conscience d'autrui, la gestion de soi et la gestion des relations. Les deux premiers groupes font référence à l'intelligence émotionnelle, et les deux derniers font référence à l'intelligence sociale.

Il y a également le modèle des traits de Petrides et Furnham (2001). Contrairement aux recherches exposées jusqu'à présent, Petrides et Furnham (2001) considèrent que l'intelligence émotionnelle est un trait de personnalité. Selon ces derniers, l'intelligence émotionnelle est caractérisée par des dispositions émotionnelles stables et permanentes distinctes des habiletés cognitives. Ainsi, chaque individu diffère dans sa façon de capter, traiter et utiliser les informations à caractère affectif, que ce soit de nature intrapersonnelle c'est-à-dire la gestion de ses propres émotions, ou interpersonnelle c'est-à-dire la gestion des émotions d'autrui (Petrides, 2009).

Enfin, le modèle des habiletés de Wong et Law (2002) est élaboré à partir des recherches de Mayer et Salovey (1997) et sur la base des critiques énoncées à l'égard de l'intelligence émotionnelle par Davies et al. (1998). Reprenant la définition de Mayer et Salovey (1997), ils s'accordent avec ces chercheurs et considèrent l'intelligence émotionnelle comme « (...) *un ensemble d'habiletés inter reliées utilisées afin de s'accorder avec ses émotions* » (p.536).

Le modèle de Wong et Law (2002) comprend quatre volets : la reconnaissance et l'expression de ses émotions, la reconnaissance de celles d'autrui, la régulation de ses émotions et l'utilisation des émotions pour améliorer la performance. Les chercheurs ont choisi ces quatre

volets, car Davis et al. (1998) les considèrent comme étant les plus représentatifs de l'ensemble des échelles suggérées portant sur l'intelligence émotionnelle.

On peut conclure qu'à la suite des écrits élémentaires de Mayer et Salovey à propos de l'intelligence émotionnelle, plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce concept et ont proposé leurs propres définitions ainsi que leurs propres mesures. Par exemple, Desrosiers (2002) suppose que l'intelligence émotionnelle est composée en deux axes, l'un est défini par les compétences intra personnelles (comment se comporter avec nous-mêmes) et l'autre est défini par les compétences sociales ou interpersonnelles (comment se comporter avec les autres) (Aliyamutu, 2011).

Pour Gardner (2011), il est important d'aider les personnes à reconnaître leurs aptitudes et leurs dons naturels, et à les cultiver. Mais, il met l'accent sur les intelligences personnelles (intelligence interpersonnelle et intelligence intra personnelle) qui résument l'intelligence émotionnelle.

### **1.3. Relation entre l'intelligence émotionnelle et l'orientation entrepreneuriale**

Plusieurs études antérieures cherchent à étudier l'effet de l'intelligence émotionnelle sur l'orientation entrepreneuriale. On peut citer la recherche d'Awwad et Kada Ali (2012) qui ont étudié l'effet conjoint de l'intelligence émotionnelle des dirigeants, du climat organisationnel et de la créativité des salariés sur l'orientation entrepreneuriale des PME. Ils ont toutefois introduit le climat organisationnel et la créativité des salariés comme étant deux variables médiatrices de la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'orientation entrepreneuriale. Ils ont adopté une démarche quantitative pour la collecte des données et ont choisi la Jordanie comme terrain de recherche. L'échantillon final est composé de 317 managers. Les auteurs se sont référés à plusieurs études ayant le même axe de recherche comme l'étude de Suliman et Al-Shaikh (2007) et celles de Pachulia et Henderson (2009) et Sunindijo et al. (2007). Les résultats statistiques prouvent que l'intelligence émotionnelle affecte positivement et directement l'orientation entrepreneuriale. En outre, l'intelligence émotionnelle des dirigeants exerce un effet positif sur le climat organisationnel qui à son tour influence positivement la créativité. De plus, considérant le climat et la créativité comme étant des variables médiatrices, l'intelligence émotionnelle des dirigeants stimule leur effet positif sur l'orientation entrepreneuriale.

Rabindra et Papri (2012) ont également étudié la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'orientation entrepreneuriale et l'effet de cette intelligence sur l'orientation entrepreneuriale

des étudiants. Ils se sont référés dans leur revue de la littérature à plusieurs études comme celles de Long et Law (2002) et Petrides et Furnham (2001). L'échantillon final est composé de 301 étudiants indiens dont 219 hommes et 82 femmes choisis d'une façon aléatoire et qui sont spécialisés en ingénierie ou en gestion. Les résultats statistiques obtenus ont validé l'outil de mesure de l'intelligence émotionnelle adopté par Long et Law (2002), et ont abouti à l'existence d'une relation forte et positive entre l'intelligence émotionnelle et l'orientation entrepreneuriale dans le contexte indien. En effet, selon Rabindra et Papri (2012), les gens avec un haut niveau d'intelligence émotionnelle sont plus conscients de leurs propres émotions et celles des autres. Ils peuvent alors mobiliser les ressources nécessaires afin de réaliser leurs buts et objectifs et atteindre la performance. Ces chercheurs confirment aussi l'hypothèse de l'existence d'un effet positif de l'intelligence émotionnelle sur l'orientation entrepreneuriale. Ainsi, l'intelligence émotionnelle facilite l'adaptation individuelle et l'habileté au changement et favorise le succès au travail. Elle permet également de réaliser un changement radical au sein des organisations et de prendre des décisions entrepreneuriales, autrement dit elle détermine l'orientation entrepreneuriale.

De leur part, Pachulia and Henderson (2009) ont examiné la relation entre l'intelligence émotionnelle des dirigeants-proprétaires des PME en hautes technologies et l'orientation entrepreneuriale de leurs entreprises en Suède. Ils ont toutefois constaté que l'intelligence émotionnelle des dirigeants n'affecte pas les décisions entrepreneuriales puisqu'une stratégie claire et précise est déjà programmée.

Hadizadeh et al. (2009) ont également étudié la relation entre l'intelligence émotionnelle des salariés et l'orientation entrepreneuriale des organisations affiliées à la compagnie nationale de pétrole iranienne, et ont conclu à l'existence d'une relation positive entre les dimensions de l'intelligence émotionnelle et les aspects de l'orientation entrepreneuriale.

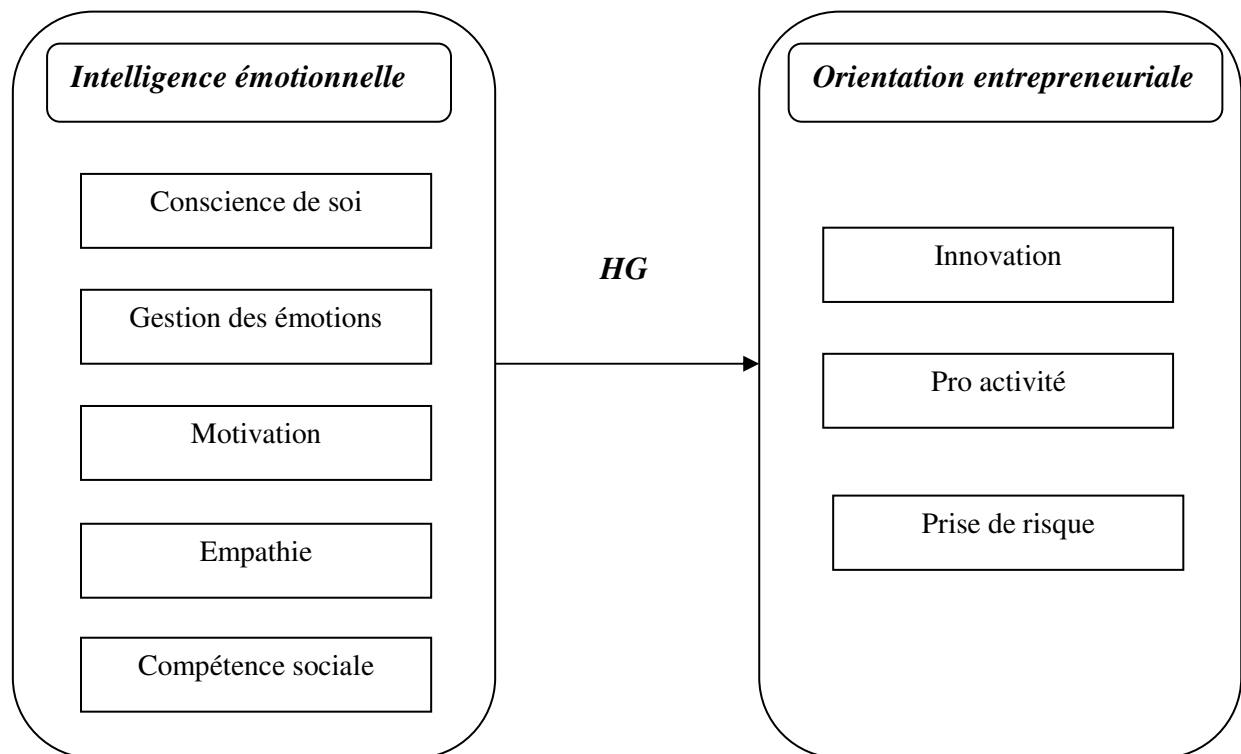
Enfin, l'étude de Long et Law (2002) s'est basée sur l'hypothèse selon laquelle l'intelligence émotionnelle des dirigeants a des effets positifs à la fois sur leur performance au travail et leurs attitudes. Les chercheurs se sont référés en littérature à plusieurs études comme celles de Ashkanasy et Hooper (1999) et Goleman (1998). Ils ont choisi comme terrain de recherche la Chine et comme échantillon 149 managers. Les résultats de l'analyse des données collectées ont révélé que l'intelligence émotionnelle affecte positivement la performance au travail et l'intention des dirigeants d'améliorer l'engagement organisationnel.

## 2. Modèle conceptuel de recherche

Le modèle conceptuel de recherche que nous avons élaboré fait suite à la recension des écrits, et est en lien avec notre objectif de recherche. De ce fait, l'orientation entrepreneuriale constitue la variable à expliquer dans notre modèle et les dimensions de l'intelligence émotionnelle représentent les variables explicatives.

Les constats des travaux antérieurs traitant la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'orientation entrepreneuriale (Awwad et Kada Ali, 2012 ; Rabindra et Papri, 2012 ; Hadizadeh et al. 2009 ; Long et Law, 2002) nous mènent à postuler l'hypothèse générale de notre recherche.

**HG** : *L'intelligence émotionnelle affecte positivement l'orientation entrepreneuriale des PME.*



**Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche**

### 2.1. Les variables explicatives de l'orientation entrepreneuriale

#### 2.1.1. L'innovation

L'innovation reflète la tendance d'une entreprise à s'engager et à soutenir de nouvelles idées, des nouveautés, l'expérimentation et les processus créatifs (Lumpkin et Dess, 1996) qui peuvent résulter en de nouveaux produits, services ou procédés technologiques et qui peut conduire l'organisation à un nouveau paradigme de la réussite (Swieczek et Ha, 2003).

En revanche, elle implique également la recherche de solutions créatives, extraordinaires ou étranges à des problèmes et des besoins.

Par ailleurs, Zahra (1993) remarque que la caractéristique discriminante de l'entreprise entrepreneuriale est l'engagement dans la création et l'introduction de nouveaux produits/services : « *la caractéristique distinctive d'une société entrepreneuriale est son fort engagement pour la création et l'introduction de nouveaux produits sur le marché, en particulier bien avant la compétition* » (p.47).

Aussi, Covin et Slevin (1999) décrivent l'innovation comme l'unique facteur critique dans la définition de l'entrepreneuriat organisationnel. Elle présente selon cet auteur un élément essentiel pour la formation d'une entité entrepreneuriale.

### **2.1.2. La prise de risque**

Cherchem et Fayolle (2008) ont avancé que la définition de l'entrepreneuriat est fortement associée à la prise de risque. La prise de risque ou le goût du risque reflète la volonté des dirigeants d'une entreprise de prendre et d'assumer un certain niveau de risque. Par exemple, on constate le goût du risque lorsque les dirigeants investissent une bonne partie des ressources de l'organisation dans des activités possédant un haut niveau d'incertitude (Miller et Friesen, 1982). Alors, la prise de risque fait référence à la tendance à prendre des mesures audacieuses telles que s'aventurer dans de nouveaux marchés inconnus, et affecte une grande partie des ressources des entreprises avec des résultats incertains.

### **2.1.3. La pro-activité**

Cette dimension a moins attiré l'attention des chercheurs que les deux dimensions précédentes. Porter (1980) a signalé que l'entreprise doit agir pro-activement pour développer sa position compétitive par rapport à ses concurrents et pour réaliser des gains économiques (Lieberman et Montgomery, 1988).

Le fait d'être proactif enjambe des efforts organisationnels de supporter et faciliter le développement anticipé et la mise en œuvre d'innovations en avance sur des concurrents et des changements du marché (Morris, Webb et Franklin, 2011). En revanche, Venkatraman (1989) suggère que la pro-activité se réfère aux processus visant à anticiper et agir sur les besoins futurs en cherchant de nouvelles opportunités et de nouveaux produits et marques, en éliminant les opérations qui sont dans les stades matures ou en déclin du cycle de vie. Ainsi, la pro-activité nécessite le désir et la volonté de penser et d'entreprendre des actions pour répondre à des situations et des menaces futures.

Pour Lumpkin et Dess (1996), la pro-activité (le sens de l'anticipation) « *c'est l'attitude des dirigeants d'une entreprise qui consiste à rechercher des avantages concurrentiels en prenant des initiatives qui anticipent les besoins latents et futurs dans le marché* » (p.146).

## **2.2. Les variables explicatives de l'intelligence émotionnelle**

### **2.2.1. La conscience de soi**

Selon Goleman (1998), il faut être toujours conscient de ses sentiments et utiliser ses penchants instinctifs pour orienter ses décisions. Il faut aussi s'évaluer soi-même avec réalisme et posséder une solide confiance en soi. Ce n'est pas seulement se rendre compte de ses sentiments et de ses émotions, mais aussi les distinguer les uns des autres, savoir, et identifier ce qui a provoqué ces sentiments. Ceux qui se décrivent comme émotionnellement intelligents sont convaincus d'avoir une plus grande conscience de leurs propres émotions (Goleman, 1998), cité par Di Fabio et Palazzeschi (2008).

### **2.2.2. La gestion des émotions**

Les individus ayant un niveau plus élevé d'intelligence émotionnelle semblent être davantage en mesure de gérer leurs propres réactions. Les personnes conscientes de leurs émotions peuvent agir sur celles-ci afin de ne pas se laisser envahir. La gestion des émotions consiste donc à contrôler ses émotions et ses impulsions, afin de s'adapter à l'évolution de la situation (Aliyamutu, 2011).

### **2.2.3. La motivation**

C'est utiliser ses envies les plus profondes comme une boussole qui guide vers ses objectifs et qui aide à prendre des initiatives, à optimiser son efficacité et à persévérer malgré les déconvenues et frustrations (Golman, 1995).

### **2.2.4. L'empathie**

L'empathie est la capacité de percevoir, de comprendre et d'apprécier les sentiments d'autrui. C'est «se mettre à l'écoute» de ce que ressentent les gens, avec le pourquoi et le comment de ce qu'ils éprouvent. C'est au fond être capable d'une «lecture émotionnelle» d'autrui. Les sujets empathiques s'intéressent aux autres et montrent qu'ils se soucient de ce qui leur arrive (Aliyamutu, 2011).

### **2.2.5. La compétence sociale**

C'est l'aptitude à établir des relations mutuellement satisfaisantes qui mettent en évidence une proximité avec les autres. Autrement dit, c'est la gestion des relations interpersonnelles. Selon

Golman(1998), décoder les émotions des autres demande de la sensibilité, car 90% d'un message émotionnel est non verbal.

### **3. Méthodologie de recherche**

Une lecture approfondie des travaux de recherche nous a permis de formuler notre problématique de recherche tout en justifiant la structure de notre modèle conceptuel. Il convient par la suite de présenter notre méthodologie de recherche en décrivant respectivement la population étudiée, les caractéristiques de l'échantillon, la méthode de collecte des données, le déroulement de l'enquête et les outils de traitement et d'analyse des données qui seront utilisés pour décrire la situation et infirmer ou confirmer l'hypothèse de recherche.

#### **3.1. Le terrain de la recherche**

A l'instar de la plupart des pays en développement, le secteur des PME est le plus dynamique en Tunisie. Elles présentent la dynamo active dans les économies nationales pour assurer le développement et la croissance de chaque entité. Elles présentent en effet, la force motrice de la croissance, du développement durable et de l'innovation. Toutefois, ceci reste conditionné par les activités et par les choix stratégiques de ce type d'entreprises. A n'importe quel moment, les sociétés non seulement s'agrandissent et travaillent davantage mais de nombreuses nouvelles entreprises sont créées tandis que d'autres disparaissent. De ce fait, la PME existera vue la nécessité d'être flexible et proche de son marché. En plus, certaines activités nécessitent l'hyperspécialisation du fait des technologies utilisées ou de la taille des marchés (niches stratégiques), chose difficile à réaliser par la grande firme se caractérisant par la réalisation de l'économie d'échelle.

Étant donné que cette étude porte sur l'analyse des variables individuelles et organisationnelles, il convient de circonscrire avec le plus de précision possible la population dans laquelle nous avons sélectionné notre échantillon.

La population de cette étude est constituée par des PME Tunisiennes dirigées par un propriétaire dirigeant. Nous avons distribué 200 questionnaires sur tout le territoire tunisien et nous avons obtenu définitivement un total de 86 réponses valides. L'échantillon obtenu présente les caractéristiques suivantes : le secteur d'activité (40.7% des PME appartiennent au secteur industriel, 38.4 % au secteur commercial et 20.9% au secteur services), l'âge du dirigeant (45.3 % ont un âge entre 30 et 39 ans, 33,7 % ont un âge entre 40 et 49 ans, 9.3% des

dirigeants ont un âge entre 50 et 59 ans, 8.1 % des répondants ont un âge entre 20 et 29 ans et 3.5% ceux qui ont un âge plus de 60 ans), le sexe du dirigeant (82.6% des dirigeants qui ont répondu à notre questionnaire sont des hommes et le reste c'est des femmes avec un pourcentage de 17.4%), le niveau d'étude(53.5 % ont un niveau d'étude de BAC + 3/4 et 34.9 % des dirigeants ont un niveau d'étude de BAC +5 et plus. Ainsi que 8.1 % des répondants de notre échantillon affirment qu'ils ont un niveau d'étude de BAC +2, tandis que le reste de notre échantillon qui couvre un pourcentage de 3.5 % représente des autodidactes) et la formation du dirigeant (66.7 % des répondants sont des gestionnaires, 30.2% non gestionnaires et le reste avec un pourcentage de 3.1% sans formation).

### **3.2. Méthodologie de conduite de la recherche**

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche, la méthode quantitative semble être la plus appropriée. Nous avons alors opté pour une démarche hypothético-déductive. Il s'agit de tester les hypothèses déduites de la littérature sur un échantillon supposé représentatif. Ceci nous permettra par la suite de confirmer ou d'infirmer la validité des hypothèses développées. La démarche hypothético-déductive consiste à soumettre à l'épreuve une hypothèse préalablement retenue. Il s'agit donc de la tester empiriquement.

La méthodologie empirique de la présente recherche est basée sur l'articulation de deux approches : qualitative exploratoire et quantitative confirmatoire par questionnaire (Evrard et al, 1993). Comme première étape, nous nous sommes inspirés des travaux récents et de la littérature pour extraire un nombre d'items afin de réaliser notre questionnaire. Puis c'était via Google forms qu'on a divulgué notre travail et aussi on a essayé dans certains cas de remettre personnellement le questionnaire aux dirigeants pour pouvoir éclaircir avec eux certains éléments qui pouvaient leur sembler obscurs. Nous avons administré le questionnaire définitif auprès d'un échantillon de 200 propriétaires dirigeants des PME et nous avons pu collecter 86 réponses. L'échantillon de PME tunisiennes est constitué par la méthode d'échantillonnage aléatoire ou probabiliste.

Comme deuxième étape, nous avons réalisé une étude exploratoire en faisant des analyses en composantes principales (ACP) exploratoires par le logiciel SPSS 20 afin de dégager la structure factorielle des construits.

Puis comme troisième étape de la démarche empirique, nous avons réalisé une étude quantitative confirmatoire sur la base des résultats de la phase exploratoire. Nous avons opté pour la méthode basée sur l'analyse de la variance et l'optimisation de la pertinence prédictive



des indicateurs sur la base des techniques et algorithmes de régression en moindres carrés partiels (Partial least Square : PLS). En effet, l'estimation par la méthode PLS peut être réalisée sur des échantillons de petite taille (Hair et al., 2011 ; Reinartz et al., 2009). Nous avons utilisé le logiciel SmartPLS Version 3 pour analyser nos données. En ce sens, l'évaluation d'un modèle PLS consiste principalement à s'assurer, d'une part, de la validité et de la fiabilité des mesures (analyse du modèle de mesure) et, d'autre part, de l'adéquation du modèle final ou encore le modèle structurel (Hulland, 1999).

### **3.3 Le questionnaire et les mesures des variables**

Dans le cadre de cette étude, c'est le questionnaire auto-administré qui a été notre outil de collecte des données et notre instrument de mesure privilégié. Le questionnaire est une série de questions standardisées en vue d'une enquête. Il traduit les objectifs de la recherche en questions précises. Dans le cadre de cette étude, c'est le questionnaire auto-administré qui a été notre outil de collecte des données et notre instrument de mesure privilégié. Cet outil se distingue par rapport aux autres méthodes par sa flexibilité, par sa souplesse dans son administration et par l'importance du nombre de questions qu'il recèle. Il est considéré l'un des outils de collecte des données quantitatives le plus couramment utilisé.

Les répondants sont invités de répondre à une échelle de Likert à cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Concernant les variables de l'intelligence émotionnelle, les échelles de mesure utilisées sont largement inspirées des travaux de Salovey et al. (1995), Schutte et al. (1998) et Wong et Low (2002). Pour mesurer les variables de l'orientation entrepreneuriale, nous avons adopté l'échelle de mesure proposée par Covin et Slevin (1989) (voir **annexe 1**).

## **4. Résultats et discussion**

En s'appuyant sur les résultats obtenus via le logiciel Smart PLS3, nous allons présenter les différentes analyses liées à la purification des mesures puis à la validation du modèle général.

### **4.1. Purification des mesures**

Nous avons eu recours à la méthode « Factorisation en Axes Principaux » comme méthode d'extraction des facteurs. Nous avons éliminé les items dont l'apport ou la qualité de représentation est très faible. Après éliminations, les concepts ont présenté une structure unidimensionnelle. La fiabilité des construits a été vérifiée en évaluant les coefficients Alpha de Cronbach et les coefficients de fiabilité composite (voir tableau 1). Ces coefficients respectent les seuils de 0,7 recommandés respectivement par Wong, K. (2013). Ils confirment ainsi la fiabilité des construits

	Alpha de Cronbach	Rh� de Jöreskog	Fiabilité composite	AVE
Conscience de soi	0.821	0.826	0.874	0.581
Gestion des émotions	0.857	0.866	0.903	0.701
Motivation	0.865	0.868	0.902	0.648
Empathie	0.959	0.970	0.967	0.831
Compétence sociale	0.895	0.896	0.928	0.763
Innovation	0.962	0.965	0.971	0.869
Pro activité	0.797	0.805	0.881	0.712
Prise de risque	0.903	0.906	0.928	0.719

**Tableau 1: Tableau de fiabilité et de validité convergente**

La validité convergente des échelles de mesure doit aussi être vérifiée. En effet, les Variances Moyennes Extraites (VME) des différents construits respectent le seuil minimum de 0,5 prévu par cette approche, de plus les valeurs du Rh  de Jöreskog varient entre 0.826 et 0.970, ce qui confirme leur validité convergente (voir tableau 1).

La validité discriminante des construits est vérifiée en comparant la racine carrée de l'AVE de chaque construit avec les valeurs des corrélations entre les construits. Comme l'indique le tableau 2, les racines carrées des AVE sont toutes supérieures aux corrélations. Ceci confirme bien la validité discriminante des mesures.

	compsoc	conscience	empathie	Gestion	Innov	Motiv	proact	risque
compsoc	<b>0.762</b>							
conscience	0.108	<b>0.837</b>						
empathie	0.129	0.379	<b>0.805</b>					
Gestion	0.244	0.584	0.436	<b>0.912</b>				
Innov	0.445	0.346	0.586	0.493	<b>0.873</b>			
Motiv	0.255	0.270	0.355	0.484	0.558	<b>0.932</b>		
Proact	0.543	0.327	0.309	0.272	0.545	0.267	<b>0.844</b>	
Risque	0.464	0.242	0.537	0.366	0.548	0.455	0.554	<b>0.848</b>

**Tableau 2: La validité discriminante**

#### 4.2. Validation du modèle structurel

Les calculs statistiques du logiciel smart PLS nous permettent de bien vérifier la qualité globale du modèle de mesure via le tableau ci-dessous qui présente les valeurs du coefficient de redondance ( $Q^2$ ) (Tenenhaus et al., 2005). Ce coefficient est positif pour les variables dépendantes (voir tableau 11) et indique une bonne qualité du modèle global (Wong, K. (2013)). Nous avons aussi calculé les coefficients  $R^2$  et  $R^2$  ajusté (voir tableau 3). Ces coefficients indiquent le pourcentage de la variance expliquée de chaque variable dépendante suite à la variation des variables indépendantes (Riemenschneider et al., 2011).

	$R^2$	$R^2$ ajusté	$Q^2$
Innovation	0.579	0.553	0.393
Pro activité	0.397	0.454	0.309
Prise de risque	0.486	0.359	0.236

**Tableau3 : Tableau de validation du modèle structurel**

Les valeurs de  $R^2$  sont toutes supérieures à 0,1 (Falk et Miller, 1992) et indiquent ainsi une bonne qualité du modèle structurel. En plus, les valeurs de  $R^2$  ajusté sont toutes supérieures à 0,1 et très proches de  $R^2$ . Ceci nous permet aussi de s'assurer de la bonne qualité du modèle global, et nous permet alors d'interpréter les résultats relatifs à l'estimation du modèle. La significativité du modèle final a été vérifiée en suivant la procédure de Bootstrapping qui est une technique et une méthode d'inférence statistique basée sur des simulations. Elle permet le rééchantillonnage par la remise de l'échantillon initial en sous échantillon afin de les analyser.

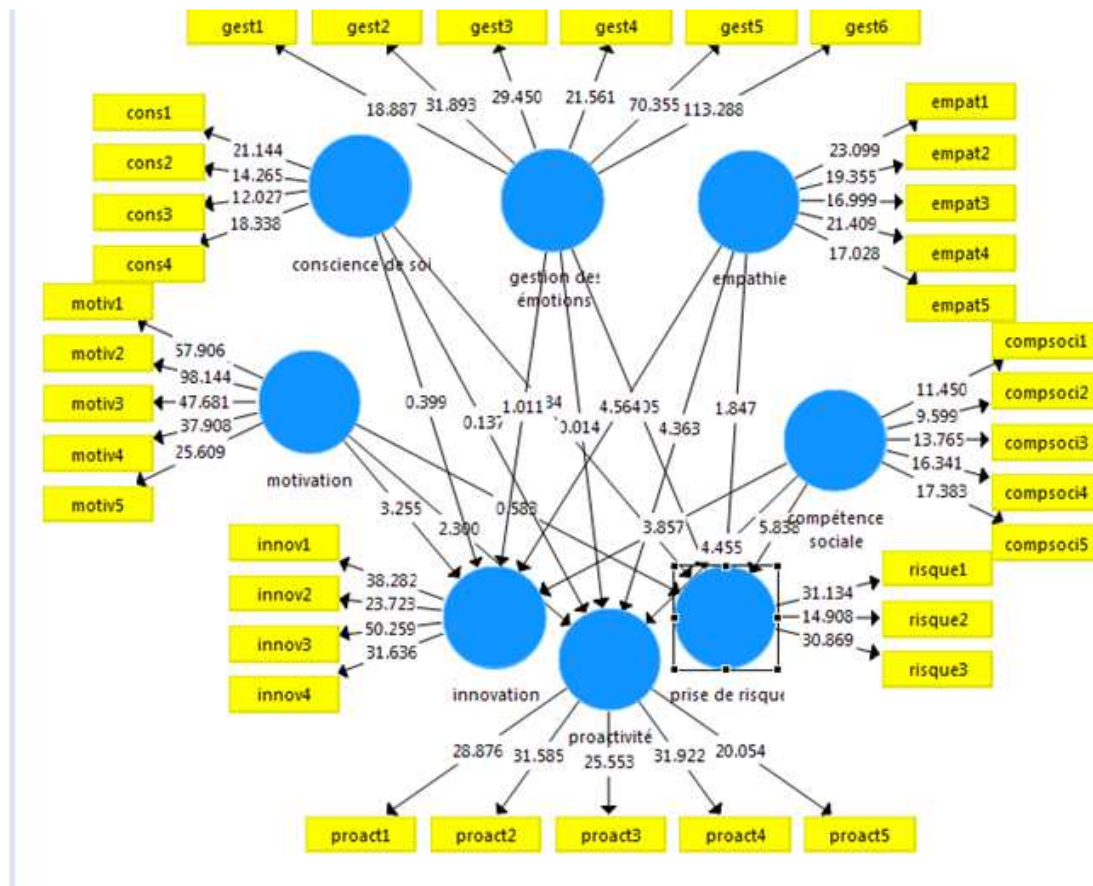
Le tableau 4 reproduit ces résultats. La significativité des relations a été évaluée par les valeurs « T » de Student. Dans ce cadre, Hair et al. (2014) proposent un seuil minimum de 1,96 au-dessous duquel la relation est jugée non significative.

	$\beta$	SampleMean	Standard Devia	T Student	Sig
Compétence → sociale Innovation	0.295	0.293	0.076	3.875	0.000
Compétence sociale → prise de risque	0.503	0.508	0.086	5.838	0.000
Compétence → sociale Proactivité	0.356	0.359	0.080	4.455	0.000
Conscience de soi → Innovation	0.034	0.031	0.086	0.399	0.690
Conscience de soi → prise de risque	0.250	0.256	0.109	2.284	0.023
Conscience de soi → pro activité	-0.014	-0.008	0.103	0.137	0.891
Empathie → Innovation	0.392	0.396	0.086	4.564	0.000
Empathie → prise de risque	0.172	0.176	0.093	1.847	0.056
Empathie → pro activité	0.419	0.417	0.096	4.363	0.000
Gestion des émotions → Innovation	0.090	0.098	0.089	1.011	0.313
Gestion des émotions → prise de risque	-0.099	-0.110	0.124	0.805	0.421
Gestion des émotions → pro activité	-0.002	-0.008	0.112	0.014	0.989
Motivation → Innovation	0.291	0.290	0.089	3.255	0.001
Motivation → prise de risque	0.058	0.054	0.100	0.583	0.560
Motivation → Proactivité	0.220	0.220	0.096	2.300	0.022

**Tableau 4 : Effets totaux et coefficients de la régression**

### 4.3. Modèle de recherche et discussion

Après le transfert de la base de données saisie sur le logiciel SPSS vers le logiciel Smart PLS, et après avoir effectué les calculs statistiques nécessaires pour l'estimation du modèle de recherche avec la méthode de régression PLS, nous avons obtenu la structure finale de notre modèle, telle qu'elle est présentée par la figure 1 :



**Figure 2: Estimation du modèle de recherche par la méthode de régression PLS**

Notre étude a abouti au résultat suivant : l'importance de l'intelligence émotionnelle du dirigeant dans l'explication de l'orientation entrepreneuriale de son entreprise. Ce résultat corrobore des études antérieures telle que l'étude faite par les chercheurs Awwad et Kadaali(2012)qui ont prouvé que l'intelligence émotionnelle des managers a un impact direct et positif sur l'orientation entrepreneuriale de leurs entreprises en adoptant un échantillon de 317 managers de PME en Jordanie.

En outre, les scores trouvés suite à nos tests ont manifesté l'importance de l'effet de l'intelligence émotionnelle sur l'innovation au sein de l'entreprise qui n'est qu'une facette et une composante essentielle de l'orientation entrepreneuriale. En effet, la motivation,

l'empathie et la compétence sociale affectent fortement et positivement l'innovation au sein de l'entreprise. Ce résultat est compatible avec la recherche de Suliman et AlShaikh (2007) qui ont constaté que l'IE a une relation positive avec l'OE à travers l'innovation.

Notre étude va de soi avec l'étude de Rabindra et Papri (2012) qui ont postulé que l'intelligence émotionnelle patronale assure la mobilisation des ressources afin de réaliser les buts et les objectifs et d'atteindre la performance organisationnelle. De même, ces chercheurs ont confirmé l'existence d'un effet positif entre l'intelligence émotionnelle et l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. En effet, l'intelligence émotionnelle facilite l'adaptation individuelle et l'habileté au changement et en conséquence le succès entrepreneurial. L'IE permet de réaliser un changement radical au sein des organisations et de prendre des décisions entrepreneuriales autrement dit d'influencer l'orientation entrepreneuriale des entreprises

En revanche, les résultats de notre recherche contredisent certaines études comme celle de, Pachulia et Henderson (2009) qui ont constaté que l'intelligence émotionnelle et l'orientation entrepreneuriale ne sont pas corrélées, de même les constatations de Ghorbani, Johari et Moghadam (2012) qui reconnaissent la faible relation entre l'intelligence émotionnelle et l'esprit de l'entreprise.

Dans le même esprit, notre étude a permis de conclure à l'impact de l'intelligence émotionnelle patronale sur l'orientation entrepreneuriale. En effet, ce contrecoup apparaît essentiellement par le volet interpersonnel de l'intelligence émotionnelle. Dans ce sens, nos résultats ont dévoilé l'importance de bien communiquer avec les autres et de bien nouer des relations de confiance avec eux, de bien motiver les ouvriers et d'être sensible à leurs émotions. Ceci va engendrer un bon climat de travail qui pourra assurer un lien direct entre l'intelligence émotionnelle patronale et l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise.

En revanche, notre étude a exclu l'importance des composantes intra personnelle dans l'affectation de l'orientation entrepreneuriale. Ainsi, la propre personnalité du patron et sa façon de maîtriser ses émotions n'influencent pas forcément le comportement entrepreneurial de l'entreprise à l'exception de la prise de risque. En effet le lancement des projets ou la prise des décisions dont le résultat est flou et le pourcentage de certitude est faible dépend essentiellement de la personnalité du dirigeant. Cette habileté est innée chez l'être humain et non acquise. Ceci explique la relation positive entre la conscience de soi et la prise de risque.

## **Conclusion**

L'intelligence émotionnelle ou le savoir-faire émotionnel est désormais une clé de réussite professionnelle et entrepreneuriale. Les résultats de cette recherche permettent de conclure à l'existence d'un lien entre l'intelligence émotionnelle des dirigeants et l'orientation entrepreneuriale de leurs entreprises. Ce travail est à notre connaissance le premier à avoir étudié cette relation dans le contexte tunisien.

L'originalité de cette étude consiste aussi à son essai d'examiner l'effet des émotions et des composantes interpersonnelles et intra personnelles de l'intelligence émotionnelle des dirigeants sur la prise des décisions entrepreneuriales. Les résultats de ce travail, malgré la taille réduite de l'échantillon, peuvent être intéressants.

En effet, ils montrent la nécessité de valoriser le côté émotionnel pour la prise de décision et la gestion d'une entreprise, ce qui affecte implicitement l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise avec ses différentes dimensions que sont l'innovation, la prise de risque et la pro-activité.

Cette étude souffre, toutefois, de certaines limites. D'abord, le nombre des entreprises de l'échantillon est réduit. Ainsi, la généralisation de nos conclusions reste limitée. En plus, étant donné qu'on a mesuré l'impact de l'intelligence émotionnelle sur l'orientation entrepreneuriale d'une façon quantitative et non pas qualitative, l'interprétation des résultats manque de richesse au niveau des informations recueillies.

Ensuite, il y a d'autres facteurs pouvant affecter l'orientation entrepreneuriale qui ne sont pas examinés dans cette étude. En effet, un entrepreneur a comme caractéristique prédominante l'innovation. Ainsi, il observe son milieu, ses faiblesses, ses forces, mais aussi les menaces et les opportunités qui se dessinent dans l'avenir. Il visualise ensuite son projet et le développe, en utilisant son imagination et l'innovation, venant ainsi répondre à un besoin de l'environnement interne de son organisation autrement dit l'existence d'un climat organisationnel favorable et donc « faire du monde un monde meilleur » (Kawasaki, 2006). De ce fait, une limite se rapportant au choix du modèle conceptuel concerne l'introduction de variables médiatrices ou modératrices qui pourraient aussi influencer la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'orientation entrepreneuriale. Ainsi, il convient d'étudier l'effet que peuvent exercer certaines variables individuelles ou organisationnelles tels que le style de leadership du dirigeant, la culture organisationnelle ou l'implication organisationnelle des salariés...

Enfin, en dehors de ces limites, notre étude ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. Il nous semblerait important d'améliorer la compréhension du concept l'orientation entrepreneuriale des PME en établissant, par exemple, le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des entreprises, et en analysant la relation entre l'orientation entrepreneuriale et d'autres déterminants tels que l'influence des facteurs relatifs à l'environnement externe et interne de l'entreprise, autrement dit l'effet du climat organisationnel et des caractéristiques de l'environnement relatives l'état de la concurrence, le dynamisme et l'hostilité de l'environnement.

## **Bibliographie**

- Aliyamutu, J. P. (2011). *Les marqueurs discursifs des aspects émotionnels de la prise de décision dans les sociétés de capital de risque* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596.
- Ashkanasy, N. M., & Hooper, G. S. (1999). Perceiving and managing emotion in the workplace: A research agenda based on neurophysiology. *Australian Journal of Psychology*, 51(Supplement 1999), 51.
- Awwad, M. S., & Ali, H. K. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 115.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Intelligence Inventory (EQ-I). *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. *Revue française de gestion*, (5), 175-192.
- Bénézech, D., Karcher, T., & Garcia, C. (2013). Dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(4), 35-58.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.



CHERCHEM, N., & FAYOLLE, A (2008). journée de recherche «Entrepreneuriat et Stratégie» Bordeaux, 1er juillet 2008.

Cherchem, N., & Fayolle, A. (2010). Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique'. *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique*.

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47-47.

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., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of business venturing*, 5(2), 123-135.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, 3, 5-28.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57-81.

Desrosiers, P. (2002). Les compétences émotionnelles et la gestion des ressources humaines.

Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2008). Indécision vocationnelle et intelligence émotionnelle: quelques données empiriques sur un échantillon d'apprentis italiens. *Pratiques psychologiques*, 14(2), 213-222.

Engelen, A., Neumann, C., & Schmidt, S. (2016). Should entrepreneurially oriented firms have narcissistic CEOs?. *Journal of Management*, 42(3), 698-721.

Evard, P. C., Machold, T. R., & Spahic, B. (1993). *U.S. Patent No. 5,176,661*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.

Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 1, 27-44.

- Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 229-241.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- Hadizadeh, M. A., Raminmehr, H., & HOSSEINI, S. S. (2009). Relationship between emotional intelligence and entrepreneurial orientation among the employees of oil company-affiliated organizations.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 195-204.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Kearney, C., Soleimanof, S., & Wales, W. J. (2017). Examining Facilitative Configurations of Entrepreneurially Oriented Growth: An Information Processing Perspective. *British Journal of Management*.
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of small business & entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Livingstone, H. A., & Day, A. L. (2005). Comparing the construct and criterion-related validity of ability-based and mixed-model measures of emotional intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 757-779.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Ma, H., & Tan, J. (2006). Key components and implications of entrepreneurship: A 4-P framework. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 704-725.
- Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators* (pp. 3-31).
- Michellod, E., Gaillard, H. T., Hugo, H. A., Lehmann, B. G., & Perruchoud, A. (2013). Analyse de l'intelligence émotionnelle dans le processus de création d'entreprise et de développement aux compétences entrepreneuriales.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.
- Pachulia, G., & Henderson, L. (2009). The relationship between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation: Observed within owner-managers who lead small, high-tech firms in Sweden.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.
- Porter, M. F. (1980). An algorithm for suffix stripping. *Program*, 14(3), 130-137.
- Pradhan, R. K., & Nath, P. (2012). Perception of entrepreneurial orientation and emotional intelligence: A study on India's future techno-managers. *Global Business Review*, 13(1), 89-108.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.

- Rauch, F., & Glorieux, F. H. (2004). Osteogenesis imperfecta. *The Lancet*, 363(9418), 1377-1385.
- Riemenschneider, C. K., Leonard, L. N., & Manly, T. S. (2011). Students' ethical decision-making in an information technology context: A theory of planned behavior approach. *Journal of Information Systems Education*, 22(3), 203.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. *Emotion, disclosure, and health*, 125, 154.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274..

Wong, K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.

Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal zekave eğitim amaçlı andoğurguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 139-146.

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), 363-381.

## **Annexe1**

### **Conscience de soi :**

Je sais reconnaître que je suis en colère.

Je sais ce qui me rend heureux.

Je sais quand je suis stressé.

Je reconnais mes changements d'humeur.

### **Gestion des émotions :**

Je reste calme lorsque je suis la cible de la colère des autres.

Les autres peuvent rarement comprendre mon humeur.

Je peux consciemment modifier mon état d'esprit ou mon humeur.

Je ne laisse pas les situations ou les personnes stressantes m'affecter en dehors du travail.

### **Motivation :**

Quand je suis d'humeur positive, je suis capable de proposer de nouvelles idées.

Je me motive en imaginant un bon résultat aux tâches que je vais accomplir.

Je suis en mesure de m'auto-motiver pour réaliser des tâches difficiles.

Je me ressaisis rapidement après un échec.

Je peux toujours me motiver même quand je n'ai pas le moral.

**Empathie :**

Je peux précisément saisir les émotions exprimées par autrui à partir de leurs comportements.

Je suis un bon observateur des émotions des autres.

Je suis sensible aux sentiments et aux émotions des autres.

J'ai une bonne compréhension des émotions des gens autour de moi.

En général, je démontre de l'empathie et de la compassion envers les problèmes des autres.

**Compétence sociale :**

Je résous les conflits.

Je cherche à établir un consensus avec les autres.

Je fonde mes relations avec les autres sur la confiance.

J'aide les autres à se sentir bien.

Je fournis des conseils et du soutien aux autres, au besoin.

**Innovation :**

Notre entreprise effectue régulièrement des études de marché pour identifier les nouvelles opportunités.

Notre entreprise a lancé de nouveaux produits /services dans les cinq dernières années.

Des changements sont constamment apportés à nos produits/services pour répondre à de nouveaux marchés/clients.

J'encourage l'innovation et la recherche et développement.

La pro-activité :

Notre entreprise initie régulièrement des actions auxquelles les concurrents essaient d'y répondre.

Notre entreprise est souvent la première à introduire de nouveaux produits / services, de nouvelles méthodes, technologies.

Notre entreprise est leader dans son secteur d'activité.

Notre entreprise répond rapidement aux nouvelles offres de la concurrence.

J'encourage généralement mon personnel à créer de nouvelles idées / nouveaux produits.

**La prise de risque :**

Notre entreprise porte plus d'intérêt aux projets risqués présentant une forte probabilité de revenus élevés.

Vu la nature de notre environnement, des mesures radicales sont parfois nécessaires pour atteindre les objectifs de notre entreprise.

Dans des situations d'incertitude, je ne crains pas la prise de risque pour exploiter des nouvelles opportunités.