

Ajuster les complexités entrepreneuriales pour de meilleures performances

Résultats d'études sur données belges

Rapport final

Arjen van Witteloostuijn (Université d'Anvers et Université de Tilburg)

Marcus Dejardin (Université de Namur et Université catholique de Louvain)

Julie Hermans (Université de Namur)

Dendi Ramdani (Université d'Anvers)

Johanna Vanderstraeten (Université d'Anvers)

Jacqueline Brassey (Université de Tilburg)

Hendrik Slabbinck (Université de Gand)

Janvier 2015

Traduit de l'anglais

Remerciements

Nous tenons à remercier la Politique scientifique fédérale pour l'aide et le soutien financier apportés dans le cadre de ce projet de recherche (projet SMESESAP BELSPO TA/00/40).

De même, sont vivement remerciés les membres du comité d'accompagnement pour leur participation active aux travaux.

Nos remerciements vont ensuite aux entrepreneurs qui nous ont fait confiance et nous ont consacré de leur temps. Sans leur participation, ce projet n'aurait pas été possible. Merci à eux.

Enfin, au terme de ce projet, nous tenons à remercier les collègues de nos organisations respectives.

Sommaire

Partie I **Mise en contexte**

- Chapitre 1 Introduction
- Chapitre 2 Cadrage théorique
- Chapitre 3 Boîte à outils méthodologiques
- Chapitre 4 Données descriptives

Partie II **Résultats empiriques**

- Chapitre 5 L'environnement de l'entreprise : l'effet de la normalisation européenne
- Chapitre 6 L'entrepreneur : les motivations entrepreneuriales et la création de valeur partagée
- Chapitre 7 Logiques causales et effectuales en milieu turbulent: Impact sur l'orientation entrepreneuriale et la taille de l'entreprise
- Chapitre 8 L'ajustement : adéquation entre l'environnement, l'entrepreneur, la stratégie et la performance

Partie III **Enseignements actuels et à venir**

- Chapitre 9 Perspectives et implications en termes de politiques
- Chapitre 10 La voie à suivre

Bibliographie

Partie I

Mise en contexte

Chapitre 1

Introduction

Le rôle des PME et des indépendants en Belgique et dans beaucoup d'autres pays est primordial en termes de création d'emploi et de valeur ajoutée (European Commission, 2013). Dans une perspective de politique publique, deux questions sont centrales: (1) quels sont les déterminants des stratégies pour les PME et indépendants?; et (2) comment cela se rapporte-t-il à leur performance, en particulier en termes (de croissance) d'emploi et de valeur ajoutée? Ce rapport expose les résultats d'un projet de recherche, dénommé SMESESAP pour "Les déterminants de la stratégie d'innovation et de la performance de croissance des PME¹ et des indépendants" (projet BELSPO TA/00/40), ayant pour objectif d'étudier empiriquement ces deux questions au moyen d'un modèle global de performances entrepreneuriales et de quelques stratégies empiriques inédites dans le champ de l'entrepreneuriat. En ce sens, l'approche globale adoptée ici est similaire à celle d'Audretsch et al. (2008), bien qu'adoptée au niveau de la firme plutôt que du pays. Les apports de cette étude à l'état actuel des connaissances sont de trois ordres au moins: (1) travailler à développer et estimer un modèle plus global et complexe, bénéficiant d'une perspective multidisciplinaire; (2) réaliser cela au niveau de l'entreprise plutôt que du pays, en se centrant sur la stratégie (avec un accent sur l'innovation) et la performance (en particulier la croissance) des PME et des indépendants; et (3) exploiter quelques approches empiriques conceptuelles nouvelles.

Il y a ainsi à l'évidence de nombreuses choses que cette étude ne fera pas, ce qui rend sa contribution complémentaire aux travaux existants. Par exemple, en nous concentrant sur la stratégie et la croissance des PME et des indépendants au niveau de l'entreprise, nous ne traiterons pas de l'entrée et de la sortie au niveau du marché (ou du pays), ni

¹ PME, Petites et Moyennes Entreprises. Les PME sont définies par la Commission Européenne (2013) comme les entreprises ayant un maximum de 250 employés. Dans ce rapport, Les PME sont d'abord distinguées des indépendants car elles ont au moins un employé; l'indépendant dirige une activité sans employé.

des interrelations avec les grandes entreprises ou de leur rôle. Spécifiquement, l'étude rapportée ici fournit un premier pas - essentiel - dans l'étude multidimensionnelle reliant le niveau microéconomique de la PME ou de l'indépendant au niveau méso-économique de l'industrie et au niveau macroéconomique du pays. Cette tentative de développer une étude multidimensionnelle ne conduit néanmoins, au mieux, qu'à mi-chemin. Le Chapitre 10 de conclusion revient sur la voie à suivre. Il est à noter que cette étude fait deux autres contributions clefs, de nature empirique, en recueillant et analysant des données originales et nouvelles (cf. Chapitre 4), et méthodologique, en introduisant une nouvelle méthode pour mesurer les motivations entrepreneuriales explicites et implicites (cf. Chapitre 3 et 6). Cela signifie que l'apport potentiel pratique, à la fois pour les PME/ indépendants et les décideurs politiques, est substantiel. Cette question est traitée au Chapitre 9.

Ce rapport vise à développer une approche programmatique de l'étude de l'entrepreneuriat, utilisant SMESESAP comme fondement à un travail futur. SMESESAP est un projet de recherche financé par BELSPO, les services fédéraux de la recherche de Belgique. Le projet s'est déroulé de 2011 à 2014. Son objectif principal était de développer un modèle scientifique de ce qui peut être dénommé l'entrepreneuriat ambitieux – un terme introduit au cours du projet pour mieux rendre compte de ce qui constitue ici le centre de notre attention. Comme dans Stam et al. (2012), un entrepreneur ambitieux est défini comme quelqu'un qui identifie et exploite des opportunités de création de nouveaux produits, services, procédés ou organisations avec une intensité entrepreneuriale élevée, cette dernière se reflétant dans la création d'emploi, l'activité innovante et/ou la croissance des ventes. L'intérêt pour ce type d'entrepreneuriat est lié à l'observation que la création entrepreneuriale de valeur au-delà de la simple survie est critique pour la croissance économique et le progrès d'une société. Ce point illustre bien l'accent du projet sur l'innovation et la création de valeur, comme cela était souligné dans la proposition originale du projet.

Ce qui est primordial est que nous étudions l'entrepreneuriat ambitieux dans une optique multidimensionnelle, multidisciplinaire et à méthodes multiples. La perspective multidimensionnelle signifie que nous combinons des éléments sur l'environnement, l'entrepreneur et la stratégie : la stratégie est supposée être le connecteur entre les

forces et faiblesses de l'entrepreneur (ou son entreprise)², d'une part, et les opportunités et menaces dans l'environnement, d'autre part. Notre argument fondamental est que la performance de création de valeur de l'entrepreneur dépend du degré d'ajustement entre les deux faces de cette pièce : l'ajustement entre entrepreneur et stratégie d'une part, entre stratégie et environnement d'autre part, la stratégie en étant le connecteur. En lien avec cette perspective multidimensionnelle, notre approche multidisciplinaire signifie que nous mobilisons des idées et un argumentaire issus de différentes disciplines. Par exemple, nous introduisons la théorie des motivations à partir de la psychologie (cognitive), celle de la normalisation à partir de l'économie (industrielle), et celle de l'ajustement à partir de la sociologie (des organisations). Enfin, pour explorer empiriquement notre perspective multidimensionnelle et multidisciplinaire, nous devons appliquer des méthodologies multiples. Nous mesurons par exemple les motivations par un test d'association implicite (Brief Implicit Association Test ou BIAT) lors d'ateliers, nous estimons des modèles de processus conditionnels avec nos données d'enquête (Hayes 2012), et nous réalisons une analyse comparative qualitative (Qualitative Comparative Analysis ou QCA) pour explorer les profils potentiels d'adéquation.

La structure du rapport est la suivante. La partie I plante le décor. Dans le Chapitre 2, nous introduisons le cadrage théorique du projet. Ce cadrage permet de situer les quatre études empiriques qui forment le cœur de ce rapport. Au Chapitre 3, nous présentons nos choix méthodologiques. Comme signalé, certaines de ces méthodologies sont nouvelles dans le champ de l'entrepreneuriat, notamment l'outil BIAT. Au Chapitre 4, nous décrivons les données recueillies et la base de données que nous avons construite. Elles sont instructives en soi, avant même toute analyse. La partie II est le centre empirique du rapport. Au Chapitre 5, nous nous concentrons sur l'environnement. Nous explorons à partir de données européennes secondaires quelles sont les compétences nécessaires à la firme pour tirer une bénéfice de la normalisation européenne, et si ces attributs varient entre secteurs et régions. Au Chapitre 6, nous nous plaçons au niveau de l'entrepreneur. Sur la base d'une nouvelle méthode pour mesurer les motivations de l'entrepreneur, nous examinons comment de telles motivations affectent le niveau de

² Pour la lisibilité, nous utilisons "entrepreneur" pour référer à l'entrepreneur et à son organisation (firme, entreprise, activité, etc.) de façon interchangeable, sauf lorsque l'explication demande que nous référions explicitement à un niveau spécifique d'analyse.

responsabilité sociétale de son activité professionnelle. Au Chapitre 7, nous nous déplaçons vers la stratégie. Nous examinons l'effet de deux logiques d'action entrepreneuriales – causation et effectuation – sur l'orientation entrepreneuriale et la taille de la PME, et si ces effets varient selon le dynamisme de l'environnement. Au Chapitre 8, nous assemblons toutes les pièces du puzzle. Nous recherchons l'ajustement source de performances, en se concentrant sur des aspects représentatifs de l'environnement, de l'entrepreneur et de la stratégie, en combinant les données des deux vagues d'enquête. La fin de la partie III traite des leçons apprises et à apprendre. Au Chapitre 9, nous discutons d'une série de mesures qui peuvent (avec précaution) découler de l'ensemble de nos résultats. Au Chapitre 10, nous passons en revue ce que nous avons fait, et ce qui peut encore être fait dans des travaux futurs.

Quelques précisions doivent être apportées au préalable. D'abord, ceci est un rapport assez dense, où chaque détail n'est cependant pas repris. Il faut ici se référer aux working papers, souvent plus longs. Deuxièmement, et en lien avec cette remarque, signalons que davantage d'analyses que celles présentées ici ont été réalisées. Nous avons par exemple rédigé d'autres articles de recherche sur la théorie de l'entrepreneuriat ambitieux (Hermans et al. 2013), la fixation des objectifs entrepreneuriaux et la méthode de mesure des motivations. Ce travail est bien sûr disponible sur demande. Troisièmement, les données recueillies peuvent servir à davantage que ce qui a pu être réalisé à ce jour. Par exemple, une analyse d'adéquation plus complète peut être réalisée avec la stratégie d'estimation empirique introduite par Parker et van Witteloostuijn (2010), et nous pouvons mener des analyses de performance supplémentaires avec la liaison désormais établie entre des données récentes objectives au niveau de l'entreprise issues de la Centrale des Bilans de la Banque Nationale de Belgique (BNB)³ et notre base de données. Malgré ces avertissements, nous espérons – et pensons – que ce présent rapport témoigne de l'intérêt de l'analyse des complexités entrepreneuriales.

³ Ces données sont disponibles moyennant un décalage temporel. Au moment où nous menions nos analyses, elles n'étaient ainsi pas encore disponibles pour l'année appropriée (c'est-à-dire, l'année correspondant aux dates de nos enquêtes, *a fortiori* aux années ultérieures). Nous conduirons ces analyses supplémentaires dès que les données seront publiées.

Chapitre 2

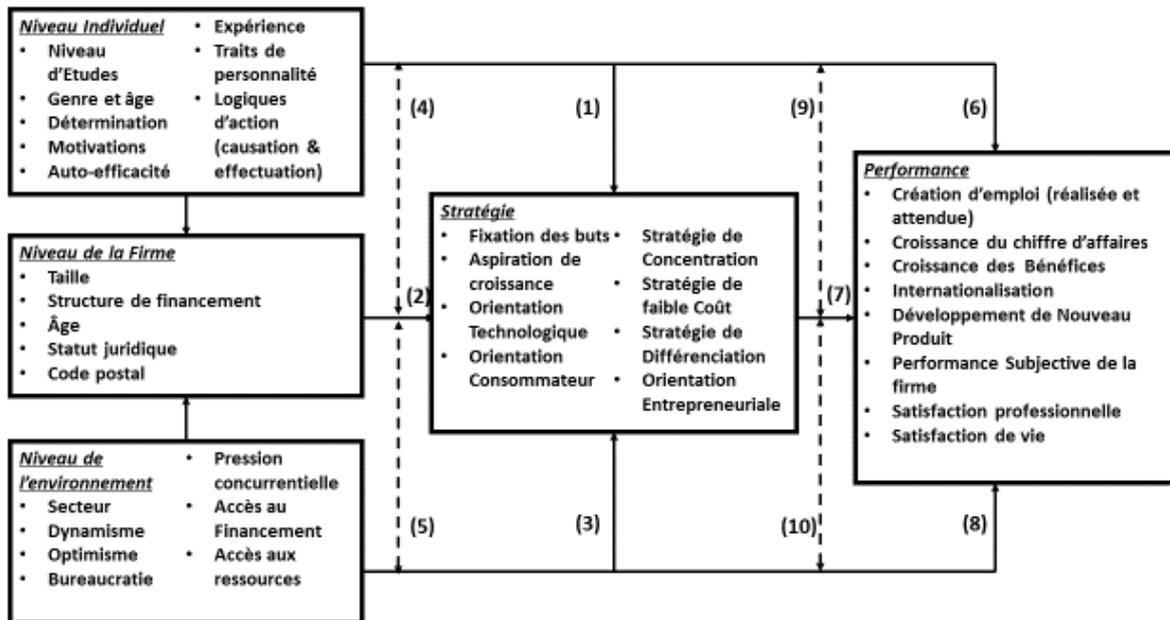
Cadrage théorique

2.1 Introduction

L'étude de la performance au niveau de la firme exige une perspective complexe, multidimensionnelle et multidisciplinaire, puisque de nombreux éléments, allant de la motivation individuelle et de la culture organisationnelle à la concurrence sur le marché et la réglementation nationale, et bien plus, co-déterminent, séparément et en interaction, une telle performance ; ceci est bien documenté par les travaux en économie. La théorie de la contingence en sociologie des organisations indique qu'une telle complexité doit être traitée soit par l'estimation quantitative d'ensembles d'effets médiateurs et modérateurs (Parker & van Witteloostuijn, 2010, Hayes 2012) soit par l'analyse comparative qualitative (Fiss, 2007). Nous utilisons donc une approche théorique de contingence multidisciplinaire combinée, par la suite, à une analyse de processus conditionnels (Hayes 2012) et d'adéquation multidimensionnelle (QCA).

Nous ne pouvons discuter dans le cadre de ce rapport tous les éléments méthodologiques de cette perspective multidisciplinaire et multidimensionnelle (voir Parker et al., 2010, pour un exemple). Nous examinons plutôt quelques aspects clés pour illustrer la logique d'ensemble, comme synthétisé dans la Figure 2.1 ci-dessous qui schématise notre cadre analytique.

Figure 2.1: Cadre d'analyse global de SMESESAP



2.2 Le projet

La première partie du projet se centre sur les déterminants de la stratégie, particulièrement l'innovation et l'internationalisation (flèches 1-5). Un exemple d'un antécédent au niveau individuel de la stratégie est le concept psychologique du locus of control, qui est un déterminant bien connu du comportement entrepreneurial et innovant. Le locus of control se rapporte à la croyance selon laquelle ses propres actions (une orientation interne) ou des influences externes (une orientation externe) déterminent la performance. Plusieurs études ont montré que les individus avec un locus of control interne sont associés à un comportement entrepreneurial, et préfèrent les stratégies innovantes (Boone et al., 1996; Hansemark, 2003; Mueller & Thomas, 2001), alors que ceux avec un locus of control externe tendent à adopter un comportement prudent lié à une préférence pour les stratégies à faible coût (Boone et al., 1996; Govindarajan, 1989). Nous proposons dans ce rapport une perspective différente pour venir compléter l'état actuel des connaissances. Ainsi, pour les caractéristiques individuelles, nous retenons six grands traits de personnalité (voir Chapitre 8), plutôt que le locus of control. De même, nous examinons les motivations –

conscientes et inconscientes - de l'entrepreneur. Notre tentative de revitaliser la tradition des motivations entrepreneuriales présente dans la littérature, en employant la théorie moderne des motivations issue de la psychologie cognitive et la méthode de mesure associée du BIAT (voir Chapitres 3 et 6), constitue une contribution importante de ce rapport. En ce qui concerne la stratégie, nous avons décidé d'étudier les liens entre l'orientation entrepreneuriale de la firme, et une nouvelle typologie de logiques d'actions entrepreneuriales : la causation et l'effectuation (voir Chapitre 7).

La seconde partie du projet de recherche SMESESAP est consacrée au lien entre stratégie et performance (flèches 6-10). Etant donné la nature des défis actuels, l'accent est mis sur la compétitivité (Chapitre 5), la responsabilité sociale (Chapitre 6), l'orientation entrepreneuriale et la taille de la PME (Chapitre 7), et la croissance de l'emploi (Chapitre 8). Nous partons, ici encore, de l'argument de contingence qu'une adéquation entre l'environnement, la stratégie, la structure et l'individu doit être établie pour que l'organisation soit plus performante que la moyenne. Dans cette partie, nous nous concentrons sur la découverte des conditions sous lesquelles les stratégies d'innovation sont plus performantes que les stratégies à faible coût (voir notamment Chapitre 8).

Dans ce contexte, l'argument central est que l'innovation n'est pas toujours la meilleure stratégie: quelle que soit la stratégie retenue, elle doit être en adéquation avec l'environnement, la structure et l'individu pour atteindre la plus grande performance possible. Par exemple, Wiklund et Shepherd (2005) montrent que l'impact de l'orientation innovante sur la performance de croissance est particulièrement marqué dans des environnements dynamiques. Dans notre contexte, l'étude de Parker et al. (2010) est particulièrement intéressante. Les auteurs constatent que les PME «gazelles» éprouvent des difficultés à maintenir leur rythme de croissance, et que celles survivant croissent à des rythmes plus faibles après la période de forte croissance. Ces données suggèrent qu'une petite entreprise peut croître à un rythme élevé, mais avec un risque élevé de mortalité subséquente après la période gazelle si cette entreprise échoue à adapter stratégie et structure aux nouvelles circonstances. Cette logique implique qu'une stratégie d'entreprise risquée telle que l'innovation est centrale à une croissance élevée, mais que cette stratégie même comporte un risque élevé de défaillance. Cela signifierait qu'une liaison durable entre innovation et croissance des activités pour

chaque PME (ou indépendant) nécessite une opération complexe et subtile d'équilibrage et de modification d'éléments clefs dans la configuration d'ensemble.

Aussi, la seconde partie du projet de recherche SMESESAP cherche à approfondir notre compréhension de cette liaison dynamique et multidimensionnelle entre stratégie et performance (par exemple celle entre innovation et croissance au Chapitre 8), comprenant des ensembles d'effets médiateurs et modérateurs (flèche 9-10), comme ci-dessus, afin de trouver ce qui conduit le succès de la croissance soutenue des PME «gazelles» sur de nombreuses années. Pour les indépendants, nous avons recueilli des données « sur mesure » comme, par exemple, le revenu financier et sa croissance. Dans ce rapport, nous centrerons cependant l'attention sur les PME, conservant l'étude des indépendants pour de futurs travaux.

2.3 L'Approche

Dans la mise en œuvre de ce projet de recherche, nous emploierons une perspective analytique multidimensionnelle compte tenu du fait que nos variables d'intérêt se situent à plusieurs niveaux d'analyse : l'individu, l'organisation, et l'environnement. Estimer des modèles d'ajustement complexes requiert ainsi de nombreuses données, dont la collecte fut organisée comme suit:

1. Dans une première étape, nous nous sommes centrés sur l'exploration des bases de données internationales disponibles comme CIS et GEM, ainsi que des sources nationales comme les bases de données de rapports annuels et l'information statistique recueillies par les autorités nationales. Le Chapitre 5 illustre cette approche, avec l'analyse d'une série de données européennes pour étudier l'effet perçu de la normalisation de l'UE sur la compétitivité au niveau de la firme. De plus, en reliant l'information statistique belge à nos données d'enquête, il sera prochainement possible de conduire des analyses supplémentaires (lorsque les données pour la même année seront disponibles).
2. Dans une seconde étape, nous avons administré, au début de la seconde année du projet, une première vague d'enquête sur-mesure. Cette enquête a été largement distribuée en Belgique, ainsi que dans des régions spécifiques des Pays-Bas (Brainport Eindhoven) et du Royaume-Uni (Kent). Bien que les données de

l'enquête belge soient très riches, le nombre d'observations des deux autres pays s'est avéré trop réduit pour mener une analyse comparative quantitative transnationale. Les données recueillies permettent de nombreuses exploitations. Ceci est illustré particulièrement au Chapitre 7, centré sur le lien entre logiques d'action (causation-effectuation), orientation entrepreneuriale et taille de la PME.

3. Dans une troisième étape, nous avons organisé une série d'ateliers à Anvers (Flandre) et Namur (Wallonie), au cours desquels ont été mesurées les motivations explicites et implicites d'un petit échantillon d'entrepreneurs belges ($n = 108$), au moyen du BIAT, pour explorer les effets de telles motivations sur les attitudes, stratégies et résultats entrepreneuriaux (voir Chapitre 3). Une première étude basée sur ces données originales est présentée au Chapitre 6, axé sur l'impact des motivations sur la responsabilité sociale des PME et indépendants.
4. Dans une quatrième étape, la première vague d'enquête a été répétée au début de la troisième année du projet. Cette seconde vague d'enquête est nécessaire car la nature multidimensionnelle de notre modèle signifie que nous avons besoin de mesures de nombreuses variables qui ne sont pas autrement facilement observables. Par ailleurs, la répétition est nécessaire afin de faire justice à la logique dynamique de notre argument, qui met l'accent sur le besoin subtil et facteur de risque d'adapter la stratégie et la structure au fil du temps afin de maintenir une adéquation continue dans un environnement changeant. Au Chapitre 8, nous appliquons une analyse comparative qualitative pour explorer les profils d'(in)adéquation dans nos données.

Avec cette approche en quatre étapes, nous avons pu recueillir des données originales, assemblées en une base de données très riche, et commencer à produire une série d'études inédites, apportant de nouvelles connaissances à la recherche sur l'entrepreneuriat et des perspectives stimulantes pour les politiques publiques (voir Chapitres 9 et 10).

Chapitre 3

Boîte à outils méthodologiques⁴

3.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous examinons ce que pourrait être le design de la recherche, principalement (mais non exclusivement) centré sur le recueil de données primaires, dans le contexte (a) du projet SMESESAP et (b) d'une approche programmatique plus large. Nous mettons ainsi en perspective les choix qui ont été faits dans ce projet. Quelques enjeux théoriques sont d'abord considérés à partir de SMESESAP. Cette analyse vise essentiellement à faire une sélection de variables constitutives d'un modèle témoignant des complexités entrepreneuriales. Deuxièmement, nous discutons de l'option de réaliser une étude de panel au niveau microéconomique dans trois pays avec deux ou trois vagues de collecte de données primaires, aux côtés d'analyses de niveau macroéconomique de données secondaires (après création d'une base de données originales par liaison des séries de données disponibles). Ici, étant donné les contraintes de budget et de temps, il est fondamental de développer un modèle de recherche qui maximise la probabilité de trouver des résultats intéressants pour un public d'universitaires comme de praticiens. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de mener une série d'ateliers approfondis pour mesurer, en Belgique (Flandre et Wallonie) seulement, les motivations explicites et implicites, combinée avec deux vagues d'enquête de grande ampleur en Belgique. Troisièmement, et en lien avec la perspective sur les

⁴ Les résultats présentés dans ce chapitre ont fait l'objet de trois working papers au sein de l'équipe SMESESAP, dont un est désormais publié.

Hermans, J., M. Dejardin, D. Ramdani, J. Vanderstraeten & A. van Witteloostuijn (2013). Entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives. *Revue de l'Entrepreneuriat* 13 (1-2) : 43-70.

Hermans, J., J. Vanderstraeten, M. Dejardin, D. Ramdani, & A. van Witteloostuijn, (2012) « Ambitious Entrepreneurship : Antecedents and consequences ». UAntwerpen Working Paper.

H. Slabbinck, A. van Witteloostuijn, J. Brassey, M. Dejardin, J. Hermans, D. Ramdani, J. Vanderstraeten, (2014) The added value of implicit motives for organizational research. SMESESAP Working Paper.

motivations, nous introduisons une méthode nouvellement développée, inédite dans le domaine de l'entrepreneuriat, pour mesurer les motivations : le test d'association implicite rapide (BIAT).

3.2 Développement du modèle

Dans le chapitre précédent, nous soulignons que l'un des objectifs de la recherche est de développer et d'estimer un modèle global de la stratégie et performance des PME et indépendants, où la stratégie est non seulement une variable indépendante, mais aussi un médiateur dans le modèle de performance (voir Parker et al., 2010, pour une vue d'ensemble et une étude représentative). De manière générale, le modèle global est composé de quatre composantes de base (voir Figure 2.1 ci-dessus): (1) l'environnement; (2) la firme (3); l'entrepreneur; et (4) la performance. Après examen de la littérature relative à l'entrepreneuriat ambitieux et discussion (voir Stam et al., 2012; Hermans et al., 2013), nous avons décidé d'inclure au moins les variables suivantes:⁵

1. **L'environnement.** Ici, les suspects habituels doivent être retenus. D'une part, des approximations larges des caractéristiques de l'environnement de la firme peuvent être ajoutées à travers des variables muettes pour la région et le secteur (ou l'industrie). De façon alternative, les influences environnementales peuvent être saisies en incluant des traits plus spécifiques comme le taux de chômage, le PIB par habitant, la croissance du PIB, le nombre d'habitants, l'accès à la finance, la densité de petites entreprises, l'éducation, le régime fiscal, les politiques de l'Etat-providence, l'inégalité des revenus, et la culture.⁶ D'autre part, les mesures des construits abstraits pertinents peuvent être incluses, comme la pression concurrentielle, le dynamisme, la munificence et la prévisibilité. A la suite de van Witteloostuijn et de Jong (2011), nous suggérons d'inclure également la

⁵ Les principaux effets exceptés, nous testons une variété de relations non linéaires, médiatrices et modératrices, dans nos quatre études empiriques en Partie II.

⁶ Ce sont là des exemples de niveau national qui doivent bien sûr être adaptés au niveau approprié si nous nous plaçons au niveau de régions ou de localités spécifiques.

bureaucratie ou les mesures de réglementation, car réduire la bureaucratie peut fournir un point d'ancrage important aux politiques menées.

2. **La firme.** Notre centre d'intérêt principal réside dans les mesures de la stratégie de la firme, à la fois les stratégies génériques et spécifiques. Une attention particulière est portée aux stratégies d'innovation et d'internationalisation. Par ailleurs, les caractéristiques démographiques standards de la firme sont incluses (par exemple, l'âge, la localisation, la taille, le degré d'indépendance et le statut juridique).
3. **L'entrepreneur.** Etant donné la nouveauté de la problématique des motivations implicites et explicites (voir ci-dessous et Chapitre 6) animant l'entrepreneur⁷, nous avons décidé de leur faire une place centrale. Cette littérature fait par ailleurs référence à plusieurs autres variables personnelles susceptibles d'être influentes: les traits de personnalité, les logiques d'action entrepreneuriales, l'attitude envers le risque, l'optimisme, la confiance en soi, l'auto-efficacité et autres. Un moyen d'appréhender le mode de perception qu'a un entrepreneur de son environnement doit aussi être inclus. Outre ces caractéristiques psychologiques, les caractéristiques démographiques individuelles habituelles doivent être intégrées (âge, éducation, expérience, genre, etc.).
4. **La performance.** Les mesures clefs de la performance entrepreneuriale concernent la définition même de l'entrepreneuriat ambitieux: la création d'emploi, l'output innovant et la croissance des ventes. Outre cela, la sortie et la rentabilité sont essentielles. Il faut absolument tenir compte de la sortie dans une étude longitudinale, élément central dans le contexte des PME (à croissance rapide) et des indépendants.⁸ L'internationalisation et la contribution sociale constituent deux autres mesures de performance potentiellement pertinentes. Etant donné la nature globalement transversale du projet SMESESAP, nous avons décidé d'intégrer une série d'estimations subjectives de la performance dans

⁷ Si la firme est fondée et/ou dirigée par une équipe, ces variables pourraient être incluses pour chaque membre de l'équipe entrepreneuriale. Cette question est conservée pour de futures recherches.

⁸ Comme nous l'expliquons au Chapitre 10, nous projetons de conduire des analyses des sorties dans d'autres travaux, reliant nos données d'enquête (et d'ateliers) au risque de sortie des entreprises dans notre échantillon. Nous devons bien sûr attendre que suffisamment de temps se soit écoulé pour pouvoir observer ces processus de survie et de sortie, ce qui reporte notre fenêtre de temps au-delà de la date de fin (automne 2014) du projet SMESESAP.

l'instrument d'enquête (dans les deux vagues, pour la Belgique), à compléter avec les mesures objectives de performance issues des statistiques de la BNB.

Cette liste de variables est trop importante pour une enquête auprès de répondants individuels. Il faut donc (a) recueillir les variables au travers de sources multiples (ce qui est également nécessaire pour éviter les problèmes de variance dus à une méthode commune - *common-method variance* ; voir Chang et al., 2010), (b) développer une tactique de découpage en posant des séries de questions (partiellement) différentes à différents groupes de répondants, et (c) opérer une sélection en ne retenant que les variables réellement influentes (contrôle) et/ou présentant un intérêt spécifique pour les chercheurs ou les praticiens. Nous revenons sur ce point de façon détaillée au prochain Chapitre 4.

3.3 Un modèle de recherche fondé sur quatre piliers

Comme l'expliquent Stam et al. (2012), une étude de l'entrepreneuriat (ambitieux) peut se concentrer sur différents événements de transition, et les différentes variables indépendantes associées à ces événements. De façon générale, la distinction entre (1) la probabilité de créer une entreprise et (2) la performance de l'entreprise existante est essentielle. Dans le contexte du SMESESAP, quatre types d'études sont réalisées, axées sur les mesures de performance post-entrée.

1. Premièrement, nous explorons différents ensembles de données (tels que CIS, CompuStat, GEM, les statistiques nationales, les fichiers des chambres de commerce, les rapports annuels, etc.) à la recherche d'une base de données pour des analyses comparatives au niveau macroéconomique. Au Chapitre 5, nous donnons un exemple de ce type d'analyse.
2. Deuxièmement, nous recueillons des données primaires sur mesure avec un instrument d'enquête administré dans trois pays: la Belgique (Bruxelles, Flandre et Wallonie), les Pays-Bas (Brainport Eindhoven) et le Royaume-Uni (Kent).
3. Troisièmement, une série d'ateliers intensifs organisés à Anvers et Namur ont rassemblé un peu plus de cent entrepreneurs au total, issus des répondants de la

première vague d'enquête. Ces participants ont tous réalisé un test BIAT pour mesurer leur profil de motivations explicites et implicites. Nous présentons une étude basée sur ces données, en combinaison avec des informations de la première vague d'enquête, au Chapitre 6.

4. Quatrièmement, une seconde vague d'enquête a été administrée en Belgique seulement. Cette enquête a été diffusée par courriel personnalisé à l'ensemble des répondants à la première vague d'enquête belge. Des informations supplémentaires ont ainsi été recueillies. Aux Chapitres 7 et 8, après avoir lié les deux bases de données, nous analysons ces données longitudinales.

Nous détaillons ci-dessous, un par un, les quatre piliers de notre modèle de recherche.

Les analyses transnationales de données secondaires

Le premier pilier du modèle de recherche SMESESAP est constitué d'analyses transnationales avec des données secondaires. En recueillant et, dans la mesure du possible, en liant différents ensembles de données transnationales relatives à l'entrepreneuriat, il est possible de mener une série d'analyses de type économétrique, visant à expliquer les différences entrepreneuriales à travers pays et régions. Nous présentons ci-dessous, sous forme de résumé, les deux éléments clefs qui doivent être traités efficacement pour accomplir cela:

1. Les bases de données secondaires au niveau de la firme (éventuellement) disponibles révèlent rarement l'identité des entreprises. En outre, ces bases de données tendent à être essentiellement transversales, même si des données similaires ont été recueillies pour plus d'une année, en raison du non-appariement des échantillons. Vu ces limites, la première option est de construire notre propre jeu de données transversales en rassemblant des informations à partir de bases de données multiples de niveau national ou régional (disons, par exemple, TEA depuis GEM, l'activité R&D depuis CIS, le PIB depuis Eurostat, etc.). Si les informations au niveau de la firme sont disponibles, ajouter des données du niveau de la firme permet de mener des analyses multidimensionnelles. Les données regroupées peuvent être analysées pour expliquer la variation transnationale ou transrégionale des activités entrepreneuriales.

2. Nous pouvons parfois accéder à un ensemble de données comportant les identifiants des entreprises. Si tel est le cas, les informations du niveau de la firme peuvent être liées aux informations provenant d'autres sources (par exemple, les informations des rapports annuels ou des chambres de commerce). Un candidat prometteur ici pourrait être le CIS. Mais compte tenu du petit nombre d'observations communes aux deux bases de données, cela s'est avéré une impasse. Finalement, nous avons pu utiliser les informations avec identifiants d'entreprises des rapports annuels assemblés par la BNB.

Nous avons désormais exploré la plupart des opportunités ci-dessus. A ce jour, nous avons utilisé deux ensembles de données secondaires. D'abord, au Chapitre 5, nous analysons des données à l'échelle européenne pour étudier l'effet perçu de la normalisation européenne sur la compétitivité des entreprises, nous concentrant sur les différences entre pays et types de firmes. En second lieu, au Chapitre 8, nous relierons des données de performance de la BNB à nos informations d'enquête pour conduire une analyse QCA à partir d'une perspective d'adéquation contingente. Au Chapitre 10, nous explorons brièvement les possibilités ouvertes pour des travaux futurs.

La première vague d'enquête dans les trois pays

Le second pilier du modèle de recherche du projet SMESESAP est un questionnaire d'enquête administré en Belgique (Flandre et Wallonie), aux Pays-Bas (Brainport Eindhoven) et au Royaume-Uni (Kent). Ce doit être un questionnaire court, ne nécessitant pas plus de 30 minutes, à administrer via Internet, et investigant un nombre limité d'antécédents et de conséquences de l'entrepreneuriat ambitieux potentiellement importants. Nous avons donc opéré le choix de sélectionner les variables prometteuses pour le modèle théorique global qui ne peuvent être (facilement) mesurées autrement. Idéalement, les informations du questionnaire seront liées à des données secondaires (par exemple des rapports annuels et des fichiers de chambres de commerce). La stratégie d'échantillonnage doit être conçue de façon à obtenir un nombre suffisant de répondants au caractère suffisamment représentatif (disons, par exemple, un minimum de 750 par pays, parmi toutes les industries, régions et catégories de taille pertinentes). Cela requiert une collaboration avec les autorités locales disposées à mettre ces fichiers à disposition.

Nous avons finalement opté pour une stratégie de découpage de l'enquête couplée à une approche de double échantillonnage. La stratégie de découpage signifie que notre première vague d'enquête comprend une partie centrale avec des items administrés à tous les répondants de l'échantillon dans l'ensemble des trois pays, et une partie supplémentaire avec des items qui diffèrent dans trois sous-échantillons aléatoires en Belgique. De cette façon, nous avons considérablement élargi le nombre de variables incluses qui peuvent jouer un rôle moteur dans l'entrepreneuriat ambitieux. Les variables mesurées lors de la première vague d'enquête (y compris les statistiques descriptives) sont présentées au Chapitre 4.

Des ateliers sur mesure en Belgique

Sur la base des revues de la littérature menées par Stam et al. (2012) et Hermans et al. (2013), nous avons décidé de mettre un accent particulier sur la mesure des motivations explicites et implicites de l'entrepreneur. Pour cela, nous avons invité les répondants belges à la première vague d'enquête à assister à des ateliers organisés soit à Anvers soit à Namur. Tous les participants à ces ateliers se sont portés volontaires pour passer un test BIAT, tel que développé récemment à l'Université de Gand. Avec un BIAT, nous pouvons mesurer le profil de motivations implicites d'un individu. Nous détaillons ce que recouvre ce BIAT à la section suivante de ce Chapitre 3. L'étude exposée au Chapitre 6 repose largement sur les mesures BIAT des motivations entrepreneuriales.

La seconde vague d'enquête en Belgique

Pour ajouter un élément longitudinal à nos données, nous avons administré un deuxième questionnaire—beaucoup plus court—parmi l'ensemble des répondants à la première vague d'enquête. Dans cette seconde vague d'enquête, l'accent est mis sur le recueil d'informations relatives à la performance supplémentaires de manière à pouvoir réaliser une analyse d'adéquation. Comme pour la première vague d'enquête, les variables de la seconde vague sont présentées et examinées au Chapitre 4. Nos analyses d'adéquation figurent aux Chapitres 7 et 8.

En termes de recueil de données primaires, notre projet s'appuie donc sur deux outils: deux questionnaires d'enquête dans chacun des trois pays (première vague) ou pour la seule Belgique (deuxième vague), et le BIAT dans une série d'ateliers. Tandis que les questionnaires se basent sur des techniques traditionnelles de recueil de données, les

ateliers introduisent une méthodologie innovante dans le champ de l'entrepreneuriat. C'est pourquoi nous introduisons cette nouvelle méthodologie à la section suivante, car elle constitue –selon nous – une contribution importante à la recherche.

3.4 Le test d'association implicite rapide

3.4.1 Introduction

Identifier et quantifier les motivations des décideurs est un aspect essentiel dans de nombreuses disciplines de recherche organisationnelle (Brandstätter, 2011; Mitchell et al., 2002). Cependant, la plupart des chercheurs dans ces domaines n'évaluent que les motivations explicites laissant leurs équivalents implicites largement inexploités. Cela est surprenant car un impressionnant corpus de recherche en psychologie montre que ces motivations implicites influencent de nombreux phénomènes économiques, politiques et sociétaux *indépendamment* des dispositions motivationnelles que les gens s'attribuent explicitement (Greenwald et al., 2009; Schultheiss & Brunstein, 2010). Une raison vraisemblable à ce que nous désignons comme une *négligence des motivations implicites* est que ceux qui développent ces mesures implicites et leurs utilisateurs potentiels au sens large dans la recherche organisationnelle, divergent sur ce qui devrait caractériser de « bons » instruments de mesure.

L'objectif principal de cette section est de permettre de mieux comprendre les facteurs suscitant la négligence des motivations implicites, et d'offrir une bonne solution pour y mettre un terme. À cette fin, nous discutons d'abord le concept de motivations implicites et donnons une brève présentation des méthodes traditionnelles pour leur mesure. Puis nous examinons les différentes perspectives sur les "bonnes" mesures développées en recherche organisationnelle (entrepreneuriat y compris), et montrons comment des développements récents peuvent stimuler et encourager les communautés scientifiques actives dans ce champ à adopter de nouvelles mesures des motivations implicites. Nous introduisons et validons ensuite un test d'association implicite rapide (BIAT: Sriram & Greenwald, 2009) pour la mesure des motivations implicites, et appliquons cette mesure dans le domaine de l'entrepreneuriat, ce qui s'inscrit parfaitement dans la ligne de ce rapport. Il faut noter que, tout au long de cette section, nous nous référons souvent à la recherche organisationnelle en général (ce qui, dans notre usage du terme, comprend le

domaine de l'entrepreneuriat), car nous sommes convaincus que cette nouvelle méthode ici introduite a des ramifications qui vont bien au-delà du champ du seul entrepreneuriat.

Nous affirmons qu'introduire les motivations implicites dans la recherche organisationnelle est effectivement très prometteur, étant donné les avancées en psychologie sur les effets spécifiques des motivations explicites versus implicites sur les comportements et résultats. Nous illustrons cette affirmation pour le cas spécifique de l'entrepreneuriat parce que, jusqu'ici, les chercheurs dans ce domaine échouent à apporter une validation empirique à l'argument qu'une relation existe entre motivations et entrepreneuriat (Johnson, 1990). Développant ce cas illustratif, nous ébauchons plusieurs domaines pour lesquels l'introduction des motivations implicites peut stimuler les travaux en recherche organisationnelle. En conclusion de cette section, nous discutons certaines limites de notre recherche, et soulignons les orientations possibles de travaux futurs.

3.4.2 Les motivations implicites et leur mesure

La psychologie actuelle de la personnalité distingue deux éléments majeurs de la personnalité qui affectent et modèlent les processus mentaux et le comportement, à savoir les caractéristiques de personnalité ou *traits* et les dispositions motivationnelles ou *motivations* (Winter et al., 1998). Ces deux aspects distincts de la personnalité – traits et motivations – ont connu des développements séparés, chacun faisant l'objet de propres instruments de mesure. Pourtant, les deux courants de recherche qui leur sont liés s'accordent sur l'idée que le comportement est stimulé et dirigé par deux systèmes de personnalité distincts – soit un système implicite qui opère en-dehors d'une connaissance et d'un contrôle conscients, et un système explicite qui fonctionne à un niveau conscient (Perugini et al., 2010). En effet, les motivations implicites et explicites diffèrent dans leur impact sur le comportement. En général, les motivations implicites prédisent le comportement spontané et les modèles comportementaux de long terme, alors que les motivations explicites prédisent le comportement qui est le sujet d'une pensée consciente et de délibération, comme les jugements et les choix délibérés (Perugini et al., 2010; Schultheiss, 2008). Par exemple, seules les différences

individuelles de motivations implicites prédiraient une réussite professionnelle sur le long terme (McClelland et al. , 1989), alors que les différences de motivations explicites révèlent les résultats d'une décision et d'une évaluation où les individus considèrent attentivement tous les aspects d'un sujet, comme le choix d'une tâche et le plaisir procuré par une tâche (Biernat, 1989). De plus, et contrairement aux motivations explicites, les motivations implicites sont formées pendant la petite enfance et demeurent relativement stables la vie durant (McClelland & Franz, 1992; McClelland & Pilon, 1983).

Étant donné la représentation consciente du système explicite, les motivations explicites peuvent, d'une part, être facilement estimées par auto-évaluation, souvent sous forme d'échelles dans des questionnaires. Ces mesures des motivations explicites sont bien établies dans le domaine de la recherche organisationnelle. D'autre part, à l'inverse, puisque les motivations implicites opèrent hors de la conscience de la personne et que les individus manquent de vision introspective directe de leur système implicite, des instruments sensibles de mesure indirecte sont nécessaires pour mesurer ces différences individuelles cachées (Greenwald & Banaji, 1995; McClelland et al., 1953). Plusieurs procédures de mesure ont été proposées pour l'estimation des motivations implicites. Cependant, pour les raisons exposées ci-dessous, les instruments de mesure des motivations implicites sont rarement, si jamais, appliqués dans la recherche organisationnelle.

L'estimation des motivations implicites remonte aux années 1930 avec le développement du test d'aperception thématique (TAT: Murray, 1943). Le TAT a été développé pour explorer la dynamique inconsciente de la personnalité. Murray pensait que les gens partagent la même série basique de 27 motivations et qu'ils diffèrent seulement dans leur classement de priorité de ces besoins (Murray, 1943; Scheffer & Heckhausen, 2008). Il avançait également l'idée que les motivations ne peuvent être observées directement, et doivent être inférées. Pour cela, il a développé le TAT. Le TAT est un test de projection qui présente aux participants une série d'images ambiguës. Il leur est demandé de développer une histoire pour chaque image. L'hypothèse est que le participant projette ses propres besoins dans l'histoire, si bien que les histoires peuvent être analysées et interprétées pour découvrir les besoins sous-jacents de chaque participant. Par exemple, Atkinson et McClelland (1948) trouvent que la fréquence des

interprétations d'images du TAT liées à la nourriture a un rapport positif avec le moment où les participants ont pris leur dernier repas.

Une critique de ces premiers travaux pointe une taxinomie des motivations qui n'est qu'un long inventaire de besoins, sans preuves empiriques ou théoriques suffisantes (Scheffer & Heckhausen, 2008). La recherche de McClelland et al. (1953) sur les dispositions motivationnelles implicites et leur développement d'un système empiriquement validé d'analyse de contenu pour l'imagerie des motivations a par la suite transformé le TAT en un outil majeur pour la recherche en psychologie de la personnalité (Langan-Fox & Grant, 2006). Pour distinguer le TAT original de la version utilisée pour estimer les motivations implicites, les chercheurs ont commencé à utiliser le terme PSE, pour « Picture Story Exercise » (PSE: Pang, 2010; Schultheiss & Pang, 2007). Pour éviter tout malentendu, nous utilisons le terme PSE pour faire référence à la version du TAT améliorée par McClelland et al. (1953) pour estimer les motivations implicites.

Un PSE comprend quatre à huit images représentant des gens dans diverses situations sociales. Pour chaque image, les participants écrivent une histoire imaginaire. Le contenu de ces histoires imaginaires peut être codé selon des systèmes de codage des motivations, dérivés empiriquement et perfectionnés au fil du temps (Smith, 1992; Winter, 1994). Les scores additionnés produisent les scores de motivations implicites globaux de la personne. Bien que des travaux récents confirment les bonnes qualités psychométriques des mesures PSE et d'autres techniques de codage de contenu et d'interprétation (Leitch et al., 2010; Pang, 2010; Schultheiss & Pang, 2007), de nombreux chercheurs demeurent fortement sceptiques envers ces techniques dites subjectives. Ainsi, lorsque de nouvelles mesures indirectes objectives furent développées dans les années 1990, de nombreux chercheurs abandonnèrent les techniques subjectives de codage de contenu et d'interprétation en faveur de ces nouvelles techniques objectives (Vargas et al., 2004). Les chercheurs travaillant sur les motivations implicites adoptèrent également ces techniques, et apportèrent de nouvelles perspectives théoriques sur les mécanismes au fondement des motivations, des comportements et des résultats.

La nouvelle technique d'estimation des motivations implicites et des traits la plus diffusée est sans aucun doute le Test d'Association Implicite (IAT: Greenwald et al.,

1998). Le IAT est réalisé sur ordinateur. Il mesure les temps de réaction du participant afin d'apprécier les forces relatives des associations entre deux paires de concepts opposés (par exemple, 'positif - négatif' et 'soleil-pluie'). Dans les études IAT, les stimuli qui appartiennent à l'un des concepts sont présentés sur un écran d'ordinateur un par un. Ces stimuli doivent être rattachés au concept auquel ils appartiennent en appuyant sur l'une des deux touches du clavier qui y est assignée (par exemple : la touche « e » du clavier assignée aux concepts 'positif' et 'soleil' ; la touche « i » du clavier assignée aux concepts 'négatif' et 'pluie'). Les résultats montrent que les réponses sont plus rapides lorsque l'association est forte (par exemple l'association entre d'une part 'positif' et 'soleil', et d'autre part 'négatif' et 'pluie' pour les personnes avec une attitude positive envers le soleil). Si maintenant 'négatif' et 'soleil' étaient tout deux assignés à la touche « e », et 'positif' et 'pluie' à la touche « i », le temps de réaction serait bien plus lent car l'association implicite entre ces concepts est bien plus faible.

En supposant que les attitudes sont représentées dans la mémoire comme des associations entre concepts cibles (par exemple, soleil versus pluie) et concepts attributs (par exemple, positif versus négatif), la performance sur la tâche IAT peut être utilisée pour estimer une multitude d'aspects de la personnalité, dont les motivations implicites (Brunstein & Schmitt, 2004; Slabbinck et al., 2011, 2012).

3.4.3 Que sont de bonnes mesures?

Les concepteurs de mesures implicites adhèrent à la vision classique, enracinée dans la psychologie, de ce qu'une « bonne » mesure devrait comprendre. Les mesures implicites sont majoritairement développées et validées par des chercheurs en psychologie sociale et de la personnalité, qui de façon prédominante mettent en œuvre la théorie du test classique (Cronbach & Meehl, 1955). Selon cette théorie, une "bonne" mesure est identique à une mesure valide. Une nouvelle mesure est donc considérée valide si, et seulement si, elle démontre qu'elle mesure ce que la théorie prévoit qu'elle devrait mesurer (c'est-à-dire, la validité conceptuelle), qu'elle a une bonne couverture des domaines de contenu discutés dans la littérature (c'est-à-dire, la validité de contenu), et qu'elle prédit les phénomènes considérés représentatifs du construit (c'est-à-dire, validité de critère).

Dans le champ de la recherche organisationnelle, les chercheurs ont bien sûr également besoin de mesures valides ; mais dans de nombreuses circonstances ces critères ne sont pas suffisants pour désigner une mesure valide comme une mesure « bonne » et utilisable pratiquement. Par rapport à la psychologie sociale et de la personnalité, les données en recherche organisationnelle sont bien plus souvent recueillies au moyen d'études de terrain qui demandent des méthodes de collecte de données rapides et simples; sinon, les taux de réponse tombent sous les seuils acceptables, ou l'accès aux répondants ne peut tout simplement pas être obtenu. Des mesures ne requérant que des procédures administratives simples et permettant un recueil de données rapide sont donc cruciales dans ce type d'études. Malheureusement, selon la théorie du test classique, qu'un recueil de données soit économe en temps n'est pas un prérequis pour une mesure valide. Les mesures proposées pour l'estimation de construits complexes comme les motivations implicites demandent souvent des procédures administratives lourdes et prenant du temps.

Ainsi, pour réaliser un PSE, chaque participant doit écrire des histoires pour quatre à huit images, et chaque épisode de présentation d'image et de rédaction de récit doit durer de quatre à cinq minutes (Pang, 2010). Les histoires doivent ensuite faire l'objet d'un codage de contenu indépendant par deux codeurs qualifiés ou plus. Un codeur expérimenté a besoin de deux à cinq minutes pour coder une histoire PSE. Un PSE type avec 6 présentations d'images et 60 participants nécessite donc jusqu'à 30 heures de recueil des données et 12 – 30 heures de préparation des données, et cela pour la seule estimation des dispositions de motivations implicites des participants (Pang, 2010). L'administration et le traitement des données pour d'autres mesures implicites répandues comme le test d'association implicite prennent beaucoup moins de temps que l'administration et le traitement de données du PSE. Cependant, par rapport à des mesures d'auto-évaluation, elles demandent encore beaucoup plus d'efforts pour assembler les données et les préparer à l'analyse. Par exemple, l'administration d'une motivation implicite au moyen de l'IAT prend facilement de cinq à dix minutes, quand les mesures de construits équivalents par auto-évaluation ne nécessitent qu'une fraction de ce temps (Sriram & Greenwald, 2009).

Par conséquent, dans le champ de la recherche organisationnelle, de nombreux chercheurs, pour qui l'accès aux données et une collecte des données économe en temps

sont essentiels, ne mesurent tout simplement pas les motivations implicites, ou s'en remettent à des instruments de mesure de qualité inférieure. Par exemple, dans une rare étude sur des dirigeants, Kehr (2004a) utilise une variante du PSE de qualité inférieure mais plus facile à administrer pour estimer les motivations implicites (Schultheiss et al., 2009) parce que les études pilotes menées avec des échantillons des dirigeants affichaient des taux d'abandon inacceptables sur le PSE. Ainsi, au total, le nombre d'études des motivations implicites dans le domaine de la recherche organisationnelle est extrêmement limité.

Les chercheurs en psychologie sociale et de la personnalité ont pris conscience, certes tardivement, du fait que « leurs » mesures implicites demandent trop de travail pour être adoptées avec succès dans d'autres domaines de recherche, et ont donc commencé à développer des versions courtes des procédures de mesure implicite traditionnelles. Les plus notables sont le test d'association implicite rapide (BIAT: Sriram & Greenwald, 2009) et le test de motivation opérant (OMT: Scheffer, Eichstaedt, Chasiotis, & Kuhl, 2010). L'OMT est une technique PSE modifiée. Dans un OMT type, les participants examinent de 4 à 15 images et doivent penser à une histoire. Ensuite, ils répondent par écrit aux questions suivantes: (1) "Qu'est-ce qui est important pour la personne dans cette situation et qu'est-ce que la personne est en train de faire?"; (2) "Comme la personne se sent-elle?"; (3) "Pourquoi la personne se sent-elle ainsi?"; et (4) "Comment se termine l'histoire?" Par rapport au PSE, l'administration de l'OMT est plus rapide et donne des réponses plus courtes, mais demande encore relativement beaucoup d'efforts aux participants qui doivent écrire de multiples phrases. De plus, de façon comparable au PSE, l'OMT peut aussi manquer de validité apparente, entraînant des réactions défensives ou un désengagement des employés ou d'autres participants de l'organisation (Uhlmann et al., 2012). Finalement, malgré les résultats prometteurs des premières études OMT (Baumann et al., 2005), l'OMT n'est toujours pas largement validé.

Dans ces conditions, le BIAT offre une alternative plus prometteuse. Le BIAT a été développé pour réduire le temps nécessaire pour mesurer les associations implicites, tout en conservant certaines des propriétés psychométriques précieuses de l'IAT. Ainsi, le BIAT peut être effectué en un peu plus d'une minute (Nosek et al., 2014), présente une fiabilité test-retest élevée, a une cohérence interne, et est relativement résistant aux

influences (pour une revue des propriétés psychométriques du BIAT et d'autres mesures implicites, voir Bar-Anan & Nosek, 2014). Nous pensons donc que le BIAT offre des avantages psychométriques et pratiques manifestes par rapport à l'OMT, notamment la notation standardisée et des éléments plus probants de sa validité (Gawronski & De Houwer, 2013). Cela fait du BIAT un candidat idéal pour mesurer les motivations implicites pour la recherche dans le champ organisationnel et entrepreneurial.

3.5 Conclusion

Nous avons brièvement présenté ci-dessus notre stratégie pour la base de données secondaires et les deux instruments d'enquête, et avons examiné le caractère méthodologiquement novateur du BIAT pour mesurer un aspect clef de l'entrepreneuriat ambitieux – les profils de motivations entrepreneuriales explicites et implicites (voir également Slabbinck et al. 2014). Avant d'en venir au contenu des quatre études illustratives en partie II, nous présentons d'abord de manière détaillée nos deux instruments d'enquête, et exposons les statistiques descriptives.

Chapitre 4

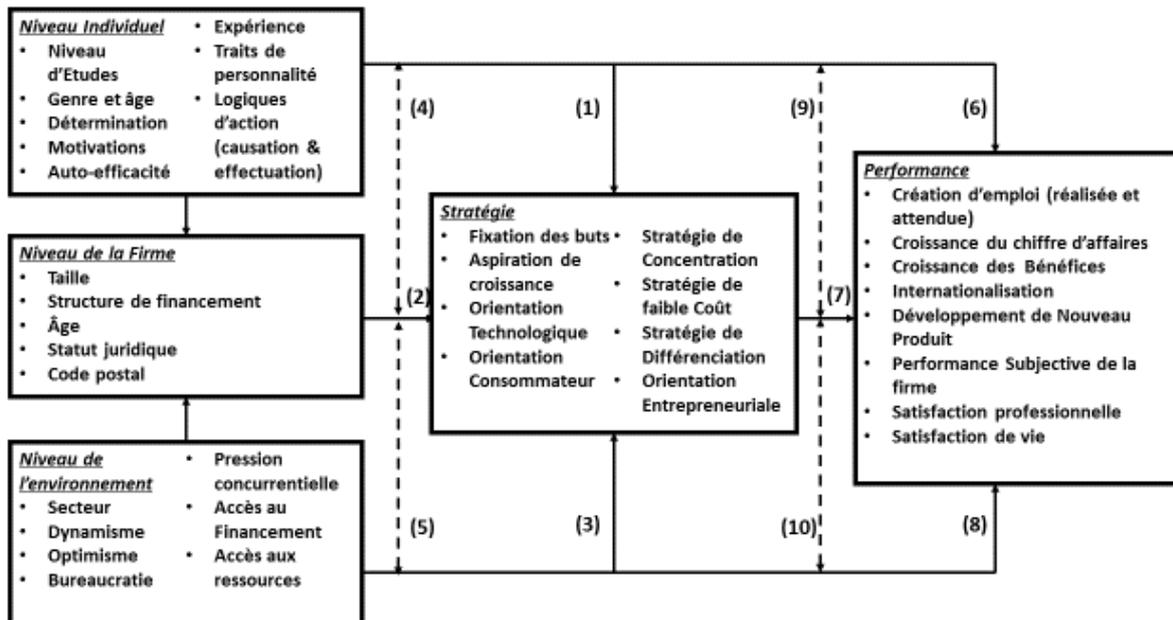
Données descriptives

4.1 Introduction

La croissance serait complexe, singulière et même parfois aléatoire (Coad et al., 2013; Delmar et al., 2003). Nous proposons ici que la croissance, et plus largement la performance, n'est pas aléatoire mais dépend d'un ajustement entre les traits personnels des entrepreneurs, la stratégie qu'ils déploient au sein de leur firme et l'environnement au sein duquel ils choisissent d'opérer (Parker et al., 2010).

Pour développer une meilleure compréhension de cet ajustement, nous avons recueilli des données aux différents niveaux pris en compte dans notre cadre analytique. Au niveau individuel par exemple, nous avons mesuré le niveau d'études de nos répondants. Une fois recueilli, il devient une variable dans notre jeu de données. Les variables prises en compte par les enquêtes du projet SMESESAP sont présentées à la Figure 4.1, chacune au niveau approprié. Ce chapitre vise à présenter une vue d'ensemble de ces variables, y compris leur description statistique de base, ainsi que la corrélation entre elles. Traits de personnalité, caractéristiques de l'environnement et stratégies tendent en effet à se produire ensemble. En calculant la corrélation entre deux variables, nous pouvons déjà explorer quelles variables apparaissent généralement ensemble, sont sans lien, ou même n'apparaissent jamais ensemble. Mais corrélation n'est pas causalité. La corrélation en effet est une relation empirique qui peut être due au seul hasard, ou exister parce qu'un phénomène tiers influence les deux variables d'intérêt qui en conséquence présentent une forte corrélation et tendent à se produire ensemble. A contrario, le lien de causalité entre variables, à savoir qu'une variable a un impact réel sur une autre, est fondé sur la théorie et seulement ensuite testé au moyen de données empiriques. Ces liens de causalité ne sont pas abordés ici; ils sont explorés dans la partie suivante du rapport.

Figure 4.1: Cadre analytique et variables mesurées dans le projet SMESESAP

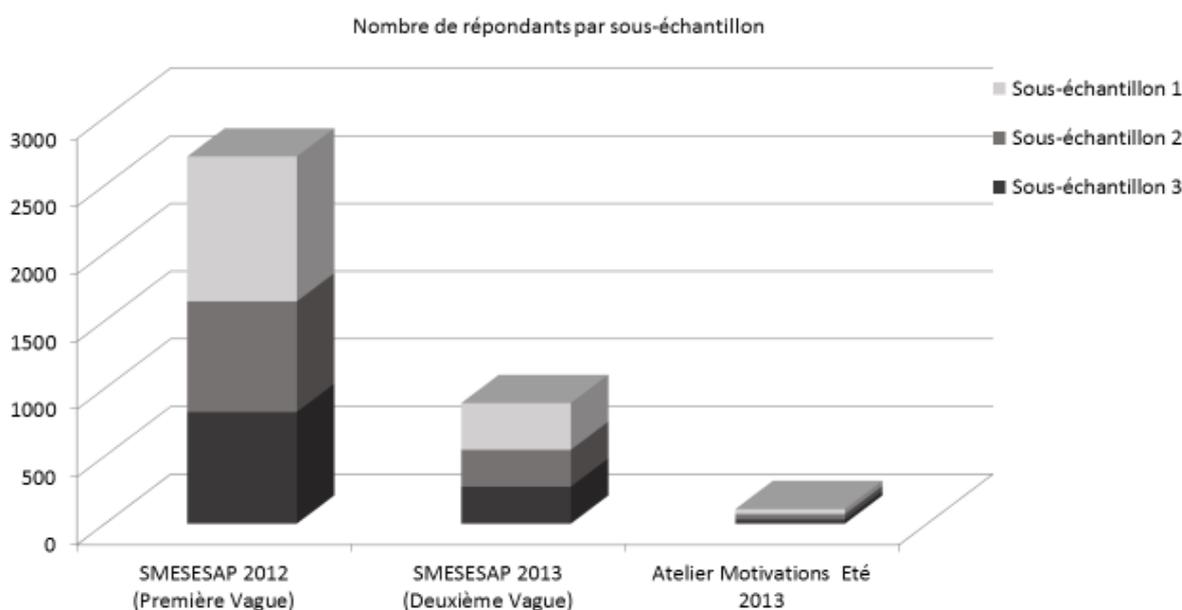


Etant donné le grand nombre de variables, un questionnaire complet aurait pris plus d'une heure pour être complété par les répondants. Nous avons donc décidé de répartir les variables en trois sous-échantillons différents (sous-échantillon 1 ou S1, sous-échantillon 2 ou S2 et sous-échantillon 3 ou S3). Quelques variables centrales sont communes à tous les sous-échantillons, comme la fixation des objectifs, l'aspiration à la croissance, le genre, l'expérience professionnelle, le secteur et le dynamisme de l'environnement. D'autres sont spécifiques à un sous-échantillon donné. Par exemple, l'utilisation de la causation et de l'effectuation (niveau stratégique) n'a été mesurée que pour S2. En tout, 110 988 personnes ont été contactées par email (réparties également entre les trois échantillons). La proportion de répondants par sous-échantillon est présentée à la Figure 4.2. Au total, 2748 personnes ont participé à l'enquête SMESESAP 2012 (taux de réponse de 2.48%) et ont entièrement complété leur questionnaire (39,5% dans S1, 30% dans S2 et 30,5% dans S3).

Les mêmes proportions se retrouvent dans la seconde vague, lors de laquelle nous avons recueilli à nouveau, auprès des personnes ayant participé à la première vague, des données sur la performance ainsi que quelques variables complémentaires (voir Figure 4.2). Ces données portent notamment sur l'orientation entrepreneuriale de la firme (pour S1 et S2) et les traits de personnalité (pour S3). Au total, 927 personnes ont

participé à SMESESAP 2013. Enfin, nous avons aussi recueilli des données lors des ateliers sur les motivations entrepreneuriales programmés à l'été 2013. 120 personnes ont participé aux séminaires à Anvers et Namur, dont 108 participants de la première vague SMESESAP.

Figure 4.2: Nombres de participants par sous-échantillon et par vague

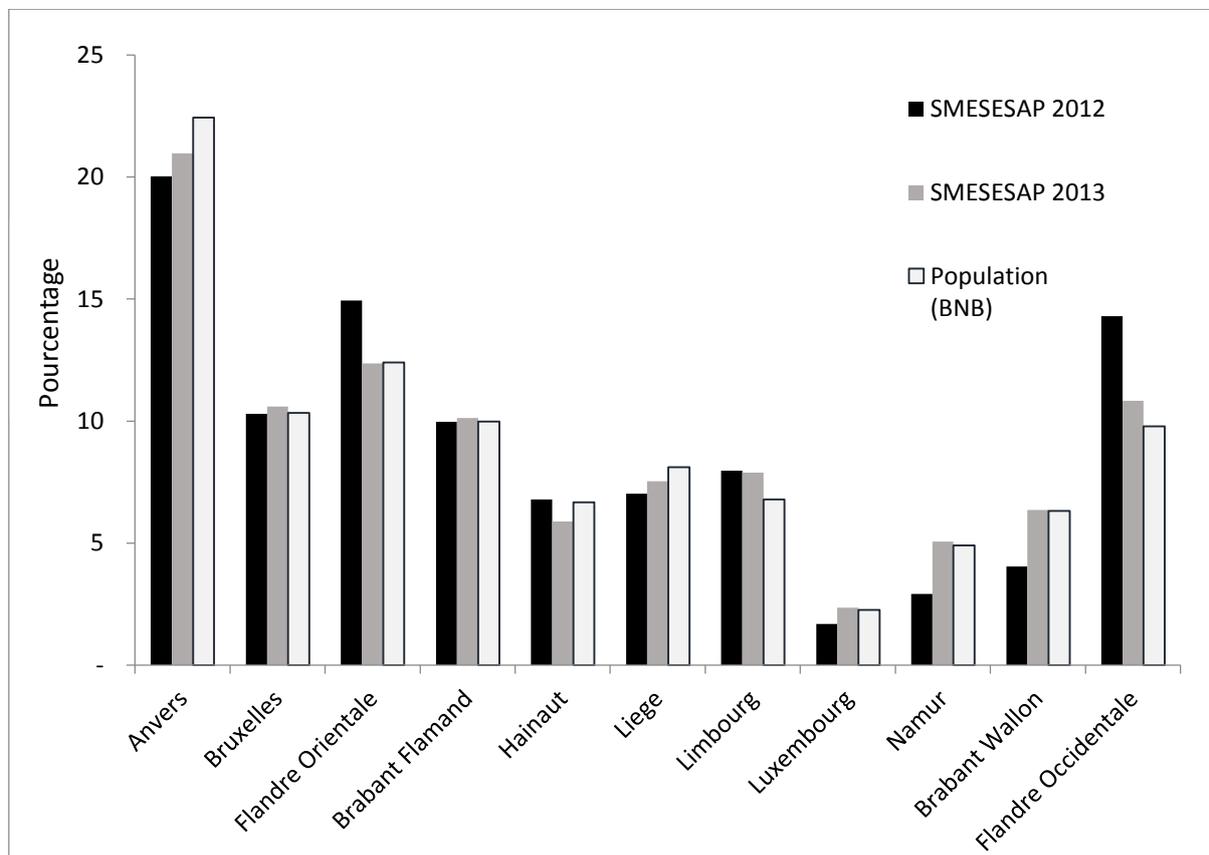


	SMESESAP 2012	SMESESAP 2013
Nombre de participants	2748	927
Caractéristiques démographiques	X	
Motivations et buts	X	
Traits de personnalités HEXACO		X
Orientation Entrepreneuriale		X
Stratégie	X	
Effectuation-causation	X	
Environnement et Contraintes	X	X
Satisfaction de vie		X
Performances de l'activité (PME ou indépendant)	X	X

Bien que nous ne puissions prétendre à une représentativité parfaite de la population au sein de notre échantillon, nous avons des résultats satisfaisants pour la distribution par secteur, région et taille d'entreprises représentées. Pour évaluer la représentativité de nos échantillons, nous avons d'abord estimé la distribution de la population réelle en nous basant sur les données provenant de la BNB (N=377246). Ces données sont particulièrement précieuses : environ 90% de nos participants sont également repris à

la BNB. Nous pouvons alors, sur base de ces données, comparer nos échantillons avec les 377 246 entreprises recensées à la BNB. La Figure 4.3 montre que la distribution par province (sur base des données BNB) donne des résultats similaires quel que soit l'échantillon (SMESESAP 2012, SMESESAP 2013). Ainsi, la province d'Anvers est amplement représentée, avec 20.03% des participants à la première vague, 20.97 % des participants à la deuxième vague, et 22.43 % de la population. Les provinces les moins représentées sont Namur (2.92%, 5.06% et 4.91%, respectivement) et la province du Luxembourg (1.70%, 2.36% et 2.26 %). Nous avons également comparé la distribution par secteur et par taille d'entreprise et avons obtenu des résultats similaires.

Figure 4.3: Distribution par province : comparaison entre nos échantillons et BNB



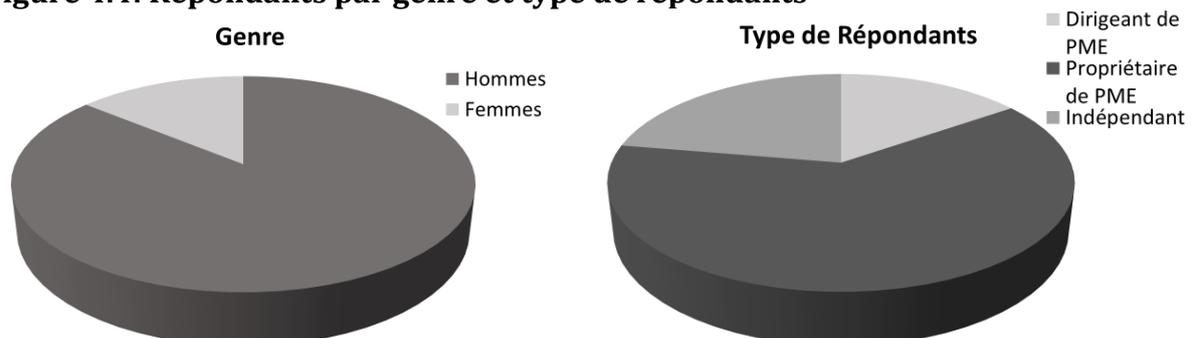
Ce chapitre est organisé comme suit. Tout d'abord, nous présentons les **caractéristiques élémentaires** des PME et indépendants belges ayant participé à SMESESAP. Ces caractéristiques élémentaires sont le genre et l'âge du répondant, ainsi que le secteur, la région et la taille de l'entreprise. Notez qu'un petit nombre de grandes entreprises ont participé à notre enquête. Vu notre intérêt pour les PME et indépendants, nous nous concentrons dans le reste de ce chapitre sur les 2712 répondants ayant moins de 250 employés en 2012 et/ou 2013.

Ensuite, nous explorons les variables de **performance** prises en compte dans les enquêtes SMESESAP. Certaines de ces variables de performance sont communes aux PME et aux indépendants, comme la satisfaction professionnelle de l'entrepreneur ou l'orientation entrepreneuriale de leur entreprise. D'autres sont spécifiques à chaque type d'entreprise, comme la création d'emploi pour les PME, et la croissance des revenus pour les indépendants. Puis, nous considérons le **niveau individuel**, avec les traits entrepreneuriaux tels que la détermination, la confiance en soi et l'expérience entrepreneuriale. Le niveau de la **stratégie** est considéré ensuite: les orientations stratégiques qui sont déployées au sein de l'entreprise, notamment l'aspiration à la croissance ou l'orientation technologique. Finalement, nous examinons le niveau de **l'environnement**: la mesure dans laquelle le contexte économique du secteur fournit à la fois les opportunités de commercialisation des produits et services belges, et les ressources nécessaires pour les produire.

4.2 Caractéristiques démographiques de base

Des répondants de la Belgique entière ont participé à notre enquête (voir Figure 4.4). Comme c'est le cas aujourd'hui pour la population concernée, la majorité des répondants sont des hommes, avec seulement 14% d'entrepreneurs femmes. Ces répondants sont soit des indépendants sans employé (22,3%), des propriétaires d'une PME avec employés (62,4%) ou des dirigeants (et éventuellement partenaire minoritaire) de PME avec employés (15,3%). En explorant la corrélation entre le genre et le profil des répondants, nous avons constaté qu'être une femme est associé de façon significative à être un indépendant plutôt que la PME avec employés. En d'autres termes, il y a proportionnellement plus de femmes indépendants que de femmes entrepreneurs-propriétaires de leur PME avec employés.

Figure 4.4: Répondants par genre et type de répondants



Comme illustré à la Figure 4.5, la grande majorité des répondants représente une micro-entreprise (1-9 employés). Les moyennes entreprises (> 50 employés) d'autre part représentent moins de 10% de notre échantillon. La Flandre représente la plus grande part des entreprises, avec plus de 60% des PME, indépendamment de leur taille. La Wallonie et Bruxelles en représentent 25% et 10% respectivement. La part des indépendants est en revanche, comparativement à ce qui précède, plus importante en Wallonie, avec 41% des indépendants établis en Wallonie pour seulement 48% en Flandre. Cette tendance est confirmée dans l'analyse de corrélation (voir Tableau 4.1), qui montre qu'être indépendant plutôt qu'une PME avec des employés est relativement plus fréquent en Wallonie.

Figure 4.5: Répondants par taille d'entreprise et par Région

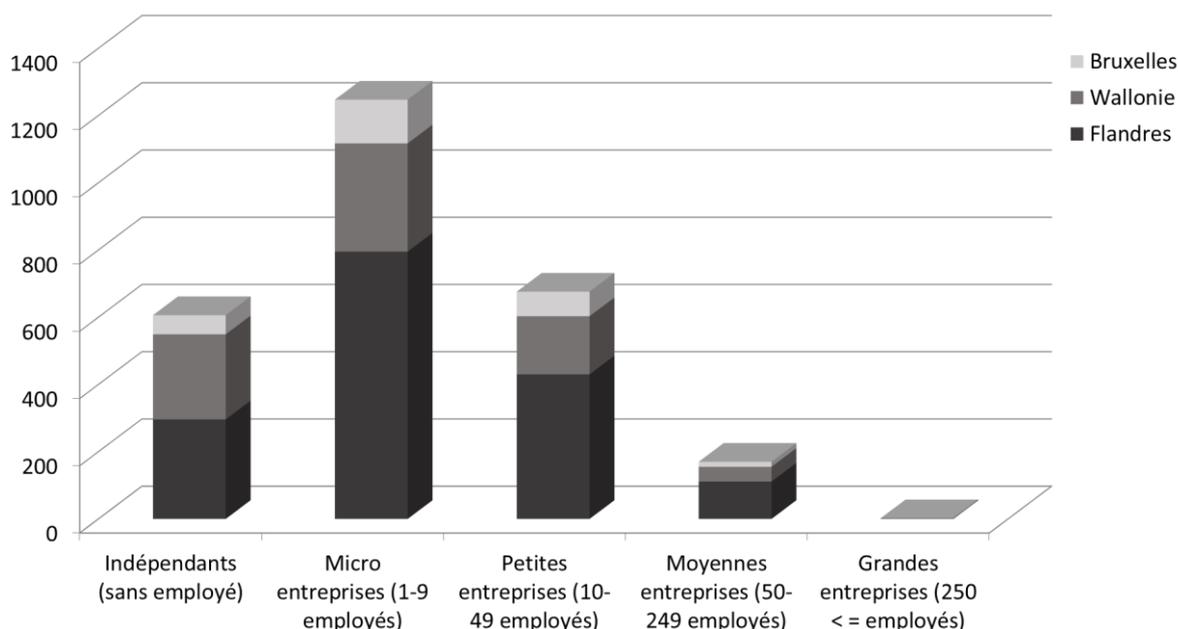
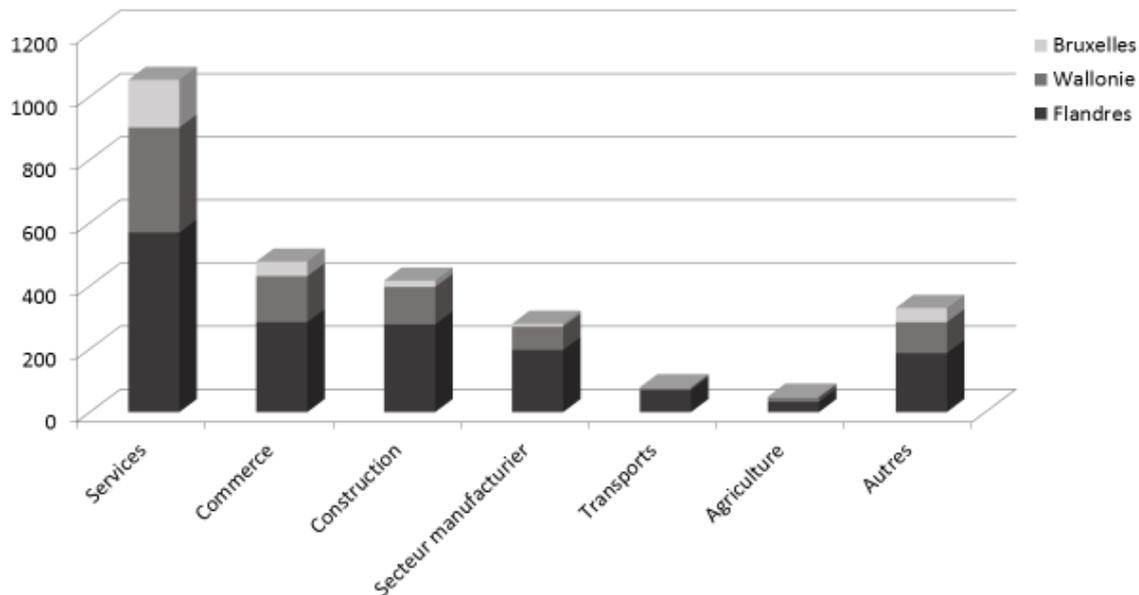


Tableau 4.1 Corrélations de Pearson⁹ entre caractéristiques démographiques de base: secteurs, localisation, genre et type d'entreprise (PME avec employés ou indépendant sans employé). * p < .05; ** p < .01 , N=2712.

	Genre (Femme =1)	Wallonie	Flandre	Bruxelles	PME (versus indépendant)
Genre (Femme =1)	1,00				
Wallonie	0,03	1,00			
Flandre	-0,01	-,797**	1,00		
Bruxelles	-0,02	-,217**	-,416**	1,00	
PME (versus indépendant)	-,089**	-,145**	,127**	0,01	1,00
Services	,049*	,038*	-,104**	,110**	-,263**
Manufacture	-,071**	-0,02	,069**	-,078**	,138**
Commerce	,051**	0,01	-0,01	-0,01	0,01
Construction	-0,02	-0,01	,055**	-,076**	,040*
Agriculture	-,039*	0,00	0,02	-0,03	0,03
Transport	0,02	-,078**	,100**	-,044*	,067**
Autres	-0,03	0,00	-0,03	,043*	,148**

⁹ Ce tableau reprend l'ampleur et le niveau de significativité des corrélations. Pour simplifier la lecture, les tableaux suivants ne reprendront que sa significativité. Les tableaux détaillés sont disponibles sur demande.

Figure 4.6: Entreprises par région et secteur principal d'activité



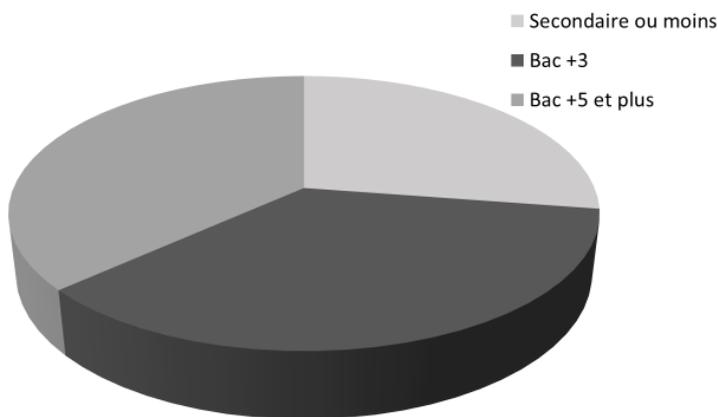
Le secteur le plus représenté dans notre échantillon est celui des Services (38,8%), suivi du Commerce (17,6%), de la Construction (15,4%), des Autres secteurs (13,2), du Secteur manufacturier (10,3%), des Transports (2,9%) et de l'Agriculture (1,8%). En explorant la corrélation entre les caractéristiques élémentaires, nous constatons qu'être une **PME avec employés** plutôt qu'être indépendant se produit de façon significative plus souvent dans le secteur **Manufacturier**, les secteurs de la **Construction**, des **Transports** et les **Autres** secteurs. **Être indépendant, a contrario, est lié de façon significative au secteur des Services**. La corrélation entre le genre et le choix du secteur indique également des tendances significatives, ainsi **être une femme entrepreneur** est associé de façon significative aux **secteurs des Services** et du **Commerce**, mais est relativement **moins susceptible de se produire dans les secteurs Manufacturier et de l'Agriculture**.

En termes de localisation, la Flandre est associée aux secteurs Manufacturier, de la Construction et des Transports. Par contraste, être indépendant et dans le secteur des Services est surreprésenté en Wallonie et à Bruxelles par rapport à la Flandre. Notons qu'une grande part de ces indépendants sont des femmes, qui sont plus susceptibles d'être des indépendants sans employé que propriétaires de leur propre entreprise avec des employés.

En examinant séparément les indépendants et les PME des enseignements complémentaires sur le genre s'observent. D'abord, dans la ligne des tendances précédentes, les femmes indépendantes se trouvent davantage en Wallonie, et moins en Flandre. Cependant, les femmes qui sont propriétaires de leur PME seront plus souvent associées avec la Flandre, et moins avec la Wallonie. Ces enseignements sont précieux pour un soutien à l'entrepreneuriat des femmes spécifique à chaque région.

En termes de niveau d'études, près de 75% de nos répondants sont diplômés de l'enseignement supérieur. L'enseignement supérieur est légèrement corrélé avec Bruxelles et la Wallonie, mais négativement à la Flandre. En d'autres termes, les entrepreneurs tendent à être légèrement plus instruits en Wallonie et à Bruxelles qu'en Flandre. Par ailleurs, les dirigeants des PME sont relativement plus instruits que les entrepreneurs-propriétaires.

Figure 4.7: Répondants par niveau d'études



Enfin, l'âge moyen de nos répondants est de 48 ans. Sans surprise, le répondant type est un homme âgé de 45 à 55 ans. Cependant, l'âge des répondants est négativement corrélé avec être localisé en Wallonie et être une femme. Autrement dit, les femmes tendent à être de plus jeunes entrepreneurs que les hommes, avec des entrepreneurs wallons un peu plus jeunes que leurs homologues flamands.

4.3 La performance

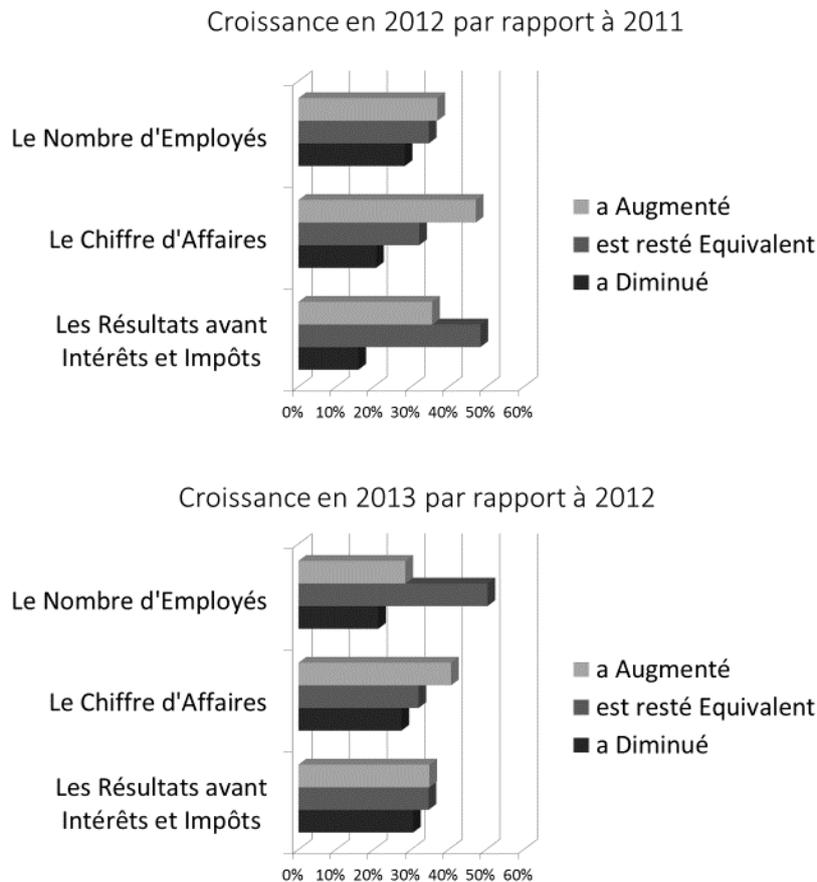
La performance est un concept aux multiples facettes. Elle peut inclure la croissance mais aussi l'innovation, l'internationalisation, la performance de la firme en termes de préoccupations sociales, etc. Elle peut être estimée par le recueil de chiffres précis, tels que le nombre d'emplois créés pendant une période donnée. Elle peut aussi être estimée subjectivement en s'enquérant de la satisfaction des entrepreneurs à l'égard de leur carrière, de leur vie, et, bien sûr, des différents aspects de la performance de l'entreprise.

Dans cette section, nous explorons si la convergence structurelle entre régions (Ernst & Young, 2014) s'accompagne de modèles de performance similaires. Nous recherchons également si les différentes facettes de la performance sont corrélées, et dans quelle mesure. Nous commençons par la **performance de croissance dans les PME**: création d'emploi, croissance des ventes et croissance des bénéfices. Puis nous étudions **la croissance des revenus pour les indépendants**. Nous nous tournons alors vers la performance d'**innovation**, notamment l'orientation entrepreneuriale de la firme, et finalement l'**internationalisation**. Enfin, nous présentons la satisfaction des entrepreneurs: la **satisfaction envers la performance économique** de l'entreprise, la **réalisation d'objectifs sociétaux**, l'avancement global de la **carrière**, et **la vie en général**.

4.3.1 La croissance pour les PME

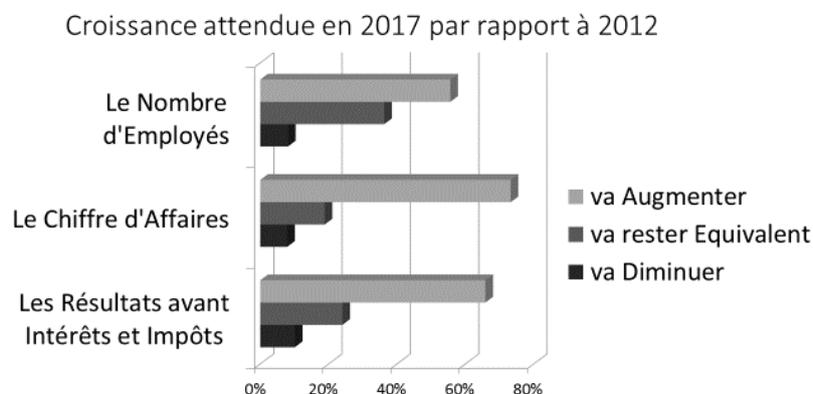
L'un des défis dans un travail d'enquête est de saisir des mesures objectives de la performance. Nous sommes en mesure, dans nos enquêtes, de relier 90% de nos PME (mais seulement 57% des indépendants) avec leur performance telle qu'enregistrée par la BNB. Cependant, les chiffres correspondants ne seront disponibles que dans quelques années. D'ici là, deux stratégies ont été explorées. En premier lieu, nous pouvons supposer que les stratégies sont relativement stables et expliquent la performance récente. C'est pourquoi nous avons interrogé nos répondants sur la croissance réalisée en termes de création d'emploi, de chiffre d'affaires et de bénéfices en 2012, puis à nouveau en 2013 (voir Figure 4.8).

Figure 4.8: Croissance passée pour les PME en termes de création d'emploi, de chiffre d'affaires et de bénéfices



Il est également possible d'interroger directement les répondants sur la performance future. Les dirigeants de PME nous ont donc fait part de la croissance attendue de deux façons différentes. D'abord la croissance attendue a été mesurée par une question fermée sur la taille future de leur entreprise, avec seuls **trois choix possibles** (la taille va : va augmenter, rester la même ou décroître, voir Figure 4.9).

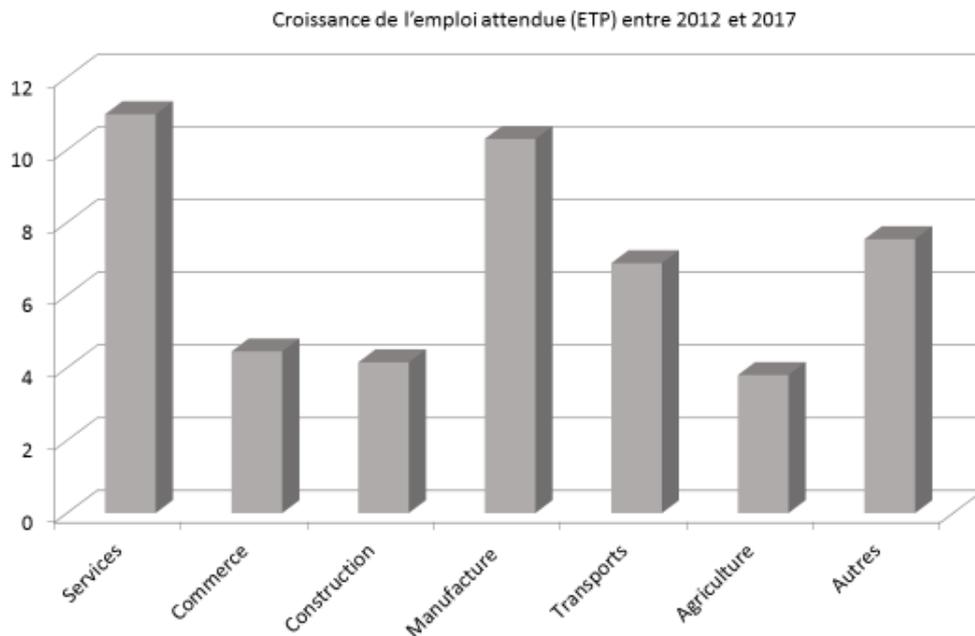
Figure 4.9: La croissance attendue pour les PME en termes de création d'emploi, de chiffre d'affaires et de bénéfices



Ensuite, il a été demandé aux répondants de faire état de la taille attendue de l'entreprise **en Equivalents Temps Plein (ETP)** sur un horizon de 5 ans. Les chiffres fournis concordent avec la Figure 4.9, avec seulement 9 % des répondants déclarant s'attendre à une diminution, 40 % déclarant un *status quo* (création d'emploi de 0-2 employés), et une courte moitié espérant une création de plus de 2 nouveaux emplois. La moyenne pour l'ensemble des PME est la création de 7,8 ETP en 5 années. Cela peut sembler optimiste, mais concorde avec le récent rapport de l'UCM sur la croissance qui rapporte que 70% des PME wallonnes ont l'intention de développer leurs activités dans les trois prochaines années (Lesceux, 2014).

En termes de localisation, la comparaison des créations d'emploi attendues ne révèle pas de différences significatives entre régions. L'analyse des corrélations entre régions et performance réalisée donne des résultats similaires. Comme le récent rapport de Ernst & Young (2014), cela suggère une convergence des modèles de performance parmi les régions belges. Cependant, une corrélation s'observe entre le genre et la performance. Plus précisément, être une femme dans les PME est associé de façon significative avec une plus petite PME. Remarquons qu'*a contrario* la croissance du profit et les ambitions en termes de création d'emploi ne sont pas liées au genre ; des ambitions similaires mèneraient à une réalisation différente en termes de taille d'entreprise, peut être au travers de contingences spécifiques.

Figure 4.10: Création d'emploi attendue des PME par secteur



Enfin, nous comparons la création d'emploi attendue en moyenne dans chacun des secteurs économiques (voir Figure 4.10). Le niveau de création d'emploi attendu apparaît dépendre de façon significative du contexte économique: la création d'emploi attendue la plus élevée se trouve dans l'industrie des **Services**, suivie de près par le secteur **Manufacturier**. La croissance attendue la plus faible est dans le secteur de **l'Agriculture** avec la création de seulement trois nouveaux emplois (en ETP) attendue par entreprise. La bonne performance attendue des PME spécialisées dans le secteur des **Services** est corrélée de façon positive avec une **croissance effective en termes d'emplois, de chiffre d'affaires et de profit** (voir Tableau 2). Elles sont aussi liées négativement à l'expérience d'une diminution du profit, ce qui signifie qu'une diminution de profit se produit moins souvent dans le secteur des Services que dans les autres secteurs.

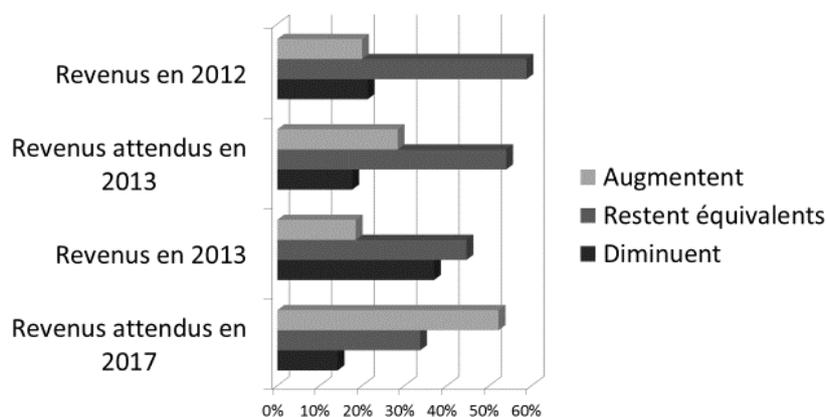
Tableau 4.2 Corrélations entre caractéristiques démographiques de base et performance. Seules sont renseignées les corrélations significatives (au seuil de .01) et leur signe.

	Genre	Wallonie	Flandre	Bruxelles	Services	Secteur Manufacturier	Commerce	Construction	Agriculture	Transports	Autres
Pour les PME											
Création d'emplois					+						
Croissance du chiffre d'affaires					+						
Croissance du profit					+						
Taille de la firme	-					+				+	
Création d'emploi attendue					+						
Pour les Indépendants											
Croissance des revenus d'activité		+	-					+			
Croissance attendue des revenus en 2013	+	+	-								
Croissance attendue des revenus en 2017		+	-	+							

4.3.2 La croissance pour les indépendants

Pour les indépendants sans employés, nous avons mesuré la croissance en termes de revenus. En 2012, 21 % des indépendants connaissent une diminution de leurs revenus. Ce nombre atteint 37% en 2013, alors que seuls 18% des indépendants s’y attendaient. La mauvaise performance de 2013 semblent toucher aussi bien les indépendants que les PME, dont les bénéfiques diminuent plus souvent qu’en 2012 (16% en 2013 vs. 31 % en 2013, voir Figure 4.10).

Figure 4.11: Croissance passée et attendue du revenu des indépendants



En examinant la corrélation entre le genre et la performance pour les indépendants, nous constatons qu’être une femme indépendant est corrélé de façon positive avec l’anticipation de revenus croissants. Par contraste, les indépendants plus âgés tendent à anticiper moins de croissance que leurs homologues plus jeunes.

En terme de localisation, nous constatons que les indépendants wallons font mieux que leurs homologues flamands, à la fois en termes de croissance réalisée et de croissance attendue. L’analyse des corrélations, ainsi que la comparaison des moyennes, produit des différences significatives entre régions. La Wallonie est corrélée de façon positive avec la croissance des revenus en 2012 et les ambitions pour les prochaines années, alors que la Flandre est associée de façon négative avec ces dimensions. Bruxelles, quant à elle, est associée de façon positive avec une ambition de long terme.

Enfin, la comparaison entre secteurs indique que seul le secteur de la Construction fait mieux que les autres secteurs chez les indépendants. L’industrie des Services, florissante

pour les PME, n'est pas reliée à la croissance des revenus d'activité pour les indépendants.

4.3.3 L'innovation

L'innovation est présentée comme un moteur essentiel de la croissance. Comme indiqué par notre analyse de corrélation (voir Tableau 4.3), les performances en termes de croissance et d'innovation tendent en effet à survenir ensemble. Dans notre enquête, nous nous concentrons sur l'innovation de **produit** et de **procédé**, à savoir l'introduction de **produits** (ou services) **nouveaux ou sensiblement améliorés**, et de **méthodes de production** (ou de distribution) **nouvelles ou sensiblement améliorées**. Dans la seconde vague, nous avons également saisi la performance d'innovation en mesurant l'**orientation entrepreneuriale** de l'entreprise.

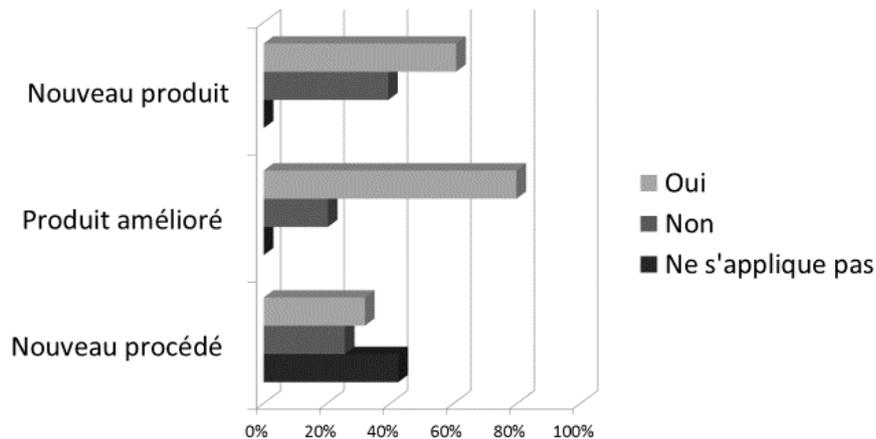
En Belgique, une grande majorité d'entreprises déclare avoir introduit une telle innovation dans les trois dernières années. Pour mesurer son ampleur, nous demandons aussi si cette innovation était nouvelle pour la seule entreprise ou pour son industrie. Selon nos participants, 48 % des nouveaux produits étaient également nouveaux pour l'industrie, 59 % des produits améliorés étaient nouveaux pour l'industrie, et 60 % des nouveaux procédés étaient introduits par l'entreprise avant le reste de l'industrie.

Sur base de l'information collectée (Tableau 4.3), l'innovation de produit au niveau de la firme est corrélée de façon positive à toutes les mesures de performance de croissance pour les PME, dont les bénéfices. En même temps, elle est aussi légèrement corrélée de façon négative avec une diminution des bénéfices et du chiffre d'affaires. Autrement dit, l'innovation de produit pour la PME est liée à la fois à une croissance plus fréquente et à une diminution (du profit et du chiffre d'affaire) plus rare. Pour les indépendants, l'introduction de l'innovation de produit n'est pas reliée à la performance la même année, mais est associée de façon positive avec la croissance des revenus attendus.

En termes de caractéristiques démographiques de base, l'analyse de corrélation indique que l'introduction d'un nouveau produit est plus fréquente pour les PME détenues par des hommes plutôt que des femmes. L'introduction d'un nouveau produit est également associée de façon positive avec une localisation à Bruxelles, mais négativement avec une

localisation en Flandre. Elle apparaît aussi plus fréquemment dans les secteurs **Manufacturier et Autres**, mais est proportionnellement moins fréquente dans les secteurs de la **Construction, l'Agriculture et les Transports**.

Figure 4.12: Innovation produit et procédé au cours des trois dernières années



Pour mesurer la capacité d'innovation et la proactivité des PME et des indépendants belges, nous avons aussi mesuré **l'Orientation Entrepreneuriale (EOr)** de leur entreprise. EOr est un concept initialement proposé par Miller (1983) pour décrire la mesure dans laquelle certaines firmes adoptent une attitude entrepreneuriale, en apportant l'innovation au marché, en étant pionnières dans leur industrie, et en engageant une stratégie audacieuse, de prise de risque. Les dimensions clés de l'EOr sont en effet la prise de risque, la proactivité et la capacité d'innovation. La proactivité et la capacité d'innovation, en particulier, sont mesurées en posant des questions liées à la performance d'innovation de la firme, par exemple sur l'introduction de nouvelles lignes de produits et le fait d'être le premier à introduire de tels produits ou services nouveaux. Comme on pouvait s'y attendre¹⁰, l'EOr est étroitement corrélée avec notre mesure de l'innovation au niveau de la firme, ainsi que son ampleur. L'EOr, et surtout la prise de risque, est également liée négativement au genre, puisque être une femme est moins

¹⁰ Notez que l'Orientation Entrepreneuriale est renseignée au niveau de la stratégie dans notre modèle global. Elle est en effet fréquemment utilisée en tant que médiateur vers la performance en termes de (croissance d') emplois. Néanmoins, les mesures utilisées étant fort proches de nos propres mesures de la performance d'innovation (voir Figure 12), nous avons préféré examiner ces différentes variables dans une même section.

fréquemment associé avec un comportement risqué, audacieux. Enfin, si l'EOr ne varie pas de façon significative par région, elle est significativement associée au secteur (voir Figure 4.13).

L'EOr est fréquemment utilisé comme un déterminant de la performance à long terme des entreprises (voir Chapitre 7). Sur base des données SMESESAP, nous trouvons que l'EOr est positivement reliée à la croissance (voir Tableau 4.3), surtout portée par la capacité d'innovation et la proactivité. L'EOr, et ses trois dimensions prises séparément, sont également associées à des diminutions moins fréquentes du chiffre d'affaires. En d'autres termes, l'EOr pourrait dans le même temps tirer la croissance et éviter la réduction des activités. Pour les indépendants, l'EOr est étroitement corrélée avec la croissance des revenus attendus l'année suivante.

Figure 4.13: L'orientation entrepreneuriale par secteur d'activité

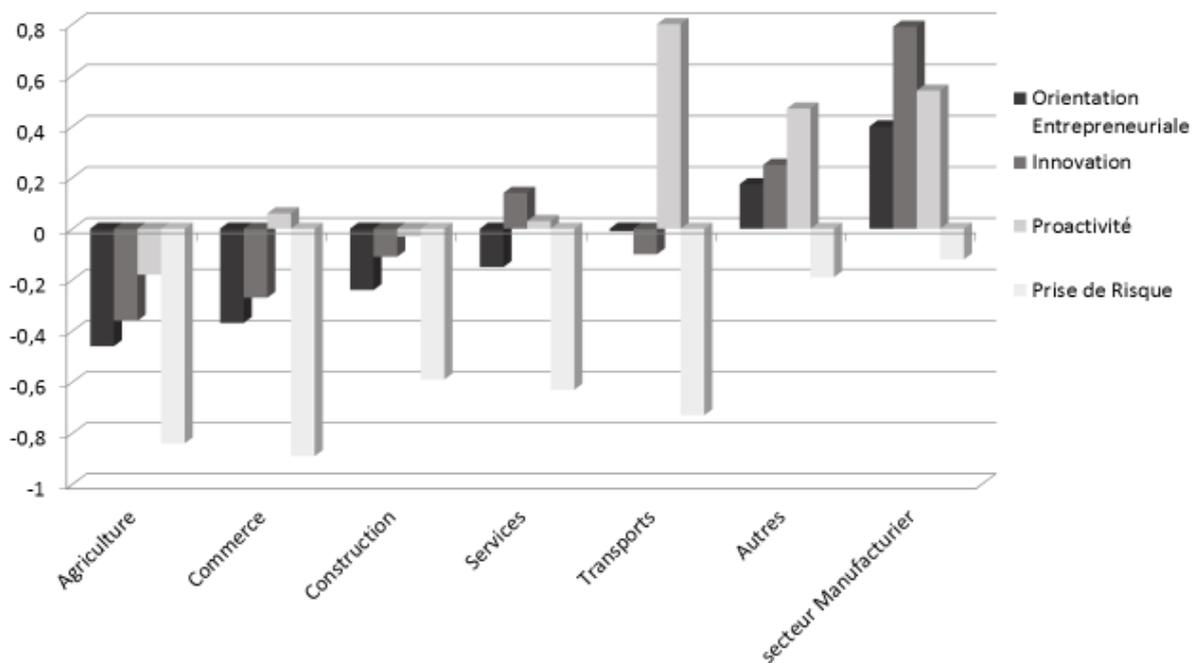


Tableau 4.3: Corrélation entre innovation et performance. Seules sont renseignées les corrélations significatives (au seuil de .01) et leur signe.

	Orientation Entrepreneuriale	EOr : Innovation	EOr : Proactivité	EOr : Prise de risque	Nouveau produit	Produit amélioré
Pour les PME						
Création d'emplois			+		+	+
Croissance du chiffre d'affaires	+	+	+		+	+
Croissance du profit		+	+		+	+
Taille de la firme	+		+		+	+
Création d'emploi attendue						+
Pour les Indépendants						
Croissance des revenus d'activité						
Croissance attendue des revenus en 2013	++				+	
Croissance attendue des revenus en 2017					+	

4.3.4 L'internationalisation

Sur base de nos données, 43 % des répondants se qualifient d'exportateur. Plus important encore, près d'un tiers prévoient que l'exportation sera leur source principale d'activité dans 5 ans. Etre un exportateur est positivement corrélé avec la taille de la firme et l'ambition de l'entrepreneur en matière de création d'emploi à 5 ans. Cela est aussi relié à l'orientation entrepreneuriale (l'ensemble des trois dimensions), et l'innovation, avec l'introduction de nouveaux produits et procédés au niveau de la firme. L'internationalisation serait ainsi un indicateur important de la performance.

Cependant, c'est également un indicateur d'une performance particulièrement exposée à la compétition internationale. Nous trouvons ainsi qu'être un exportateur est négativement corrélé avec la satisfaction de l'entrepreneur envers les objectifs économiques traditionnels (les bénéfices, la stabilité et la croissance des ventes) et n'est pas lié à la performance réalisée en 2012 et en 2013, à la fois pour les PME et les activités indépendantes.

L'exportateur type est un homme, étonnamment un indépendant et est localisé à Bruxelles plutôt qu'en Flandre. Les exportateurs sont relativement plus présents dans les secteurs Manufacturier, le Commerce, et l'Agriculture, et moins dans les Services et la Construction.

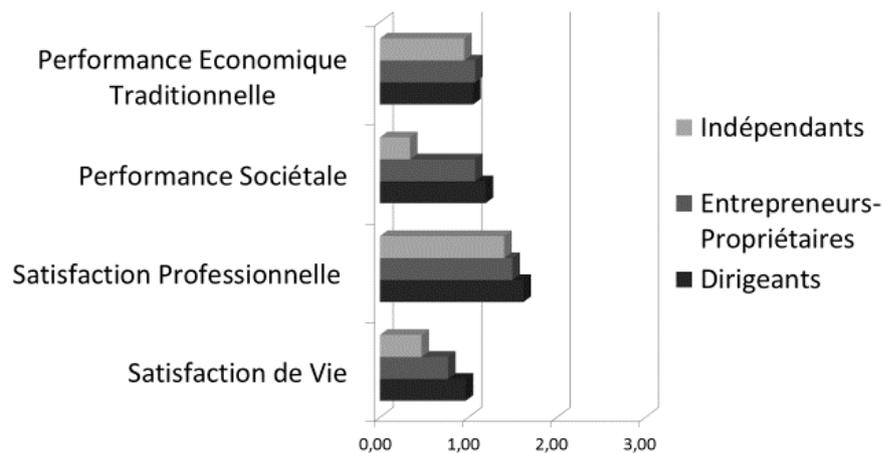
4.3.5. La satisfaction envers la performance économique

Aux côtés d'indicateurs tels que la création d'emploi et être (ou non) un exportateur, nous avons aussi interrogé les entrepreneurs sur leur **satisfaction**. Cette satisfaction peut porter sur leur **vie en général** (deuxième vague), leur **parcours professionnel** (sous-échantillon 1), et **la performance** de leur entreprise (sous-échantillons 2 et 3). Concernant la performance de leur entreprise, deux sous-dimensions apparaissent suite à nos analyses factorielles: la satisfaction des répondants relative à la **performance économique traditionnelle** (être rentable, la stabilité de la firme, la croissance des ventes), ainsi que leur satisfaction relative à la **performance sociétale** (créer des emplois, innover, prendre soin de la planète).

Sur une échelle allant de -3 (totalement insatisfait) à 3 (totalement satisfait), la satisfaction moyenne à propos des objectifs traditionnels est de 1.04. Lorsque les genres sont comparés, des **différences significatives** s'observent, **les femmes étant moins satisfaites que les hommes de leurs performances économiques**. Aucune différence significative ne s'observe lorsque les indépendants, les entrepreneurs-propriétaires de leur PME et les dirigeants de PME sont comparés (voir Figure 4.14, les objectifs économiques traditionnels).

L'analyse de corrélation indique que les **répondants wallons sont plus satisfaits que les flamands** en ce qui concerne la performance des objectifs d'entreprise traditionnels. Du point de vue des secteurs, les répondants les plus satisfaits viennent des Autres secteurs.

Figure 4.14: La performance subjective



La satisfaction se rapporte à une performance subjective. Elle est cependant étroitement corrélée avec d'autres indicateurs de performance, ce qui signifie qu'ils coïncident souvent. La satisfaction relative aux objectifs traditionnels de l'organisation est d'abord étroitement reliée à celle envers les objectifs sociétaux de la firme, ainsi que la satisfaction des répondants envers leur propre vie. Elle est également liée à **l'orientation entrepreneuriale** de la firme, en particulier avec la capacité d'innovation et la proactivité. Comme mentionné précédemment, elle est aussi négativement corrélée avec être un exportateur, ce qui pourrait signaler une pression plus élevée sur les objectifs économiques traditionnels provenant de la compétition internationale.

Pour les PME, la performance subjective des objectifs traditionnels est également liée à une **création d'emploi, une croissance des ventes et une croissance des bénéfices effectives**, et négativement reliée à la réduction effective des emplois, des ventes et des bénéfices. Cela signifie qu'une satisfaction plus grande apparaît souvent lorsqu'il y a une augmentation, mais aussi lorsqu'il n'y a pas de diminution de la performance. Cependant, elle n'est pas reliée à la taille de l'entreprise ou la création d'emploi attendue.

Nous constatons que la **satisfaction des indépendants** envers les objectifs économiques traditionnels est négativement corrélée avec la croissance des revenus d'activité attendue. Comme pour les PME, la satisfaction des indépendants envers les objectifs économiques traditionnels apparaît négativement corrélée à une diminution effective des revenus.

4.3.6 La satisfaction envers la performance sociétale

En général, la satisfaction envers la performance sociétale (créer des emplois, innover, et prendre soin de la planète) est moins élevée que celle vis-à-vis des performances économiques traditionnelles (être rentable, la stabilité de la firme, la croissance des ventes). Cependant, cette différence est en grande partie due au **faible score des indépendants qui sont de façon significative moins satisfaits de la performance de leur activité vis-à-vis des buts sociétaux, comparés à** leurs homologues des PME avec employés (voir Figure 4.14). Remarquons que la différence entre les hommes et les femmes n'est plus significative pour la performance sociétale.

Les **répondants flamands sont moins satisfaits** de la performance sociétale de leur activité. **Ceux de Bruxelles, d'un autre côté, sont plus satisfaits** que dans le reste de la Belgique. Au niveau des secteurs, les secteurs Manufacturiers et Autres ont des niveaux plus élevés de satisfaction, alors que les Services, curieusement, sont négativement reliés à la performance sociétale.

En termes de performance, la performance sociétale est étroitement corrélée avec **l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise**, ainsi qu'avec l'introduction de nouveaux produits et procédés au niveau de la firme. Elle est aussi corrélée avec la satisfaction de vie, indiquant qu'être satisfait des performances sociétales de son activité va de pair avec une plus grande satisfaction de vie en général. **Pour les PME**, la performance sociétale se produit souvent avec tous les autres indicateurs de performance, à l'exception de la taille de l'entreprise. Contrairement à la performance économique traditionnelle, qui était sans lien avec la croissance des revenus d'activité **pour les indépendants**, la performance sociétale est positivement liée à la croissance des revenus d'activité et aux ambitions.

4.3.7 La satisfaction envers le parcours professionnel

Pour mesurer la satisfaction envers le parcours professionnel, nous avons utilisé l'échelle élaborée par van den Born et van Witteloostuijn (2013). Comme le montre la

Figure 4.14, il n'y a aucune différence significative entre types de répondants au regard de leur satisfaction envers leur parcours professionnel. De la même façon, aucune différence ne s'observe entre secteurs économiques, genre ou région. La satisfaction envers le parcours professionnel est positivement corrélée avec l'orientation entrepreneuriale, surtout l'innovation et la proactivité, ainsi qu'avec l'introduction de nouveaux produits et procédés au niveau de la firme.

Au sein des PME, la satisfaction de l'entrepreneur envers son parcours professionnel est légèrement corrélée avec la création d'emploi, l'augmentation des bénéficiaires, et la création d'emploi attendue. Elle est aussi négativement corrélée avec une diminution du nombre d'équivalents temps plein employé par la PME. **Pour les indépendants**, la satisfaction envers le parcours professionnel n'est pas reliée à la croissance des revenus d'activité ou la croissance attendue, ce qui indiquerait que d'autres facteurs interviennent.

4.3.8 La satisfaction de vie

Enfin, nous avons mesuré la satisfaction de vie avec l'échelle largement utilisée construite par Diener et al. (1985), "Satisfaction With Life Scale". L'analyse de la satisfaction de vie en général démontre que les indépendants se déclarent de façon significative moins heureux que les entrepreneurs et dirigeants en PME (voir Figure 4.13). Les répondants de la Wallonie sont aussi moins satisfaits de leur vie que leurs homologues flamands. Quelques différences s'observent également du point de vue des secteurs, les répondants du secteur Manufacturier étant de façon significative plus heureux, les scores moyens les plus faibles figurant dans les secteurs des Transports et de l'Agriculture et les plus élevés dans le secteur Manufacturier.

Comme il l'a déjà été dit, la satisfaction de vie est fortement corrélée à la performance subjective de la firme et du parcours professionnel. De façon intéressante, l'orientation entrepreneuriale de la firme, ainsi que l'introduction de nouveaux produits, sont des indicateurs d'une satisfaction de vie plus élevée.

Pour les entrepreneurs-proprétaires et dirigeants en PME, la satisfaction de vie est également reliée à de nombreux indicateurs objectifs de la performance (croissance des ventes, croissance des bénéfices, taille réelle en ETP, croissance attendue). Cependant, elle n'est pas directement reliée à la création (ou destruction) d'emplois. Du côté des indépendants sans employé, la satisfaction de vie n'est pas reliée à la croissance des revenus, même si elle est négativement liée à une diminution effective et/ou attendue des revenus.

4.5 Les caractéristiques personnelles

Selon notre cadre d'analyse, la **performance** est tributaire de quatre niveaux en interaction: la stratégie déployée au sein de la firme, la structure de la firme, le contexte de l'environnement et le niveau individuel. Ces quatre composantes interagissent de manière complexe pour influencer la croissance. Dans cette section, nous examinons **les traits entrepreneuriaux individuels**, tels que la détermination, les attitudes entrepreneuriales et l'auto-efficacité entrepreneuriale, l'expérience professionnelle et les raisons présidant au choix d'une carrière entrepreneuriale. Puis nous examinons avec quelle fréquence ces traits coïncident avec la croissance et la performance en général.

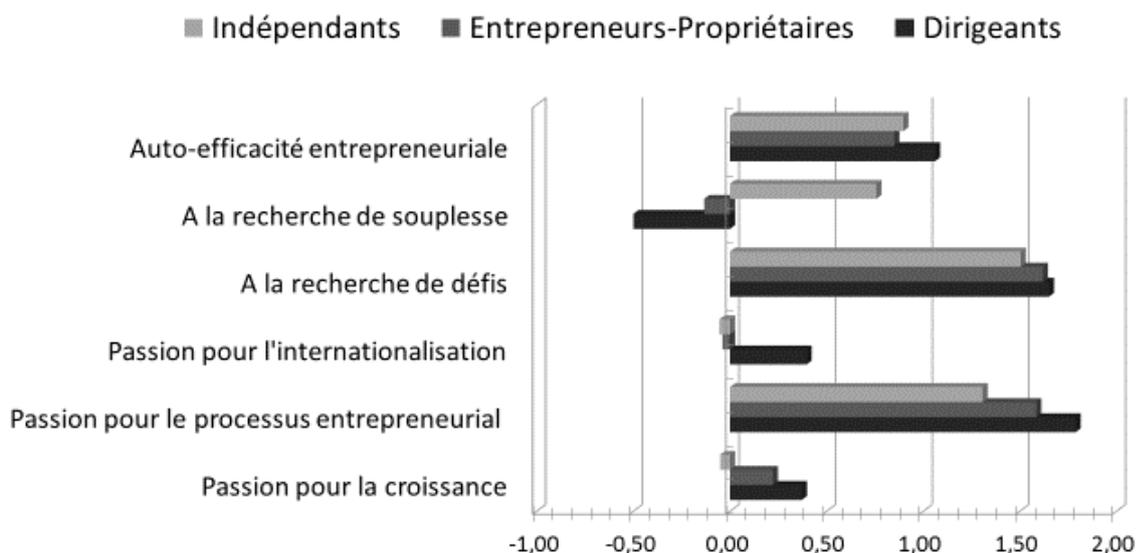
4.5.1 Les traits de personnalité

L'auto-efficacité est le terme scientifique utilisé pour décrire la confiance d'un individu en ses propres compétences. L'auto-efficacité entrepreneuriale réfère donc à l'assurance qu'à l'individu d'être un "bon" entrepreneur, qui fait preuve de créativité, développe de nouvelles activités, imagine de nouveaux produits, et finit par les commercialiser. Deux **raisons principales au choix d'une carrière entrepreneuriale** sont exposées: la recherche de défis, ainsi que celle de plus de souplesse et d'un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle. Pour les **attitudes entrepreneuriales**, nous examinons l'intérêt de l'entrepreneur pour les tâches entrepreneuriales telles que développer des activités à l'exportation, relever les défis liés au développement de l'activité, et réaliser la croissance. Un récent rapport de l' UCM (Lesceux, 2014) suggère en effet que la

passion est l'un des vecteurs de la croissance. En l'espèce, nous examinons plus attentivement l'objet de la passion, que ce soit le **processus entrepreneurial** derrière la croissance (aimer se confronter à des contraintes liées aux affaires, à de nouveaux défis) ou la **croissance elle-même en tant que résultat** (aimer avoir une grande entreprise, avec plus d'employés).

Comme l'illustre la Figure 4.15, l'auto-efficacité ne différencie pas entrepreneurs-proprétaires, indépendants et dirigeants de PME. Par ailleurs, l'auto-efficacité est liée à l'**expérience professionnelle dans le secteur privé** mais n'est pas liée à l'expérience professionnelle dans le secteur public. Elle est liée à l'expérience entrepreneuriale en termes de nombre d'entreprises créées, mais pas en termes d'années écoulées depuis la création de la première entreprise. Plus précisément, être un **entrepreneur en série** (un entrepreneur qui a déjà créé plus de deux entreprises) est souvent associé avec une auto-efficacité plus élevée. Cependant, **le niveau d'auto-efficacité rapporté par les femmes est de façon significative moins élevé** que celui des répondants masculins, une tendance relayée par de nombreuses références (Wilson et al. 2007 ; Kickul et al. 2008) et souvent expliquée par un manque de confiance en soi des femmes plutôt que de moins bonnes compétences entrepreneuriales.

Figure 4.15: Les traits entrepreneuriaux



L'auto-efficacité est également positivement reliée à la **passion pour l'exportation** et la **croissance comme résultat**. Elle est même étroitement corrélée avec la **passion pour le processus entrepreneurial** et le **fait d'être à la recherche de défis**.

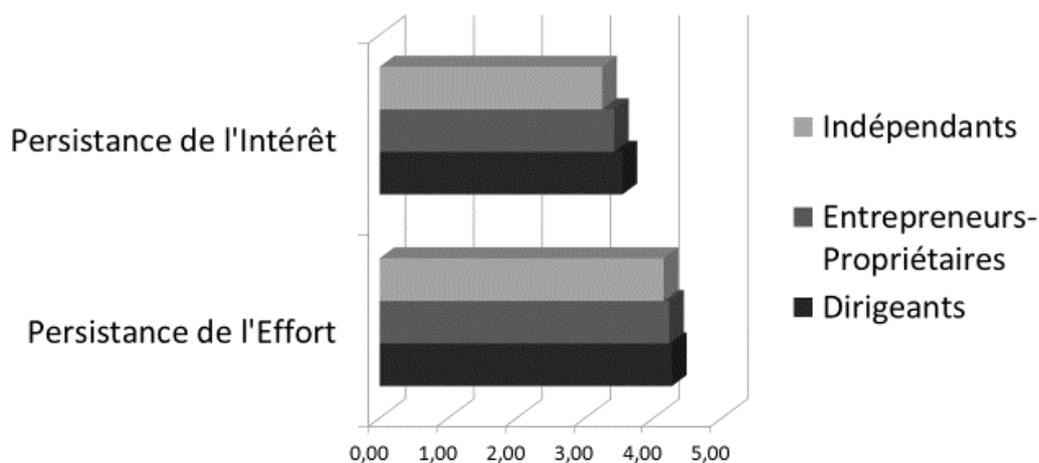
En matière de choix de carrière, la Figure 4.15 indique que le fait d'être à la recherche de défis est un motif important pour tous les types de répondants. Il n'est pas relié non plus au genre ou à une région belge spécifique. Mais les entrepreneurs en série sont plus susceptibles que d'autres d'être à la recherche de défis. En revanche, la **recherche de souplesse** au travers d'une carrière entrepreneuriale est de façon significative plus importante pour **les indépendants** que les dirigeants de PME. C'est aussi un motif de choix de carrière qui est plus souvent avancé par **les femmes** que par leurs homologues masculins. De façon intéressante, rechercher la souplesse est aussi corrélé avec le fait d'être à la recherche de défis, indiquant que **ces objectifs ne sont pas mutuellement exclusifs**, que du contraire.

En termes de **passion** pour les tâches entrepreneuriales telles qu'avoir une activité à l'exportation, relever les défis liés au développement de l'activité (la croissance comme processus) et agrandir leur entreprise (la croissance comme résultat), aucune différence significative ne s'observe pour le genre. Cependant, nous avons constaté que la localisation de l'activité de l'entreprise semble être importante. En particulier, les répondants flamands se déclarent moins intéressés par les activités d'exportation, tout au moins par rapport à leurs homologues en Wallonie et à Bruxelles. Finalement, la passion pour l'internationalisation et celle pour le processus entrepreneurial sont toutes deux liées au fait d'être un entrepreneur en série. Comme prévu, ce dernier n'est pas relié à la passion pour la croissance en tant que résultat: **les entrepreneurs en série vont plutôt créer une nouvelle entreprise, se confrontant à de nouveaux défis et contraintes, que jouir de la croissance dans l'entreprise existante**.

Une autre mesure entrepreneuriale intéressante est la détermination (voir Figure 4.16), un trait de personnalité révélant **persévérance et passion pour des objectifs de long terme**. Selon Duckworth et al. (2007, 2009), la détermination prédit la performance dans des domaines exigeants où les compétences seules ne suffisent pas. En particulier, la détermination implique la capacité à maintenir **à la fois effort et intérêt** dans des projets dont la réalisation peut prendre des mois, voire des années. Dans notre enquête, la détermination apparaît de façon significative plus faible pour **les indépendants** que

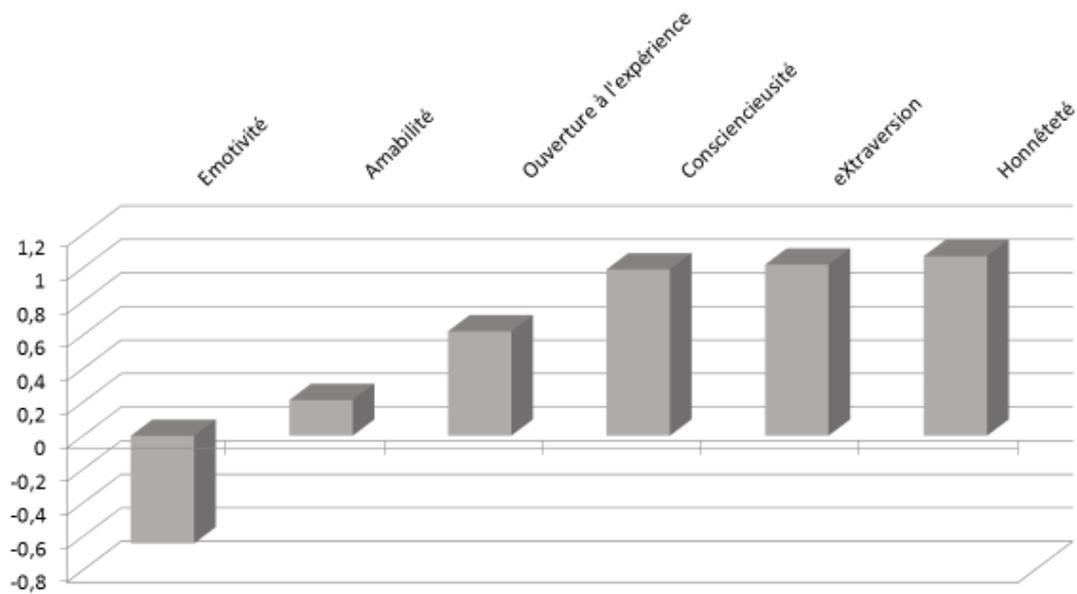
pour les propriétaires et dirigeants de PME, surtout en termes de **persistance d'intérêt**. La persistance de l'effort, d'un autre côté, n'indique pas de différence significative selon les types de répondants. **La persistance de l'effort** est également fortement corrélée au goût pour le **processus entrepreneurial, à l'auto-efficacité et au fait d'être à la recherche de défis**. Autrement dit, il apparaît que la persistance de l'effort plutôt que celle de l'intérêt se produit avec d'autres traits entrepreneuriaux importants.

Figure 4.16: La détermination- persistance de l'effort et de l'intérêt dans le temps



Enfin, nous avons également mesuré les traits de personnalité, en utilisant l'échelle HEXACO (Lee and Ashton, 2004). Nos entrepreneurs manifestent une grande **intégrité (honnêteté), de l'extraversion et un esprit consciencieux**, mais sont **moins émotifs ou agréables** (voir figure 4.17). Les différences en termes de genre révèlent que les femmes déclarent être plus honnêtes et plus agréables que les hommes. D'intéressantes différences émergent également en termes de localisation, les répondants de Bruxelles étant de façon significative moins aimables mais plus ouverts à l'expérience que leurs homologues flamands. Les répondants flamands, d'un autre côté, sont un peu plus sensibles. Enfin, les indépendants apparaissent de façon significative plus diligents que leurs homologues en PME.

Figure 4.17: Les traits de personnalité HEXACO des entrepreneurs belges



HEXACO	Adjectifs associés
Honnêteté-humilité	sincère, loyal, digne de confiance vs. vantard, vaniteux, cupide
Emotivité	sensible, fragile, instable, vs. stable, assuré, équilibré, déterminé
eXtraversion	exubérant, enjoué, spontané, franc vs. introverti, renfermé, silencieux, triste
Amabilité	aimable, agréable, calme, patient, doux vs. vif, s'emportant facilement, coléreux, impétueux
Conscienciosité	prudent, consciencieux, méticuleux, précis, diligent, ordonné vs. imprudent, irréfléchi, paresseux, irresponsable
Ouverture à l'Expérience	profond, original, philosophe, ingénieux vs. dépourvu d'esprit critique, superficiel, courtois, docile

4.5.2 Traits et performance

En examinant le lien entre traits individuels et performance, trois traits entrepreneuriaux s'observent régulièrement avec la croissance: la passion pour le processus entrepreneurial, la recherche de défis et une auto-efficacité entrepreneuriale plus élevée (voir Tableau 4.4). A contrario, l'âge du répondant est systématiquement relié négativement avec la croissance, sauf pour la taille réelle de l'entreprise. La

conclusion est la même en examinant le nombre d'années écoulées depuis la première création d'activité par les répondants.

Quelques facteurs supplémentaires doivent être relevés. D'abord, **l'expérience professionnelle dans le secteur public** est négativement corrélée à la fois avec la création d'emploi et la taille des PME. *A contrario*, l'expérience dans le secteur privé, comme le fait d'être un entrepreneur en série, sont tous deux positivement liés à la taille de l'entreprise. D'autres déterminants de la taille sont la persévérance en termes d'intérêt et le niveau d'études. La recherche de souplesse dans la carrière entrepreneuriale en revanche est négativement associée avec la taille des PME. De façon intéressante, **la recherche de flexibilité et l'expérience dans le secteur public** –tous deux liés négativement à la taille– se produisent généralement davantage pour **les femmes entrepreneurs** que pour leurs homologues masculins. Pour finir, **la passion pour la croissance comme résultat** (avoir une grande entreprise) n'est pas un déterminant systématique de la performance **dans les PME**, où la passion pour le processus derrière la croissance est bien plus pertinente. Par contraste, la passion pour la croissance comme résultat est étroitement corrélée avec les ambitions de croissance pour **les indépendants**.

Tableau 4.4: Corrélation entre traits entrepreneuriaux et performance. Seules sont renseignées les corrélations significatives (au seuil de .01) et leur signe.

	Auto-Efficacité entrepreneuriale	A la recherche de souplesse	A la recherche de défis	Passion pour le processus entrepreneurial	Passion pour la croissance (résultat)	Passion pour l'internationalisation	Âge
Pour les PME							
Création d'emplois	+		+	+		+	-
Croissance du chiffre d'affaires	+		+	+			-
Croissance des bénéfices	+		+	+			-
Taille de la firme	+	-				+	+
Création d'emploi attendue			+	+		+	
Pour les Indépendants							
Croissance des revenus d'activité							-
Croissance attendue des revenus en 2013	+			+	+		-
Croissance attendue des revenus en 2017	+		+	+	+	+	-

Pour conclure, quelques traits individuels s'avèrent étroitement liés à la croissance. Les entrepreneurs, et leurs traits de caractère, semblent bien être des moteurs

essentiels, notamment en termes de passion et d'auto-efficacité. Les entrepreneurs apportent leurs compétences, leurs besoins et motivations au projet entrepreneurial. Cependant, ce projet sera soumis à des contraintes internes et externes. Dans les sections suivantes de ce chapitre, nous décrivons ces niveaux supplémentaires, en commençant par l'orientation stratégique mise en œuvre par nos répondants dans leur entreprise. Nous passerons ensuite à l'environnement.

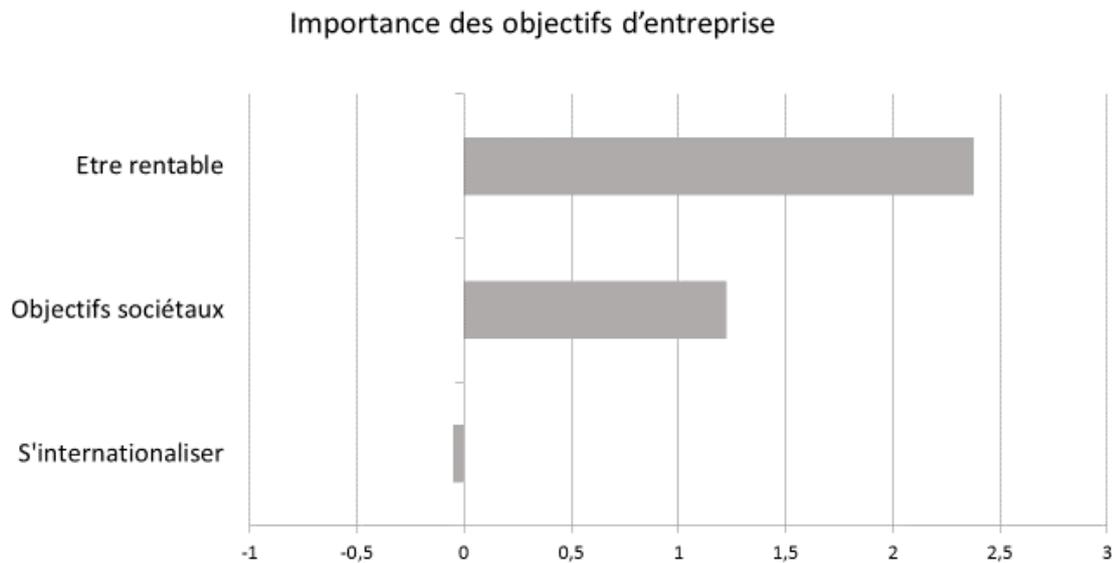
4.6 La stratégie d'entreprise

Dans la section précédente, nous avons constaté que les déterminants individuels, tels que le fait d'être à la recherche de défis et la passion pour le processus entrepreneurial, vont souvent de pair avec la performance effective. Cependant, la façon dont ces déterminants se traduisent en choix et stratégies au niveau de la firme reste mal connue. Dans cette section, nous examinons l'établissement des priorités pour la firme: l'importance accordée par l'entrepreneur à divers **objectifs d'entreprise** tels que la rentabilité, l'internationalisation, innover, créer des emplois et prendre soin de la planète. Nous observons aussi l'**aspiration** des entrepreneurs pour la taille de leur entreprise. Puis, nous examinons l'**orientation stratégique** de l'entreprise sous différents angles.

4.6.1 Les objectifs d'entreprise

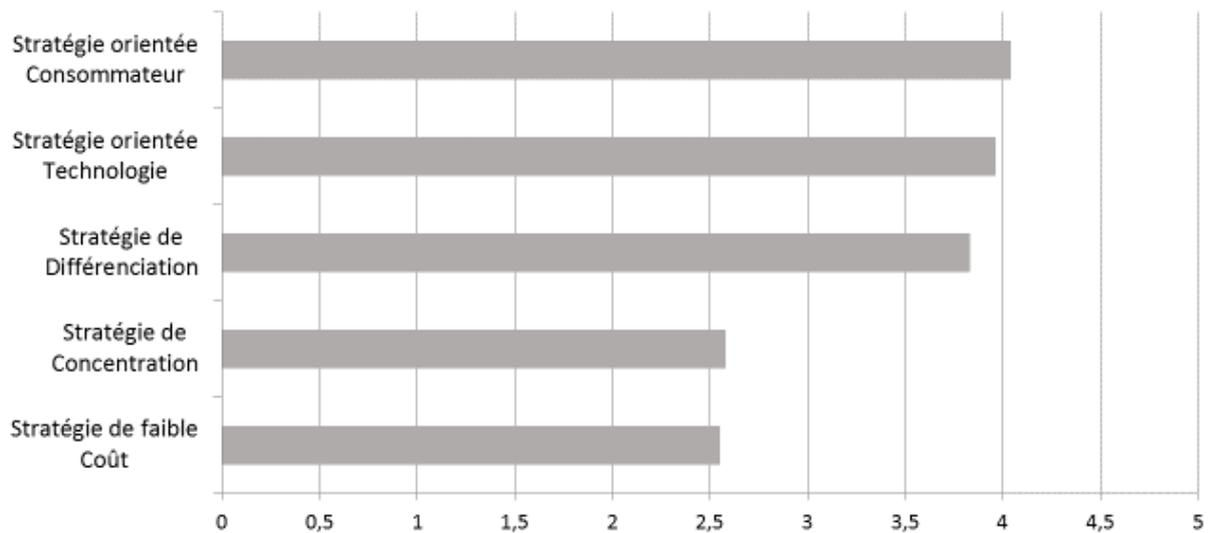
Nous examinons ici trois dimensions principales: être rentable, s'internationaliser et contribuer à la société (innover, créer des emplois et prendre soin de la planète), dont l'importance pour la firme est évaluée sur base d'une échelle à 7 points, de -3 « pas du tout important » à 3 « extrêmement important ». Comme l'illustre la Figure 4.18, être rentable est toujours le principal objectif des indépendants et des PME, suivi des buts sociétaux et de l'internationalisation. Nous évaluons également les aspirations de l'entrepreneur en termes de taille idéale de son activité : « aussi grande que possible », versus « une taille limitée qu'ils peuvent gérer seul ou avec quelques employés ». Dans la ligne des travaux sur l'aspiration de croissance (Cassar, 2007; Edelman et al., 2010), nous constatons que seuls 12 % de nos répondants aspirent à une forte croissance pour leur activité.

Figure 4.18: Priorité de la firme



Pour l'orientation stratégique, nous examinons les dimensions suivantes (moyennes, sur une échelle à 5 points). Tout d'abord, une **stratégie orientée Technologie** consiste à se concentrer sur la R&D et le développement de nouveaux produits. Une **stratégie orientée Consommateur**, elle, vise à satisfaire les clients, par le service après-vente et en allant au-delà des obligations légales en matière de respect du droit des consommateurs. Une **stratégie de Bas Coût** consiste à produire à faible coût et vendre les produits à un prix plus bas que la concurrence. Au contraire, la **stratégie de Différenciation** se rapporte à la mesure dans laquelle la firme réussit à obtenir des prix élevés du marché grâce à des produits ou services de meilleure qualité. Une **stratégie de Concentration** décrit la mesure dans laquelle la firme se concentre sur une seule niche, en termes de produit, de secteur ou même de clients. Nous constatons à la Figure 4.19 que les dimensions les plus importantes sont les orientations technologie et consommateur, ainsi que la capacité à différencier son produit de celui des concurrents.

Figure 4.19 : L'orientation stratégique de la firme

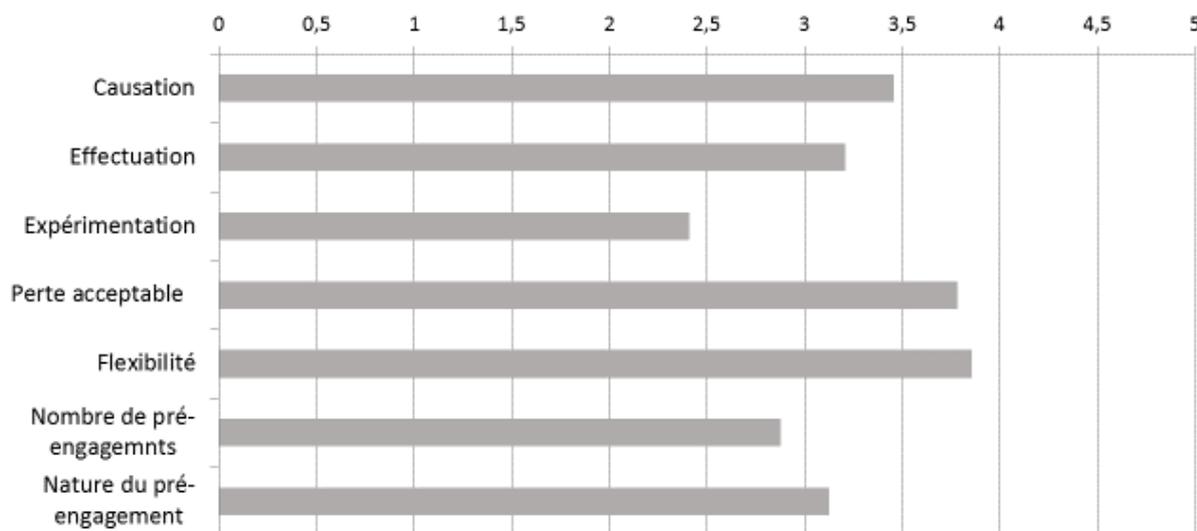


Pour compléter cette réflexion sur la stratégie, nous avons également mesuré le degré auquel les entrepreneurs belges recourent à des logiques de causation et/ou d'effectuation lors du développement de nouveaux produits (moyennes, sur une échelle à 5 points). Les entrepreneurs avec **une logique causale** définissent d'abord un objectif stratégique en termes d'opportunité de marché, de meilleur rendement face au risque et de vision à long terme (voir chapitre 7). Puis, sur la base de l'objectif stratégique défini, ils sélectionnent les ressources et méthodes nécessaires pour l'atteindre. Pour appréhender cette dimension, nous avons posé à nos répondants des questions telles que le degré auquel ils "*avaient analysé les opportunités à long terme et sélectionné celles dont ils pensaient obtenir le meilleur rendement*"¹¹. À l'inverse, les entrepreneurs avec **une logique effectuale** évaluent d'abord leurs ressources disponibles, avant même de fixer des objectifs. Puis, en fonction de ces ressources disponibles, ils **expérimentent** puis sélectionnent une opportunité de marché qui s'accorde aux ressources mais assure aussi que le risque n'excède pas une **perte acceptable** prédéfinie. Par conséquent, plutôt que de prendre des décisions fondées sur un objectif stratégique de long terme, l'entrepreneur peut faire évoluer le nouveau produit avec **flexibilité** à mesure que de

¹¹ Notez que les logiques d'action entrepreneuriales sont renseignées au niveau de l'individu dans notre modèle global. On peut ainsi avancer que l'effectuation et la causation ne sont pas des stratégies de développement délibérées, mais des traits entrepreneuriaux. Il est établi que des facteurs psychologiques tels que la préférence pour la planification ont un impact ultérieur sur le comportement de planification dans l'entreprise (Stewart et al., 1998). Les chercheurs pourraient à l'avenir éclaircir davantage ces influences. Néanmoins, les mesures utilisées étant fort proches de nos propres mesures de la stratégie, nous avons préféré examiner ces différentes variables dans une même section.

nouvelles ressources se présentent, que des **alliances** (nature de l'engagement préalable) se forment et que de multiples **pré-engagements** sont finalisés (nombre de pré-engagements). La variable d'**effectuation** regroupe ces cinq dimensions, chacune étant mesurée par plusieurs questions (voir Chapitre 7) telles que le degré auquel les répondants "ont adapté ce qu'ils faisaient aux ressources qu'ils avaient".

Figure 4.20: Les logiques d'action entrepreneuriales : causation et effectuation lors du développement de nouveaux produits ou services



4.6.2 Stratégie et caractéristiques démographiques

Avant d'étudier la corrélation entre stratégie et performance, nous examinons leur lien avec des caractéristiques démographiques de base: le genre du répondant, ainsi que le secteur, la région, et le type de l'entreprise (indépendants versus PME avec employés).

Du point de vue des secteurs, nous constatons que les répondants du **secteur Manufacturier** accordent plus d'importance aux buts sociétaux que dans les autres secteurs. Ils accordent aussi plus d'importance à l'internationalisation que dans les autres secteurs, surtout la Construction et les Services. Ceux de l'industrie des **Transports** s'engagent plus envers l'internationalisation et la rentabilité. De façon intéressante, ils semblent préférer une stratégie de concentration davantage que dans les autres secteurs. Ensuite, les répondants du secteur des **Services** semblent accorder moins d'importance à la rentabilité, l'internationalisation, et leur contribution sociétale. Les PME dans le secteur des Services s'engagent cependant plus souvent dans une stratégie de Concentration, surtout avec des alliances formées dans une logique

effectuale. Cette approche stratégique, combinant Concentration et Alliances, est également caractéristique des indépendants, ce qui peut indiquer une stratégie de niche. À l’opposé, les répondants dans l’industrie du **Commerce** s’engagent moins souvent que dans d’autres secteurs dans une stratégie de Concentration. De même, ils expérimentent moins souvent lors du développement d’un nouveau produit. Ils accordent cependant davantage d’importance à la rentabilité et la satisfaction des consommateurs. Finalement, dans les **Autres** secteurs –qui peuvent être émergents– l’accent est davantage placé sur l’internationalisation et les buts sociétaux. Fait intéressant, aucun secteur n’est de façon significative corrélé avec le fait d’avoir une plus grande (ou une moindre) aspiration de croissance.

Si l’aspiration de croissance n’est corrélé à aucun secteur, ni même au genre, **le type de répondants** importe, les PME aspirant davantage à la croissance que les indépendants. De même, les indépendants accordent moins d’importance à l’internationalisation et adoptent moins souvent une logique causale, indiquant un moindre recours à la planification stratégique. De façon intéressante, cette dernière est également négativement corrélée avec le genre, **les femmes utilisant en général moins le raisonnement causal que les hommes**, ce qui est potentiellement dommageable pour la performance (voir chapitre 7).

En ce qui concerne la localisation, **les PME et les indépendants wallons** tendent à mettre davantage l’accent sur les objectifs sociétaux. En termes de stratégie, ils sont moins concentrés sur une niche spécifique (orientation concentration) mais forment plus d’alliances que partout ailleurs en Belgique. Les répondants en **Flandre**, d’un autre côté, tendent à accorder moins d’importance aux objectifs sociétaux mais s’engagent davantage dans une orientation Concentration. Ils recourent aussi généralement moins souvent à des alliances et à une logique d’exécution. Ceux de **Bruxelles**, finalement, semblent avoir les plus grandes ambitions, puisque ils ont une plus grande aspiration que le reste de la Belgique et déclarent accorder plus d’importance aux buts sociétaux et à l’internationalisation. Ils rapportent aussi recourir à la différenciation et à la flexibilité davantage que dans les autres régions.

4.6.3 Stratégie et performance

En termes de performance, nous trouvons que l'**aspiration** de croissance pour l'entreprise est positivement corrélée avec toutes les mesures de performance, sauf la croissance des revenus des indépendants. Les **but sociaux et l'internationalisation** sont tous deux corrélés à la création d'emploi. En termes de stratégie, nous constatons qu'une orientation **Technologie** va souvent de pair avec la performance, surtout en termes d'innovation, de création d'emploi et de croissance des ventes.

Nous constatons aussi avec intérêt que certaines orientations stratégiques ne se produisent généralement pas avec la performance, et certaines sont même parfois associées avec une performance négative. **La logique effectuale**, tout d'abord, est associée positivement avec la performance pour les PME mais négativement pour les indépendants. Un examen plus minutieux des dimensions sous-jacentes pourrait apporter une meilleure compréhension. En second lieu, une stratégie de **Faible Coût** n'est pas reliée aux indicateurs de performance comme illustré au Tableau 4.5. La recherche en stratégie montre qu'une stratégie de faible coût peut être appropriée dans certains contextes, mais totalement inappropriée dans d'autres. La corrélation avec la performance serait ainsi neutralisée parce qu'elle ne prend pas en compte la diversité des contextes qui peuvent convenir, ou non, à une stratégie de faible coût. L'orientation **Concentration** peut aussi s'avérer très intéressante. Premièrement, elle n'est associée à aucun indicateur de performance pour les PME. Il serait éclairant d'étudier l'adéquation potentielle avec le contexte économique du secteur (le dynamisme de l'environnement par exemple) et/ou les traits de personnalité. Deuxièmement, cette orientation stratégique est aussi associée à *de moins grandes* ambitions de revenus d'activité pour les indépendants. Comme la Concentration est une orientation stratégique privilégiée pour les indépendants, une analyse approfondie est nécessaire.

Enfin, la croissance effective des revenus d'activité pour les indépendants n'est corrélée à aucune orientation stratégique, ce qui signale soit des contingences particulières non encore explorées, ou d'autres **variables** hors du contrôle des indépendants. Dans la section suivante, nous explorons de telles variables présentes au niveau de l'environnement, telles que la réglementation ou l'accès aux ressources.

Tableau 4.5 Corrélations entre orientations stratégiques et performance. Seules sont renseignées les corrélations significatives (au seuil de .01) et leur signe.

	Aspiration à la croissance	Être rentable	Buts Sociétaux	Internationalisation	Technologie	Consommateur	Concentration	Coût faible	Différentiation	Causation	Effectuation
Pour les PME											
Orientation Entrepreneuriale	+		++	++	++	+				++	+
Création d'emplois	+		+	+	+	+					
Croissance du chiffre d'affaires	+				+				+	+	+
Croissance des bénéfices	+								+		
Taille de la firme	+			+						+	
Création d'emploi attendue	+			+		-			+	+	
Pour les Indépendants											
Orientation Entrepreneuriale	+		++	++	++	+			++		-
Croissance des revenus d'activité											
Croissance attendue des revenus en 2017	+		+	+			-			+	

4.7 L'environnement des entreprises

L'environnement des entreprises peut, dans le même temps, faciliter et contraindre la performance. Il stimule la performance en fournissant des opportunités d'affaires et des réglementations favorables qui renforcent la compétitivité de l'entreprise. Il contraint aussi la performance si les entrepreneurs ne sont pas à même d'accéder aux ressources appropriées ou s'ils ne mettent pas en oeuvre une stratégie qui s'ajuste à la pression concurrentielle. Dans cette section, nous examinons trois types de variables reliées à l'environnement. En premier lieu, nous considérons l'environnement comme **source d'opportunités** : Pouvez-vous facilement trouver une demande (ou un marché) pour vos nouveaux produits? Les produits sont-ils rapidement obsolètes? Votre client est-il très sensible au prix? En second lieu, nous examinons les variables reliées à l'environnement des entreprises en termes de **ressources**: Pouvez-vous facilement accéder à des ressources telles que du financement, des travailleurs qualifiés ou de la R&D? Pour finir, nous examinons un aspect important de l'environnement, celui de pourvoyeur de **réglementations** s'appliquant aux entreprises: les réglementations s'appliquant aux entreprises sont-elles seulement une charge ou peuvent-elles être source d'opportunités? Répondent-elles aux problèmes des PME et des indépendants de façon satisfaisante? Les PME et les indépendants peuvent-ils s'adapter facilement à de nouvelles procédures?

4.7.1 Le contexte source d'opportunités

Pour évaluer si l'environnement des entreprises est favorable à la commercialisation des produits, nous examinons trois variables principales:

- Le **dynamisme du secteur** (Miller, 1988): dans un environnement calme, les méthodes de production sont relativement stables et les produits ne deviennent pas rapidement obsolètes. Dans un environnement turbulent, en revanche, les produits deviennent rapidement obsolètes, et les modes de production et de commercialisation doivent tous deux s'adapter en conséquence. Le dynamisme est mesuré sur une échelle de

Likert à 7 niveaux, allant de -3 (environnement très calme) à 3 (environnement très turbulent).

- **L'optimisme** de l'entrepreneur: pour les entrepreneurs optimistes, l'environnement de leur entreprise offre de nouvelles opportunités et de nouveaux marchés pour leurs produits; pour les entrepreneurs pessimistes, l'environnement n'est pas favorable pour le développement de l'entreprise puisqu'il ne récompense pas leur créativité. L'optimisme est également mesuré sur une échelle de Likert à 7 niveaux, allant de -3 (environnement très défavorable) à 3 (environnement très favorable).
- **La pression concurrentielle** (Wijbenga et Van Witteloostuijn, 2007): dans un environnement très concurrentiel, une hausse de prix se traduit automatiquement par une perte de clients; dans un environnement moins concurrentiel, la firme peut augmenter ses prix sans impact massif sur sa part de marché. Elle est mesurée en demandant aux répondants ce qui se passerait s'ils augmentaient le prix de leurs produits les plus importants de 10% (de 1 "nos clients continueraient à acheter chez nous dans la même quantité" à 4 "nos clients arrêteraient d'acheter chez nous", des scores plus élevés signalant donc un environnement plus concurrentiel).

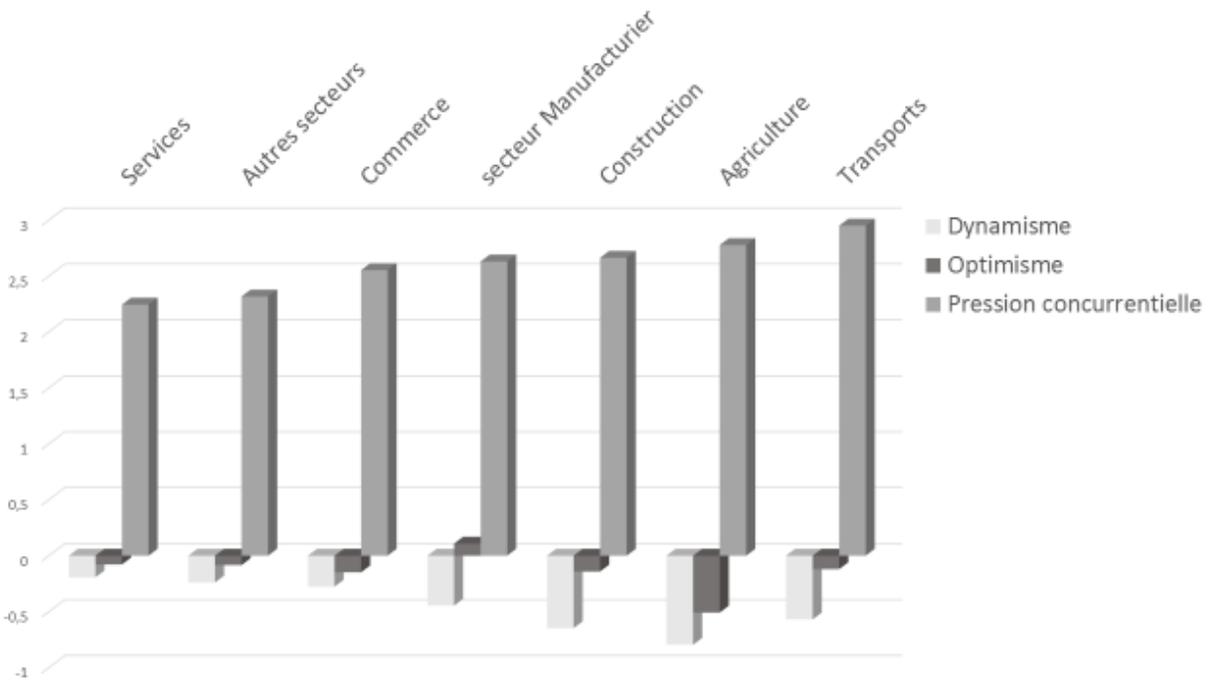
La pression concurrentielle et le dynamisme de l'environnement diffèrent tous deux de façon significative par secteur et type de répondants.

Premièrement, les entrepreneurs-propriétaires font état d'environnements plus dynamiques et concurrentiels que les indépendants sans employés. Être en Wallonie plutôt qu'en Flandre et être une femme sont tous deux de façon significative associés avec un environnement plus calme.

Deuxièmement, le secteur des Services est à la fois **plus turbulent** et **moins concurrentiel** que d'autres secteurs, ce qui peut offrir un contexte favorable pour la croissance. Par contraste, la **Construction** est à la fois moins dynamique et plus concurrentielle, ce qui peut indiquer un contexte économique moins favorable. Cependant, un environnement moins dynamique, ou plus concurrentiel, peut ne pas constituer à lui seul une contrainte en soi. Le secteur Manufacturier par exemple est très concurrentiel mais bénéficie pourtant d'un environnement très favorable (optimisme), qui à son tour fournit une base pour la

croissance. Conformément à notre cadre d'analyse, un contexte spécifique fournirait une base pour la performance seulement si les choix stratégiques et individuels s'y ajustent.

Figure 4.21: Dynamisme, Optimisme et Pression concurrentielle dans les secteurs belges



Dans le même ordre d'idées, nous constatons que le dynamisme, l'optimisme et la pression concurrentielle sont associés avec des choix stratégiques spécifiques. D'abord, des contextes plus **dynamiques** semblent aller de pair avec une logique effectuale, surtout l'expérimentation et la flexibilité, ainsi qu'avec la causation. Conjugué à la forte corrélation entre effectuation et causation, cela indique qu'une telle **ambidextrie peut non seulement être plausible, mais encore nécessaire dans un environnement dynamique**. Le Chapitre 7 sur la causation et l'effectuation teste cette hypothèse de façon approfondie. Par ailleurs, le dynamisme se produit habituellement avec la différenciation, la concentration, une orientation technologie et l'engagement envers les objectifs sociaux. Ensuite, une plus grande pression **concurrentielle** s'accompagne de plus d'accent sur les bénéfiques, et une moindre importance des stratégies de concentration, de différenciation ou même de l'effectuation. Finalement, l'**optimisme** est associé à plus d'engagement envers les buts

sociétaux, une stratégie orientée technologie et une logique effectuale, en particulier l'expérimentation.

Table 4.6: Corrélations entre variables de demande et orientation stratégique. Seules sont renseignées les corrélations significatives (au seuil de .01) et leur signe.

	Profit	Buts Sociétaux	Orientation Technologie	Orientation Consommateur	Concentration	Coût faible	Différenciation	Causation	Effectuation
Dynamisme		+							
Pression concurrentielle	+		+						
Optimisme	+		+						

L'examen des corrélations entre variables de l'environnement et la performance apporte des éclairages complémentaires. D'abord, sans surprise, le dynamisme de l'environnement n'est pas directement relié à la performance pour les PME, sauf pour l'orientation entrepreneuriale. Cependant, nous constatons qu'une croissance attendue des revenus d'activité se produit moins souvent dans un environnement plus turbulent pour les indépendants. Un environnement plus dynamique est même associé à une diminution effective des revenus.

En termes de compétitivité, l'analyse de corrélation montre qu'une pression plus élevée accompagne une croissance moins fréquente. Elle est même associée à une diminution effective en termes de taille (nombre d'emplois, volume du chiffre d'affaires, bénéfices). L'optimisme, *a contrario*, est lié positivement avec la performance et négativement avec une diminution effective.

Table 4.7: Corrélations entre variables de demande et performance. Seules sont renseignées les corrélations significatives (au seuil de .01) et leur signe.

	Dynamisme	Pression concurrentielle	Optimisme
PME			
Orientation entrepreneuriale	+	-	+
Création d'emplois		-	+
Croissance du chiffre d'affaires		-	+
Croissance des bénéfices		-	+
Taille de la firme		-	+
Création d'emploi attendue		-	+
Indépendants			
Orientation entrepreneuriale	+	-	+
Croissance des revenus d'activité			
Croissance attendue des revenus en 2013	-	-	++
Croissance attendue des revenus en 2017	-		++

4.7.2 Le contexte en tant qu'accès aux ressources

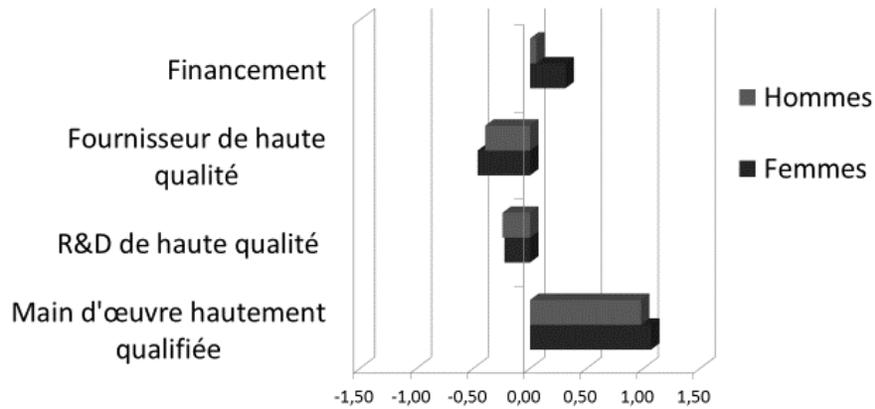
L'environnement n'est pas seulement une source d'opportunités, c'est aussi la source de ressources pour les PME et les indépendants. Dans cette section, nous examinons quatre ressources différentes et la mesure dans laquelle elles sont considérées comme une contrainte par les entrepreneurs: l'accès à une main d'oeuvre qualifiée, l'accès au financement, l'accès à des fournisseurs de haute qualité et l'accès à une R&D externe de haute qualité (échelle Likert à 7 niveaux, de -3 à 3).

En général, l'accès à la main d'oeuvre et, dans une moindre mesure, l'accès au financement sont tous deux perçus comme des contraintes pour le développement des entreprises.

Chose intéressante, seul l'accès au financement est corrélé avec moins de performance. Plus précisément, un accès limité au financement pour les PME est négativement lié à la croissance (moins de création d'emploi, de croissance des ventes ou de croissance des bénéfices) mais va de pair avec une diminution (plus de destructions d'emplois, une contraction des ventes et une diminution des bénéfices). De la même façon,

les indépendants qui sont limités dans leur accès au financement font plus fréquemment état d'une diminution de leurs revenus.

Figure 4.22: Variables contextuelles : difficulté d'accès aux ressources



Si l'accès au financement est une contrainte majeure, les femmes et les hommes ne sont pas égaux pour y faire face selon nos données. Une différence significative entre les entrepreneurs femmes et hommes s'observe en effet en matière d'accès au financement. Plus précisément, les femmes reconnaissent plus souvent que les hommes qu'un accès limité au financement restreint leur entreprise. Ce peut être relié au fait que les indépendants, eux aussi, ont plus de difficultés à accéder au financement que les PME.

L'accès au financement est aussi important en termes de localisation. En effet, Ernst & Young (2014) ont récemment rapporté que les PME wallonnes connaissent un déficit croissant du volume d'investissement par rapport à la Flandre (Ernst&Young, 2014). Deux explications sont proposées: 1) un accès plus restreint au financement en Wallonie et 2) davantage de fonds à risque en Flandre. Cependant, nous ne constatons aucune différence en termes de localisation, ce qui indique que les entrepreneurs wallons ne sont pas – ou ne perçoivent pas être - exposés à un accès plus restreint au financement.

Enfin, l'accès au financement apparaît être une plus grande contrainte pour **les personnes qui s'impliquent dans les buts sociétaux** mais moindre pour ceux ayant **une aspiration de croissance**. Autrement dit, les personnes avec de plus grandes ambitions ne laissent pas l'accès au financement être un obstacle. Il est aussi intéressant de noter que cet accès constitue également moins une charge pour ceux qui adhèrent au "**principe de perte**

acceptable”, selon lequel l’entrepreneur devrait considérer ce qu’il est prêt à perdre plutôt que le rendement attendu.

L’accès à des fournisseurs de haute qualité et à la R&D externe, *a contrario*, tendent à ne pas être considérés comme une contrainte. Conformément à ces constats, l’accès à une R&D de haute qualité et l’accès à des fournisseurs de haute qualité ne sont pas corrélés avec nos indicateurs de performance. L’orientation entrepreneuriale constitue une exception: les indépendants avec une orientation entrepreneuriale plus élevée tendent également à déclarer davantage de difficultés à trouver des fournisseurs de haute qualité. De même, ceux qui s’engagent envers les buts sociétaux et l’internationalisation qualifient plus souvent l’accès aux fournisseurs et à la R&D de contrainte pour l’entreprise. Enfin, la R&D est plus souvent considérée être une charge quand les répondants choisissent également une stratégie orientée technologie et recourent davantage à l’expérimentation.

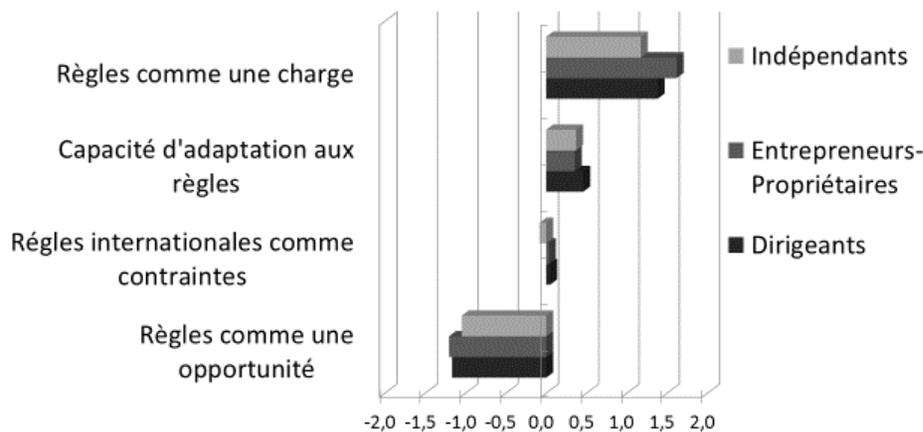
4.7.3 La bureaucratie

Pour évaluer l’influence des réglementations sur les PME et les indépendants, nous avons mesuré cinq dimensions différentes:

- **Les règles comme une opportunité** (Anyadike-Danes et al., 2009): les règles et réglementations belges peuvent offrir aux entrepreneurs des opportunités d’affaires, en leur procurant un avantage concurrentiel sur d’autres sociétés ou en augmentant le niveau de confiance du client dans leurs produits et services. Cela est mesuré sur une échelle Likert à 7 niveaux, de -3 (pas du tout d’accord) à 3 (tout à fait d’accord).
- **Les règles comme une charge** (van Witteloostuijn et de Jong, 2011): faire face aux règles et réglementations peut s’avérer extrêmement difficile pour les PME et les indépendants belges, et par conséquent entraver la croissance de l’entreprise. Cet effet est mesuré sur une échelle de Likert à 7 niveaux, allant de -3 (pas du tout d’accord) à 3 (tout à fait d’accord).
- **La capacité de l’entreprise à s’adapter à des règles nouvelles ou changeantes** (van Witteloostuijn et de Jong, 2011): le manque d’information sur les règles et réglementations affectant l’entreprise peut constituer une charge. Cela est mesuré sur une échelle de Likert à 7 niveaux, de -3 (pas du tout d’accord) à 3 (tout à fait d’accord).

- **La réglementation des marchés internationaux comme une contrainte** (Batra et al., 2003): les réglementations à l'intérieur du marché de l'UE et en-dehors (par exemple, le droit du travail) peuvent aussi être considérées comme une contrainte par les entrepreneurs. Cela est mesuré sur une échelle de Likert à 7 niveaux, allant de -3 (pas du tout d'accord) à 3 (tout à fait d'accord).
- **La pertinence des règles** (Busenitz et al., 2000; De Clercq et al., 2010): Les politiques gouvernementales apportent-elles un soutien constant et spécifique aux PME et indépendants? Cela est mesuré sur une échelle de Likert à 5 niveaux, allant de -2 (pas du tout d'accord) à 2 (tout à fait d'accord).

Figure 4.23: La réglementation selon les entrepreneurs belges



Comme l'indique la Figure 4.23, **les règles sont jugées être une charge plutôt qu'une source d'opportunités**. Cela est particulièrement le cas pour les entrepreneurs-proprétaires, qui diffèrent significativement des indépendants sur cette dimension. À son tour, cette charge est **associée avec moins de croissance passée des bénéfices pour les PME et à moins de croissance attendue des revenus d'activité pour les indépendants**.

De façon intéressante, les indépendants et les entrepreneurs-proprétaires diffèrent également de façon significative sur la pertinence des réglementations. Les indépendants sont en effet moins préoccupés par la bureaucratie que les entrepreneurs, mais en même temps ils considèrent que les réglementations existantes sont moins appropriées pour les

indépendants. Les autres entrepreneurs, en revanche, reconnaissent la pertinence des réglementations mais souffrent quand même de leur ampleur.

Au-delà du type de répondant, des différences significatives apparaissent en termes de genre et de localisation. Tout d'abord, les réglementations sont moins considérées comme une charge par les femmes. Par ailleurs, l'industrie des Services dans son ensemble souffre moins de la bureaucratie (charge) que d'autres secteurs et est moins contrainte par la réglementation des marchés à l'international. Autre point intéressant, la Flandre souffre plus que la Wallonie de telles réglementations internationales.

4.8 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté une vue d'ensemble des variables mesurées par les enquêtes SMESESAP, ainsi que leur corrélation avec les indicateurs de performance. **Trois limites sont signalées.** Premièrement, une corrélation est une relation empirique entre deux variables. Elle ne fait qu'indiquer que les deux variables d'intérêt coïncident très souvent (ou très rarement), comme l'auto-efficacité entrepreneuriale et la performance. Cependant, elle ne dit rien sur la relation de causalité entre ces variables.

Deuxièmement, les corrélations indiquent quelles variables sont systématiquement liées à la croissance, comme l'auto-efficacité, la logique causale ou l'orientation entrepreneuriale. Mais elles ne renseignent pas sur la façon dont ces variables interagissent et finalement impactent la croissance. En d'autres termes, la corrélation répond à la question « qu'est-ce qui est lié à la croissance », mais pas « comment est-ce lié à la croissance ». Seule une analyse de processus conditionnels permet de répondre à cette seconde question.

Troisièmement, les corrélations informent sur une liaison générale entre deux variables alors que cette liaison peut dépendre d'un contexte spécifique. Ainsi, nous trouvons qu'une stratégie de **Faible Coût** n'est reliée à aucun indicateur de performance pour la PME. Néanmoins, la recherche en stratégie montre qu'une telle stratégie peut être appropriée dans certains contextes, mais totalement inappropriée dans d'autres. La corrélation avec la performance est ainsi neutralisée parce qu'elle ne prend pas en compte la diversité des contextes qui peuvent convenir, ou non, à une stratégie de faible coût. De même, nous

constatons que les traits de personnalité HEXACO ne sont pas corrélés à la performance. Au travers d'une approche de contingence, nous montrerons au chapitre 8 qu'un ajustement entre l'environnement des entreprises, les traits de personnalité de l'entrepreneur et la stratégie déployée au niveau de la firme est effectivement reliée à la croissance en termes de création d'emploi.

Dans les chapitres suivants, nous développons les liens de causalité entre des variables spécifiques et leur impact sur la performance, guidés par notre cadre d'analyse multidisciplinaire et multidimensionnel.

Le Chapitre 5 sur les politiques de normalisation de l'UE montre que la taille et les capacités telles que celles d'innovation et d'internationalisation permettraient une meilleure adaptation aux normes de l'UE, mais seulement pour certaines régions et industries.

Le Chapitre 6 sur les motivations explicites et implicites montre comment différents types de motivations interagissent quand les entrepreneurs fixent leurs objectifs et finalement impactent leur création d'emploi.

Le Chapitre 7 montre comment une approche causale induit une plus grande orientation entrepreneuriale de la firme, ce qui résulte ensuite en une plus grande PME. Au travers de notre approche de contingence, nous montrons que cet effet indirect de la causation sur la taille de l'entreprise fonctionne très bien dans un environnement stable mais est rendu difficile en environnement turbulent. Dans ce cas, un comportement causal doit être accompagné d'effectuation pour continuer à impacter positivement la performance de la firme.

Enfin, le Chapitre 8 décrit comment les traits de personnalité HEXACO, le contexte économique et les choix stratégiques interagissent pour tirer la performance.

Partie II

Résultats empiriques

Chapitre 5

L'Environnement de l'entreprise

L'effet perçu de la normalisation européenne¹²

5.1 Introduction

La normalisation technique est un pilier essentiel du programme de marché commun de libre-échange dans l'Union Européenne (Pelkmans, 1987). Un grand nombre d'acteurs, tels que fabricants, consommateurs et responsables politiques, participent à l'élaboration de normes techniques. De telles normes fournissent des spécifications techniques agréées par un organisme de normalisation ou convenues entre les acteurs économiques (European Commission, 2011: 17). Elles comprennent des règles, des recommandations, et/ou des caractéristiques pour les activités ou produits, permettant la standardisation à travers l'application de ces normes.

Une bonne coordination et des normes stimulant la standardisation au sein de l'UE devraient se traduire par l'amélioration des externalités de réseau et des économies d'échelle parce qu'une "égalité de traitement" est garantie, ce qui signifie que toutes les entreprises sont assujetties aux mêmes lois et réglementations (den Butter et Hudson, 2009). Cependant, respecter les mêmes lois et réglementations n'implique pas que toutes les entreprises ont les mêmes opportunités de réussite. Par exemple, il peut être plus difficile de s'adapter à la normalisation de l'UE pour les firmes ne disposant pas de la capacité d'absorption (Zahra et George, 2002; Cohen et Levinthal, 1990) nécessaire pour

¹² Les résultats rapportés dans ce chapitre ont fait l'objet d'un working paper. D. Ramdani, J. Brassey, M. Dejardin, J. Hermans, J. Vanderstraeten & A. van Witteloostuijn (2014), The perceived benefits of EU standardization: An exploration according to firm size and firm capabilities. Working paper.

adopter des technologies nouvelles ou alternatives. À l'inverse, des entreprises avec une main d'œuvre internationale, une expérience à l'exportation ou des capacités d'innovation pourraient bien être mieux armées pour s'adapter à la normalisation en raison de l'expérience acquise et de cultures organisationnelles flexibles (Radosevic, 2004).

Pour comprendre quelles entreprises bénéficient vraiment de la normalisation, il est nécessaire de réaliser des études au niveau de la firme. Celles-ci sont pourtant rares. La grande majorité se concentre sur l'impact macroéconomique au niveau européen, et dans une moindre mesure au niveau national (Knill et Lehmkuhl, 2002). La présente étude complète ces travaux en examinant les points de vue des dirigeants d'entreprise sur l'impact de la normalisation de l'UE au niveau de la firme. Nous explorons plusieurs facteurs au niveau de la firme qui peuvent déterminer le coût ou l'avantage relatif de se conformer aux normes de l'UE *vis-à-vis* les normes nationales. Nous accordons notre attention plus particulièrement à la taille de la firme et aux capacités de la firme, surtout la performance d'innovation, l'expérience à l'exportation et une main d'œuvre internationale. À cette fin, nous employons des données de l'enquête *Observatory of European Small and Medium Sized Enterprises* (SMEs) 2006/7, où les réponses de plus de 17,000 entreprises dans 30 pays européens sont recensées. Avec ces données, nous pouvons identifier l'effet différentiel perçu de la normalisation à travers les industries et les régions (c'est-à-dire, les pays anglo-saxons, d'Europe continentale, de l'Est de l'Europe, méditerranéens et scandinaves/d'Europe du Nord). À notre connaissance, cela n'a pas encore été étudié.

Nous apportons ici trois contributions. D'abord, pour autant que nous le sachions, notre étude est la première à examiner l'impact perçu de la normalisation de l'UE au niveau de la firme, se concentrant sur l'effet de la taille de la firme et des capacités de la firme, pour explorer dans quelle mesure ces facteurs aident les entreprises à profiter de la normalisation de l'UE. Ensuite, nos données couvrent une grande variété de secteurs dans un grand nombre de pays européens, ce qui offre la possibilité d'explorer si les effets diffèrent selon des sous-groupes géographiques et de secteurs d'activité. Enfin, puisque nous exploitons les points de vue des dirigeants d'entreprise pour examiner l'impact perçu

de la normalisation sur la performance au niveau de la firme, nous sommes en mesure de nous détacher des mesures quantitatives objectives communément utilisées.

L'attention portée aux points de vue des dirigeants d'entreprise est justifiée car les dirigeants d'entreprise ont l'expérience de la mise en oeuvre de la normalisation: leurs jugements cognitifs apportent une information précieuse sur l'impact possible de la normalisation au niveau de la firme. La normalisation est un phénomène à multiples facettes, et ses effets sont souvent reliés à une grande variété d'aspects organisationnels, tels que la mise en oeuvre de la stratégie et le progrès technologique. Evaluer avec précision l'impact de telles normes au niveau de la firme est par conséquent difficile. Den Butter et Hudson (2009) proposent de distinguer coûts internes et externes de mise en conformité. La charge externe de mise en conformité dérive des coûts de transaction issus de la réglementation gouvernementale. La charge interne de la mise en conformité provient des coûts auxquels l'entreprise aurait dû de toute façon faire face pendant le processus d'internationalisation. Toutefois, une telle distinction "a, dans une certaine mesure, un caractère arbitraire et demande une bonne appréhension de la gestion de la firme" (den Butter et Hudson, 2009: 146). C'est pourquoi, selon nous, l'attention accordée à la perception de l'impact de la normalisation de l'UE au niveau de la firme contribue à l'état actuel des connaissances.

5.2 Cadre théorique et formulation des hypothèses

Il y a trois types de normalisation (David, 1987): par des normes de référence technique (par exemple, des mesures de poids, de hauteur ou de taille, et d'autres dimensions de mesures matérielles), par des normes d'attributs admissibles minimaux (par exemple, de niveaux de qualité et de sécurité du produit), et par des normes de compatibilité. La normalisation de la référence technique est déjà bien en place au sein de l'UE, et est à la base des deux autres types de normalisation. Etudier la normalisation de la référence technique présente dès lors un intérêt limité car un consensus a été atteint et de telles normes sont peu susceptibles d'avoir beaucoup d'impact sur le fonctionnement de la firme. À l'inverse, les normalisations en termes d'attributs admissibles et de compatibilité

devraient toutes deux fortement influencer la façon dont les entreprises opèrent. Nous nous attachons donc dans ce qui suit à ces types de normalisation.

La normalisation « attributs admissibles minimaux » vise à protéger les consommateurs de produits dysfonctionnels ou dangereux. Jones et Hudson (1996) affirment que ce type de normalisation diminue les coûts de recherche des consommateurs en réduisant l'incertitude associée à l'évaluation de la qualité du produit. À travers une telle normalisation, la variation de la qualité du produit diminue et les normes de qualité minimale sont respectées. Cependant, l'impact sur le bien-être est ambigu. Au niveau macroéconomique, les conséquences négatives pour le bien-être comprennent la réduction de la variété disponible sur le marché lorsque les firmes ne respectant pas les normes établies sont évincées du marché (Farrell et Saloner, 1986). Au niveau de la firme, les firmes qui produisaient initialement des produits de qualité inférieure sont obligées de réaliser des investissements, souvent importants, afin de répondre aux normes d'attributs admissibles minimaux. Cela s'avère souvent assez onéreux, particulièrement pour les petites entreprises. L'effet des normes des attributs admissibles sur les coûts moyens de production est donc plus marqué pour les firmes plus petites en raison de désavantages d'économies d'échelle. Contrairement aux petites entreprises, les grandes entreprises sont aptes à imputer les coûts de l'adoption d'une normalisation supplémentaire à de grands volumes de production. Nous nous attendons donc à ce que les grandes firmes bénéficient davantage de la normalisation « attributs admissibles » que leurs concurrents plus petits.

La normalisation de compatibilité vise à stimuler la concurrence et l'intégration à l'intérieur d'un marché commun. La compatibilité produit est utile car les consommateurs peuvent jouir d'externalités de réseau (ou d'avantages d'économies d'échelle du côté de la demande) au fur et à mesure que le nombre de consommateurs augmente (Shy, 2011; Katz et Shapiro, 1985; Farrell et Saloner, 1985). De la même façon, la firme peut tirer avantage des compatibilités de produit. Pour Matutes et Regibeau (1988), l'ampleur des incitations d'une firme à poursuivre la compatibilité produit dépend principalement de la différence entre, d'une part, le coût d'adoption des normes pour produire, et, d'autre part, la capacité de la firme à se garantir des opportunités de marché et donc des bénéfices de la vente des

produits compatibles. Produire des produits compatibles (ou se conformer à une nouvelle norme) implique des coûts pour la firme – soit des investissements en équipements, technologies, procédés de production ou coûts de restructuration organisationnelle (avec, par exemple, le recrutement d'un nouveau capital humain). Si le coût de la normalisation est moindre que l'augmentation attendue des bénéfices, la compatibilité est bénéfique pour la firme; si le coût de production des produits compatibles est plus élevé que l'augmentation attendue des bénéfices, la compatibilité est indésirable, et ne sera probablement jamais réalisée (Antonelli, 1994).

Comme pour le cas de la normalisation « attributs admissibles minimaux », nous nous attendons à ce que le coût de la mise en conformité pour la normalisation de compatibilité (soit des investissements pour produire les produits compatibles) puisse affecter les firmes différemment, selon la taille de la firme. Les grandes entreprises pourraient par exemple bénéficier davantage d'économies d'échelle, et par conséquent être moins affectées par les coûts internes de mise en conformité par comparaison avec les petites entreprises. Puisque les volumes de production des grandes entreprises sont plus importants que ceux de leurs plus petites homologues, le coût moyen supplémentaire par unité sera moins élevé pour les entreprises plus grandes. Dobrev et Carroll (2003) énumèrent en effet plusieurs mécanismes générateurs de gains d'efficience pour les grandes entreprises: par exemple, la spécialisation des équipements et du travail, l'apprentissage par l'expérience, des frais généraux par unité plus faibles, et des économies liées à l'expansion des activités et au renforcement des capacités existantes.

De plus, nous prévoyons que les grandes entreprises peuvent être mieux équipées pour exercer des activités de lobbying que les petites entreprises. En raison d'un pouvoir de négociation relativement élevé, les grandes entreprises peuvent être à même d'influencer le processus de normalisation (Gehring et Kerler, 2008; Farrell et Saloner, 1985). Elles peuvent ainsi faire pression pour une compatibilité proche de leur processus de production existant, ce qui abaissera leurs propres coûts de mise en conformité. Les grandes entreprises peuvent donc être davantage en mesure de s'assurer que les normes leur sont favorables. En outre, elles peuvent utiliser la nouvelle norme comme une stratégie pour attaquer les

firmes marginales en les forçant à rivaliser à un coût plus élevé (Salop et Scheffman, 1983). Il est alors très probable que la normalisation devienne préjudiciable pour les petites firmes, les obligeant à vendre des produits à des prix plus élevés.

Pour résumer, les grandes entreprises peuvent être mieux équipées pour s'adapter aux normes de l'UE que les petites entreprises. Les grandes entreprises ont habituellement de plus grands moyens financiers et davantage de ressources technologiques. Elles bénéficient d'avantages d'économie d'échelle et elles ont un portefeuille d'activités plus large (Nooteboom et al., 2007). Cela leur permet de s'ajuster plus facilement aux normes nouvellement établies. Par conséquent, de telles normes peuvent offrir de nouvelles opportunités de marché. De surcroît, les grandes entreprises sont moins exposées à des contraintes de capacité que les petites entreprises. Étant donné que les coûts moyens supplémentaires et les contraintes de capacité sont moindres pour les grandes firmes, nous avançons que les grandes entreprises bénéficient davantage de la normalisation de l'UE. Compte tenu de ce qui précède et de la nature des données exploitées, vient l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1. Le bénéfice perçu de la normalisation de l'UE est associé positivement avec la taille de la firme.

Comme expliqué ci-dessus, la normalisation crée la compatibilité produit et l'intégration du marché, qui ensemble engendrent de nouvelles opportunités pour les firmes qui veulent étendre leur couverture de marché. Par ailleurs, de tels marchés intégrés sont souvent bien plus concurrentiels après la mise en oeuvre des programmes de normalisation. Et de manière générale, seules les entreprises avec les capacités suffisantes pour concrétiser ces opportunités sont capables de prospérer dans des marchés hautement concurrentiels avec de nombreuses opportunités de marché. Nous présentons dans ce qui suit plusieurs caractéristiques de la firme qui peuvent influencer ces capacités.

En premier lieu, nous avançons que les firmes innovantes peuvent tirer un plus grand profit de la normalisation. Coad et Rao (2008) montrent que l'innovation est d'une grande

importance pour la croissance de la firme, indiquant que de telles entreprises innovantes sont davantage en mesure de saisir de nouvelles opportunités de marché que leurs homologues non innovantes. Dans la terminologie de Schumpeter (1942), l'innovation peut être un levier d'un processus de destruction créatrice. L'innovation est une source majeure de la croissance de la firme en permettant aux sociétés d'exploiter leurs ressources de façon optimale au moyen des nouvelles technologies. Cela pourrait expliquer pourquoi les firmes actives sur le même marché tendent à différer considérablement (Nelson, 1991). De telles différences en matière de capacités innovantes sont tout particulièrement pertinentes dans l'Union Européenne. La Commission européenne a identifié les capacités innovantes comme essentielles pour résister à la pression concurrentielle du marché unique (Radosevic, 2004). En outre, les capacités innovantes peuvent occasionner une exploitation plus grande des opportunités de marché et un coût de mise en conformité plus faible en raison d'une capacité d'absorption augmentée (Cohen et Levinthal, 1990; Zahra et George, 2002), renvoyant à "un ensemble de routines et processus organisationnels par lesquels les firmes acquièrent, assimilent, transforment et exploitent la connaissance pour construire une capacité organisationnelle dynamique" (Zahra and George, 2002: 186).

Une autre caractéristique de la firme susceptible d'avoir un impact sur sa capacité à bénéficier de la normalisation concerne les activités d'exportation. La normalisation abaisse les barrières internationales à l'entrée entre pays, et favorise les volumes de commerce international entre pays impliqués dans le programme de normalisation (Blind, 2001). Les entreprises exportatrices peuvent obtenir davantage de la normalisation de l'UE que celles non exportatrices (Burpitt et Rondinelli, 1998; Bernard et Wagner, 1997; Bonaccorsi, 1992). Les entreprises exportatrices ont des capacités d'apprentissage plus importantes. Elles ont l'expérience des transactions sur les marchés étrangers, ce qui les rend mieux équipées pour saisir de nouvelles opportunités d'affaires à l'étranger. De plus, les firmes exportatrices peuvent jouir d'avantages liés aux économies d'échelle plus grands parce qu'elles servent de vastes marchés. Elles tendent donc à être plus concurrentielles que des entreprises tournées vers le marché intérieur. En conséquence, la normalisation accroît l'exportabilité des produits, ce qui, à son tour, facilite des économies d'échelle (den Butter et Hudson, 2009). Une dernière caractéristique de la firme qui peut affecter positivement le

bénéfice attaché à la normalisation est l'emploi de main d'oeuvre étrangère, soit résultant d'un choix stratégique, soit lié à la propriété étrangère de la firme. Accéder à du capital humain de différents pays peut jouer un rôle central dans l'exploitation des opportunités du marché unique (Archibugi et Coco, 2005). En employant une main d'oeuvre déjà habituée aux nouvelles normes, l'entreprise peut réduire le coût de la mise en conformité. Il en est particulièrement ainsi lorsque les normes de l'UE diffèrent des réglementations nationales, signifiant que des connaissances approfondies de ces différences sont nécessaires. Nous nous attendons donc à ce que l'emploi de main d'oeuvre étrangère améliore la capacité d'un employeur à s'adapter à la normalisation de l'UE; surtout si ces nouvelles normes diffèrent grandement des normes nationales antérieures.

Hypothèse2: Le bénéfice perçu de la normalisation de l'UE est plus important pour les entreprises (a) innovantes, (b) exportatrices, et (c) employant de la main d'oeuvre étrangère.

5.3 Données et mesures

Nous utilisons un ensemble de données de l'*Observatory of European Small and Medium Sized Enterprises 2006/7* (OE-SME) pour lequel une enquête a été conduite entre novembre et décembre 2006 dans l'Union Européenne des 27, ainsi qu'en Norvège, Islande, et Turquie. L'enquête visait principalement à recueillir des informations sur les caractéristiques générales de la firme, la perception des contraintes sur l'entreprise, les questions de concurrence, l'insuffisance de ressources humaines, l'internationalisation, et l'innovation. Les répondants à l'enquête étaient des dirigeants d'entreprise en charge des décisions stratégiques, la plupart étant des directeurs généraux, des chefs d'entreprise ou des directeurs financiers. 17,283 entreprises ont été interrogées au total, dont 16,339 sont des petites et moyennes entreprises. L'échantillon est tiré de toutes les entreprises actives dans les pays étudiés, dans tous les secteurs d'activité, par une technique d'échantillonnage aléatoire stratifié où l'échantillon est sélectionné aléatoirement sur la base des catégories de secteurs d'activité et de taille (nombre d'employés) d'entreprises de chaque pays.

La *variable dépendante* de notre étude est l'évaluation par le dirigeant des bénéfices relatifs de la normalisation en Europe. Notre variable dépendante (dénommée *Le Bénéfice perçu de la normalisation*) est l'item d'enquête suivant: "De nos jours, les normes techniques et certaines réglementations sont souvent décidées au niveau de l'UE pour éviter les barrières commerciales. Voyez-vous un bénéfice quelconque pour votre entreprise à ce que les normes de l'UE remplacent les réglementations nationales, ou non?" Les réponses possibles à cette question sont "Non", "Cela dépend" et "Oui", ce que nous avons codé comme -1, 0 et +1, respectivement.

Les *variables indépendantes* sont la *Taille de la Firme*, le *Chiffre d'Affaires imputable aux Produits Innovants*, la *Part à l'Exportation* et *Employer une Main d'Oeuvre Étrangère*. La *Taille de la Firme* est définie comme la classification établie de la catégorie de la firme telle qu'utilisée par la Commission européenne: c'est-à-dire, *Très Petite Entreprise* pour les entreprises qui ont de 1 à 9 employés, *Petite Entreprise* pour celles ayant de 10 à 49 employés, *Moyenne Entreprise* pour celles ayant de 50 à 249 employés, et *Grande Entreprise* pour celles ayant plus de 250 employés. Pour le *Chiffre d'Affaires imputable aux Produits Innovants*, nous utilisons l'item d'enquête suivant: "Pouvez-vous s'il vous plaît estimer le pourcentage de chiffre d'affaires (ventes annuelles) provenant de produits ou services nouveaux ou améliorés de façon significative ces deux dernières années". La réponse à cette question varie de 0 à 100 pour cent. La *Part à l'Exportation* est définie comme la part de l'exportation comparée aux ventes totales de l'entreprise en 2005. Pour l'emploi d'une *Main d'oeuvre étrangère*, nous calculons la part des employés de l'entreprise venant d'autres pays comparée à son nombre total d'employés. De plus, nous incluons la *Croissance de la Firme* comme variable de contrôle. Nous cherchons de cette façon à neutraliser les biais potentiels dans l'auto-évaluation des dirigeants d'entreprise, en isolant cette dernière de l'effet de la croissance de leurs entreprises lors des années précédentes. La *Croissance de la Firme* est définie comme l'augmentation du nombre d'employés de l'entreprise de 2005 à 2006 divisée par leur nombre d'employés en 2005. En outre, nous ajoutons des variables muettes liées au secteur d'activité et au pays pour neutraliser l'hétérogénéité au niveau des secteurs d'activité et des pays.

Tableau 5.1: Statistiques Descriptives et Corrélations Bivariées

#	Variable	Moyenne	É.T.	Min	Max	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	Bénéfice perçu de la normalisation	-0.13	0.93	-1.00	1.00								
2.	Grande Entreprise	0.03	0.18	0.00	1.00	0.06							
3.	Moyenne Entreprise	0.14	0.35	0.00	1.00	0.05	-0.08						
4.	Petite Entreprise	0.19	0.39	0.00	1.00	-0.03	-0.10	-0.22					
5.	Très Petite Entreprise	0.64	0.48	0.00	1.00	-0.04	-0.24	-0.54	-0.62				
6.	C.A. Produits Innovants	13.16	21.21	0.00	100.00	0.11	0.00	0.00	0.00	-0.01			
7.	Part à l'Exportation	5.19	17.89	0.00	100.00	0.11	0.12	0.17	0.02	-0.19	0.10		
8.	Main d'oeuvre étrangère	2.98	11.94	0.00	100.00	0.03	0.00	0.01	0.05	-0.05	-0.02	0.05	
9.	Croissance de l'Entreprise	0.10	1.31	-0.99	64.00	0.02	-0.01	-0.01	-0.02	0.03	0.04	0.00	0.02

Notes: É.T. = Écart-type; Min = Valeur minimum; and Max = Valeur maximum.

Tableau 5.2: Résultats de la Régression Logistique Ordonnée par secteur d'activité (*continue*)

	Tous		Secteur Manufacturier		Construction		Commerce de gros & de détail		Hotel & restaurant	
	<i>Coef.</i>	<i>z</i>	<i>Coef.</i>	<i>z</i>	<i>Coef.</i>	<i>z</i>	<i>Coef.</i>	<i>z</i>	<i>Coef.</i>	<i>z</i>
<u>Variables d'intérêt:</u>										
Taille de l'Entreprise:										
Moyenne	-0.365**	-2.55	-0.098	-0.38	-0.821*	-1.89	-0.430	-1.09	0.681	1.03
Petite	-0.640***	-4.52	-0.111	-0.42	-1.581**	-3.70	-0.699*	-1.81	-0.073	-0.12
Très Petite	-0.648***	-4.78	-0.470*	-1.77	-1.256**	-3.06	-0.837**	-2.24	-0.107	-0.18
C.A. Produits Innovants	0.008***	6.68	0.005**	1.96	0.009**	2.27	0.011***	4.16	-0.004	-0.70
Part à l'Exportation	0.008***	6.32	0.008***	3.61	0.011*	1.70	0.009***	3.14	0.026*	1.93
Main d'oeuvre étrangère	0.009***	3.27	0.013*	1.74	0.006	1.02	0.015**	2.16	0.014**	2.12
<u>Variables de contrôle:</u>										
Croissance de										
l'Entreprise	0.018	0.87	-0.033	-0.43	0.421***	2.56	-0.095	-1.22	0.090	0.55
Variable muette Pays	Oui		Oui		Oui		Oui		Oui	
Variable muette Secteur	Oui		-		-		-		-	
Log-vraisemblance	-6241		-1155		-874		-1357		-437	
# des obs.	6893		1279		988		1507		544	
LR Chi2	814.16		174		184		172		103	
Prob > Chi ²	0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
Pseudo R ²	0.06		0.07		0.09		0.06		0.11	

Notes: * p < .1; ** p < .05; *** p < .01 (test bilatéral); Coef.= coefficient de régression; et z = valeur z.

Tableau 5.2: Résultats de la Régression Logistique Ordonnée par secteur d'activité (suite)

	Trans, stockage & comm		Int. Fin.		Act. Imm., de loc. & serv. aux ent..		Santé & Action soc.		Autres serv. pers, soc & de com.	
	Coef.	z	Coef.	z	Coef.	z	Coef.	z	Coef.	z
<u>Variables d'intérêt:</u>										
Taille de l'Entreprise:										
Moyenne	0.384	0.80	0.117	0.18	-0.605	-1.44	-1.147	-1.49	-2.325***	-2.72
Petite	-0.327	-0.67	-1.007	-1.48	-0.801*	-1.94	-1.327	-1.62	-1.827**	-2.15
Très Petite	-0.168	-0.38	-0.571	-0.99	-0.504	-1.30	-1.370*	-1.91	-1.624**	-2.08
C.A. Produits Innovants	0.019***	3.45	0.007	1.12	0.008***	3.12	0.153**	2.32	0.009	1.31
Part à l'Exportation	0.007*	1.65	0.005	0.60	0.015***	3.32	-0.007	-0.63	0.022*	1.96
Main d'oeuvre étrangère	0.007	0.60	-0.010	-0.59	0.003	0.39	-0.001	-0.08	0.041**	2.03
<u>Variables de contrôle:</u>										
Croissance de l'Entreprise										
	0.004	0.12	0.050	0.22	0.112	0.97	0.195	0.67	0.045	0.58
Variable muette Pays	Oui		Oui		Oui		Oui		Oui	
Variable muette Secteur	-		-		-		-		-	
Log-vraisemblance	-408		-322		-944		-309		-245	
# des obs.	454		387		1064		350		320	
LR Chi2	76		89		171		78		93	
Prob > Chi ²	0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
Pseudo R ²	0.09		0.12		0.08		0.11		0.16	

Notes: * p < .1; ** p < .05; *** p < .01 (test bilatéral); Coef.= coefficient de régression; et z = valeur-z.

Tableau 5.3: Résultats de la Régression Logistique Ordonnée par Groupe de Pays

	Europe continentale		Europe de l'Est		Scandinaves		Méditerranéens		Anglo-saxons	
	Coef.	z	Coef.	z	Coef.	z	Coef.	z	Coef.	z
<u>Variables d'intérêt:</u>										
La Taille de l'Entreprise:										
Moyenne	0.017	0.05	-0.564**	-2.45	0.267	0.71	-0.636***	-2.11	-0.63	-0.97
Petite	0.025	0.07	-0.850***	-3.69	-0.049	-0.13	-1.102***	3.73	0.81	-1.26
Très Petite	-0.320	-0.99	-0.633***	-2.86	-0.241	-0.67	-0.795***	-2.83	-1.19**	-1.97
C.A. Produits Innovants	0.008**	2.18	0.010***	5.53	0.152***	4.38	0.005**	2.26	0.01*	1.71
Part à l'Exportation	0.147***	4.35	0.007***	3.61	0.012***	3.44	0.005	1.58	0.02**	2.30
Main d'oeuvre étrangère	0.011***	3.62	0.015	1.21	-0.011*	-1.65	0.010*	1.77	0.02***	2.64
<u>Variables de contrôle:</u>										
Croissance de l'Entreprise	0.125	0.93	0.021	0.62	0.001	0.01	0.085	1.12	0.14	0.26
Variable muette secteur	Oui		Oui		Oui		Oui		Oui	
Log-vraisemblance	-1036		-2261		-814		-1597		-213	
# des obs	1248		2334		916		1620		343	
LR Chi ²	83.84		91.69		86.00		41.22		35.70	
Prob>Chi ²	0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
Pseudo R ²	0.04		0.02		0.05		0.01		0.08	

Notes: * p < .1; ** p < .05; *** p < .01 (test bilatéral); Coef. = coefficient de régression; et z = valeur-z. Nous classons les pays, excepté la Turquie, comme suit: anglo-saxons (Irlande et R.U.), d'Europe continentale (Belgique, Allemagne, France, Luxembourg, Pays-Bas et Autriche), d'Europe de l'Est (République tchèque, Estonie, Lettonie, Lituanie, Hongrie, Pologne, Slovénie, Slovaquie, Bulgarie et Roumanie), méditerranéens (Grèce, Espagne, Italie, Portugal, Chypre et Malte), et scandinaves/d'Europe du Nord (Danemark, Finlande, Suède, Norvège et Islande).

5.4 Résultats empiriques et discussion

Le Tableau 5.1 rapporte les statistiques descriptives et les coefficients de corrélation bivariée. Notre échantillon final consiste en 6893 entreprises pour lesquelles l'ensemble des valeurs exploitées sont connues. Nos résultats empiriques par secteur d'activité sont présentés au Tableau 5.2, et ceux par groupe de pays au Tableau 5.3 – c'est-à-dire les pays d'Europe continentale, d'Europe de l'Est, scandinaves, méditerranéens et anglo-saxons. Il est à noter que puisque notre variable dépendante est une échelle de nature ordinale, nous avons réalisé des *régressions logistiques ordonnées* pour estimer les spécifications de notre modèle empirique.

Les résultats de régression pour le modèle de base, après la neutralisation de l'hétérogénéité au niveau du pays et du secteur d'activité, montrent que les bénéfices perçus de la normalisation sont plus réduits pour les entreprises plus petites. Le coefficient de régression pour *Moyenne Entreprise* est -0.365 ($z < 0.05$), pour *Petite Entreprise* -0.640 ($z < 0.01$) et pour *Très Petite Entreprise* -0.648 ($z < 0.01$), la catégorie *Grande Entreprise* servant de catégorie de référence. Ce résultat apporte un premier élément à l'appui de l'*Hypothèse 1*. Il est à noter qu'il se peut que les petites entreprises aussi profitent de la normalisation. Néanmoins, notre analyse ne renseigne pas sur le bénéfice absolu perçu par ces dernières, mais uniquement le bénéfice relatif vis-à-vis la catégorie de référence.

L'examen de l'effet de la normalisation de l'UE sur différents secteurs d'activité révèle des différences. Fait intéressant, la taille de la firme n'importe pas dans les secteurs d'activité *hôtel & restaurant, transports, stockage & communication, ou intermédiaires financiers*: aucune des variables muettes de la taille de l'entreprise dans ces secteurs d'activité n'est statistiquement significative. En outre, les variables muettes de la taille de l'entreprise n'importe que peu pour *les secteurs manufacturier* (*Très Petite Entreprise*: -0.470 , avec $z < 0.10$), *des activités immobilières, de location & services aux entreprises* (*Petite Entreprise*: -0.801 , avec $z < 0.10$), et de santé et action sociale (*Très Petite Entreprise*: -1.370 , avec $z < 0.10$). Elles sont significatives pour le secteur *commerce de gros & de détail* (*Petite Entreprise*: -0.699 , avec $z < 0.10$; et *Très Petite Entreprise*: -0.837 , avec $z < 0.05$), pour les

secteurs de la *construction, du commerce de gros & de détail* (-1.256, avec $z < 0.05$, pour *Très Petite Entreprise*; -1.581, avec $z < 0.05$, pour *Petite Entreprise*; et -0.821, avec $z < 0.10$, pour *Moyenne Entreprise*), et les *autres services publics, sociaux et de communication* (-1.624, avec $z < 0.01$, pour *Très Petite Entreprise*; -1.827, avec $z < 0.01$, pour *Petite Entreprise*; et -2.325, avec $z < 0.01$, pour *Moyenne Entreprise*).

Rappelons que notre hypothèse 1 repose sur une triple argumentation: les plus grandes entreprises auraient de meilleures économies d'échelles pour faire face au coût de la mise en conformité, de meilleures opportunités de marché avec le marché unique qui sont reliées à leur grand portefeuille d'activités, et des ressources plus importantes pour faire du lobbying pour influencer le processus d'élaboration des normes. Cette logique s'applique largement pour les secteurs tels que la *construction, le commerce de gros & de détail*, et les *autres services publics, sociaux et de communication*. Cependant, il est peu probable que ces mécanismes soient à l'oeuvre dans les secteurs *hôtel & restaurant, transports, stockage & communication, et intermédiaires financiers*. Pour expliquer cela, nous proposons un autre mécanisme, relié à la maturité du secteur.

Pour expliquer la significativité des variables muettes de la taille de l'entreprise dans certains secteurs mais pas dans d'autres, nous suggérons que cela puisse être lié au cycle de vie de la technologie. Les secteurs d'activité diffèrent en termes de maturité et donc de niveau d'harmonisation, qui peut être indépendant des efforts de la normalisation de l'UE. En effet, dans beaucoup de secteurs, la normalisation émerge au fil du temps à mesure que la technologie se rapproche de la maturité. Ce processus "naturel" prend souvent place sans intervention publique. La maturité technologique signifie que la technologie a atteint une diffusion généralisée, ses caractéristiques étant bien connues des parties prenantes (Nieto et al., 1998). Il est à noter que la maturité technologique ne veut pas dire qu'il n'y a pas de nouvelles avancées mais plutôt que la nouvelle technologie est développée sur la base de plateformes communes qui ont été approuvées par tous les intervenants clefs. Comme à ce stade la technologie est largement diffusée (Beise, 2004), toutes les parties prenantes ont accumulé expérience et connaissances sur ce qui peut et ce qui ne peut pas être fait avec cette technologie.

En conséquence, dans de tels secteurs matures, les parties prenantes peuvent potentiellement bénéficier d'effets de réseau (Grübler et al., 1999; Egyedi et Sherif, 2008). Les parties prenantes ont donc une incitation à négocier sur la résolution de difficultés liées à des goulets d'étranglement techniques en harmonisant les produits par la normalisation, dont ils tirent avantage en parts égales par des effets de réseau communs. Un exemple très clair de secteur expérimentant une telle harmonisation globale d'une technologie mature est celui des *intermédiaires financiers*. Ce secteur est pleinement harmonisé en raison d'une série de normalisations introduites pour faciliter les transactions bancaires des clients entre eux et entre les banques au sein des pays (voir, par exemple, Bátiz-Lazo et Wood, 2002). En pareil cas, le besoin interne d'harmonisation précède les efforts externes de normalisation de l'UE. Les coûts de mise en conformité aux normes de l'UE sont en conséquence moins élevés à la fois pour les petites et les grandes entreprises, qui toutes appliquent déjà les normes globales. Cela peut expliquer l'absence d'un effet significatif de la taille de la firme dans ces secteurs d'activité parvenus à maturité.

De plus, nos résultats au Tableau 5.3 indiquent que l'effet de la taille de la firme n'est pas le même pour tous les pays européens. La taille de la firme n'affecte pas le bénéfice perçu de la normalisation dans les pays européens continentaux et scandinaves, et peu dans les pays anglo-saxons (*Très Petite Entreprise* : -1.19 , avec $z < 0.05$). En revanche, l'impact de la taille est significatif et négatif dans les pays méditerranéens et d'Europe de l'Est: le coefficient est -0.564 ($z < 0.05$) pour *Entreprise Moyenne*, -0.850 ($z < 0.01$) pour *Petite Entreprise* et -0.633 ($z < 0.01$) pour *Très Petite Entreprise* dans les pays d'Europe de l'Est, et -0.636 ($z < 0.05$) pour *Entreprise Moyenne*, -1.102 ($z < 0.01$) pour *Petite Entreprise* et -0.795 ($z < 0.05$) pour *Très Petite Entreprise* dans les pays méditerranéens. **Cet ensemble de résultats suggère que les petites entreprises sont moins susceptibles de tirer profit de la normalisation que leurs grandes homologues dans les pays méditerranéens et d'Europe de l'Est.** La normalisation de l'EU est apparemment plus susceptible d'être vécue comme une épreuve par les petites entreprises dans ces régions d'Europe. Outre les inconvénients liés aux économies d'échelle, il est possible que les activités des petites entreprises dans ces pays soient moins développées que ce qu'impliquent les normes européennes. Si tel est le cas, les

coûts d'adoption sont alors très importants pour les entreprises dans ces pays par rapport à leurs homologues dans les pays européens continentaux, scandinaves ou anglo-saxons. De même, dans les pays européens continentaux et scandinaves, où les normes nationales antérieures étaient proches des normes nouvellement établies de l'UE, les coûts de mise en conformité sont faibles à la fois pour les petites et les grandes entreprises puisque celles-ci fonctionnent déjà avec de telles normes, ce qui pourrait expliquer l'absence d'un effet significatif dans ces régions d'Europe. L'*Hypothèse 1* est donc vérifiée dans certains contextes.

En ce qui concerne l'*Hypothèse 2*, nous mettons en évidence que les firmes innovantes, exportatrices et employant une main d'oeuvre étrangère sont plus susceptibles de percevoir les bénéfices de la normalisation de l'UE que leurs homologues non-innovantes, non-exportatrices et n'employant pas de main d'oeuvre étrangère, respectivement. En effet, le modèle général comprenant toutes les observations montre que *Le Chiffre d'Affaires imputable aux Produits Innovants* (0.008, avec $z < 0.01$), *la Part à l'Exportation* (0.008 avec $z < 0.01$) et *la Main d'oeuvre étrangère* (0.009 avec $z < 0.01$) sont tous associés de façon positive et significative avec le bénéfice perçu de la normalisation. Le résultat par secteur d'activité est presque parallèle au modèle général, à l'exception de quelques secteurs (voir Tableau 2). De plus, nos résultats pour les variables *Le Chiffre d'Affaires imputable aux Produits Innovants*, *Part à l'Exportation* et *Main d'oeuvre étrangère* pour les différents groupes de pays (voir Tableau 5.3) sont similaires. Selon nos données, les entreprises dotées de telles capacités technologiques et d'apprentissage perçoivent davantage les bénéfices de la normalisation de l'UE, ce qui appuie largement l'*Hypothèse 2*.

5.5 Conclusion et implications en termes de politiques

Mieux apprécier l'impact de la normalisation est important alors que les réglementations de l'UE connaissent un "déficit de crédibilité" (Majone, 2000; Gehring et Kerler, 2008). Cela est important car la confiance dans une nouvelle norme devrait améliorer le développement économique et le bien-être dès lors que les entreprises européennes bénéficient alors à la fois de la normalisation et de défaillances du marché réduites (den Butter et Hudson, 2009).

À l'inverse, un manque de légitimité compromet l'objectif d'intégration global attaché au processus de normalisation. En particulier, le danger est que l'"harmonisation des politiques peut être préjudiciable lorsque les économies locales divergent trop" (Jamet, 2011: 563). En tenant compte du secteur d'activité et de la région, notre étude, menée au niveau de la firme, apporte des éléments quantitatifs sur les caractéristiques et capacités de la firme qui facilitent le respect des normes communautaires à travers l'ensemble du marché commun.

Elle montre que la normalisation de l'UE n'est pas perçue comme étant également bénéfique par toutes les entreprises, dans tous les secteurs d'activités, dans tous les pays européens. Cela contredit la croyance répandue que la normalisation serait toujours bénéfique (par exemple, European Commission, 2012) et acceptée comme telle. Les entreprises de taille micro, petite et moyenne en particulier s'estiment moins susceptibles de bénéficier de la normalisation de l'UE que leurs homologues plus grandes, en particulier dans les secteurs de la *construction*, du *commerce de gros & de détail* et des autres *services publics, sociaux et de communication*, et dans les pays de l'Europe de l'Est et méditerranéens. De plus, les entreprises innovantes, exportatrices et employant une main d'oeuvre étrangère apparaissent plus susceptibles de tirer avantage de la normalisation que leurs homologues non-innovantes, non-exportatrices et n'employant pas de main d'oeuvre étrangère.

Il y a bien sûr des limites à cette étude, ce qui ouvre un agenda de recherche. Nous voudrions ici souligner trois perspectives. Premièrement, notre étude porte sur l'impact perçu et relatif de la normalisation de l'UE. En raison de la nature de nos données d'enquête, nous n'avons pu déterminer de bénéfices réels et absolus de la normalisation de l'UE. Deuxièmement, et de la même façon, nos données ne permettent pas de faire la distinction entre les impacts de différents types de normalisation, bien que l'effet de la normalisation puisse très bien différer d'un type à l'autre (par exemple, Frakes, 2013; Dawes, 1999; Leukel, 2004). Par exemple, la normalisation par les attributs admissibles minimaux peut affecter surtout les entreprises de l'Est de l'Europe accusant un retard, ce qui peut être beaucoup moins le cas pour la normalisation de compatibilité, *ceteris paribus*. Enfin, puisque les normes évoluent de façon continue et sont rendues obsolètes par des

technologies concurrentes (Kasemir et al. 2000), l'aspect dynamique de l'impact de la normalisation constituerait un objet de recherches supplémentaires.

Dans l'ensemble, nos résultats apportent de nouvelles connaissances pour la politique de normalisation, suggérant que la normalisation n'est pas seulement un coût ou une contrainte institutionnelle mais aussi qu'elle ouvre un ensemble d'opportunités pour tirer parti des capacités d'une firme (Oliver et Holzinger, 2008), telles que celles associées à l'innovation et à l'internationalisation. De même, nous devons conclure que toutes les entreprises n'estiment pas l'avantage de la normalisation de l'UE de la même manière. Ce constat présente un intérêt pour les parties prenantes aux processus de normalisation de l'UE, comme les gouvernements nationaux, les associations d'entreprises et la Commission européenne. Pour accélérer le programme de normalisation et son objectif d'intégration, il conviendrait que les entreprises plus petites, surtout celles des pays méditerranéens et d'Europe de l'Est, développent les capacités requises pour tirer profit de la normalisation de l'UE. Sur base de nos résultats, le recours à des instruments de politiques adaptés au soutien des capacités identifiées – soit la performance d'innovation, une expérience à l'exportation et une main d'oeuvre internationale – est sûrement à considérer davantage.

Chapitre 6

L'Entrepreneur

Les motivations entrepreneuriales et la création de valeur partagée¹³

6.1 Introduction

Le monde semble engagé dans une quête pour une forme renouvelée de capitalisme (Porter et Kramer, 2011; Szmigin et Rutherford, 2013). Assimiler le monde des affaires au simple fait de faire de l'argent ne serait pas tenable, non seulement d'un point de vue éthique, mais aussi d'un point de vue économique (Enderle, 2009) puisque faire de l'argent ne signifie pas nécessairement créer de la richesse pour la société (Cohen et al., 2008). De plus, les actionnaires ne sont pas les seules parties prenantes dont les dirigeants d'entreprise doivent tenir compte (Prusan, 2001), ce qui contribue également à remettre en cause le statut du profit comme meilleur critère pour mesurer le succès des entreprises. Au lieu de cela, Porter et Kramer (2011) ont récemment soutenu que la création de valeur partagée pourrait être un nouveau paradigme légitime pour mesurer le succès des entreprises. À la différence des objectifs économiques traditionnels, la création de valeur partagée vise l'amélioration de la qualité de vie dans la société (Porter et Kramer, 2011): un modèle économique qui crée des emplois, est innovateur, et prend soin des gens et de l'environnement.

¹³ Les résultats rapportés dans ce chapitre ont fait l'objet d'un working paper. J. Hermans, H. Slabbinck, J. Brasse, M. Dejardin, D. Ramdani, J. Vanderstraeten & A. van Witteloostuijn (2014), *Changing the world : entrepreneur's motives and commitment in shared value creation*. SMESESAP Working paper.

Les entrepreneurs ont une immense responsabilité dans la conduite de ce renouveau. Les entrepreneurs *sociaux* font explicitement partie de ce mouvement (Austin et al., 2006), mais ils ne sont pas les seuls impliqués. Comme suggéré par Schumpeter (1934), les entrepreneurs ont une fonction d'ingénieurs sociaux (Zahra et al., 2009). Ils sont (co-) responsables du développement social, par la création de quelque chose de nouveau et de meilleur. De plus, ils occupent une position privilégiée pour promouvoir des valeurs partagées à l'intérieur de leur entreprise (Pruzan, 2001). Cependant, parvenir à concilier les objectifs de tous les actionnaires tout en assurant la viabilité économique de l'entreprise n'est pas chose facile (Surie et Ashley, 2008). Acquérir, développer et créer de la valeur partagée demande des motifs personnels spécifiques ou des besoins motivationnels qui apportent aux entrepreneurs l'énergie nécessaire pour atteindre ces objectifs ; les difficultés à créer de la valeur partagée nécessitent donc une analyse approfondie des motivations des entrepreneurs. Des éléments de réponse circulent dans la littérature, pointant le rôle possible de l'esprit entrepreneurial et de la « joie de trouver » (Enderle, 2009), de l'accomplissement personnel, du besoin d'accomplissement et d'aider la société (Germak et Robinson, 2013) ou, tout simplement, de la joie de transformer le monde, comme proposé par le lauréat du prix Nobel Muhammad Yunus.

Dans cet article, nous mettons en évidence les motifs personnels d'entrepreneurs qui participent à la création de valeur partagée. Nous nous appuyons sur les théories de la motivation pour expliquer pourquoi transformer le monde peut être une source de joie, et nous mettons l'accent sur les éléments qui permettent aux entrepreneurs de prendre plaisir à cet effort ou les en empêchent. Spécifiquement, nous mobilisons la théorie de la motivation humaine de McClelland, et nous prenons en considération trois motivations centrales: le besoin d'accomplissement, le besoin de pouvoir, et le besoin d'affiliation. McClelland soutient que deux systèmes de motivation coexistent: les motivations implicites provenant de l'inconscient, et les motivations explicites dont les individus sont conscients et dont ils peuvent faire sciemment état. De nombreuses données empiriques en psychologie montrent qu'en effet les motivations explicites et implicites sont des construits distincts, comportant des effets propres et conjugués sur un vaste ensemble d'attitudes et de comportements.

L'objectif principal de cette étude est de faire progresser notre compréhension de la création de valeur partagée en présentant les motivations individuelles des entrepreneurs comme des déterminants clés (Porter et Kramer, 2011). De plus, nous apportons notre contribution aux connaissances sur la motivation humaine en montrant que les motivations implicites et explicites sont des construits distincts ayant à la fois des effets propres et conjugués sur la fixation des objectifs entrepreneuriaux (McClelland et al., 1989).

6.2. Cadre théorique

Définition des motivations humaines

La recherche sur les motivations humaines remonte au début des années 1950, et se centre sur trois motivations principales (McClelland, 1961; Schultheiss et al., 2010): le besoin d'accomplissement, le besoin d'affiliation, et le besoin de pouvoir.

Les individus présentant des scores élevés pour l'accomplissement préfèrent de façon récurrente atteindre l'excellence, ou rivaliser avec une norme d'excellence (McClelland et al., 1953). Ils aiment maîtriser personnellement des tâches compliquées (McClelland et Burnham, 2003), recherchent l'excellence et éprouvent un sentiment positif à faire les choses mieux qu'auparavant (Code et Langan-Fox, 2001). Pour cette raison, il est suggéré qu'un fort besoin d'accomplissement peut pousser un individu à devenir entrepreneur ou réussir en affaires (Collins et al., 2004; McClelland, 1961). Les personnes avec un score élevé pour l'accomplissement fixent des objectifs qu'ils jugent ambitieux, mais réalisables: pas trop faciles, mais pas trop difficiles non plus (Brody et Ehrlichman, 1997). Atkinson et Litwin (1960) ainsi que Weiner (1992), constatent par exemple que les personnes avec un score élevé de besoin d'accomplissement ont une préférence plus marquée pour des tâches de difficulté intermédiaire ou des niveaux modérés de risque par rapport aux personnes avec un score faible de besoin d'accomplissement (Brody et Ehrlichman, 1997: 196-197).

Une réserve importante doit être apportée à propos de 'mieux faire les choses': cela ne se rapporte au besoin d'accomplissement que lorsque l'action associée n'est initiée que pour le

simple plaisir d'exécuter et maîtriser la tâche (Stam et al., 2012). Mais lorsque quelqu'un essaie de mieux faire les choses juste pour se faire remarquer, ou juste pour nouer, conserver ou restaurer une relation amoureuse par exemple, l'acte ne reflète pas une motivation d'accomplissement, mais plutôt une motivation de pouvoir (se faire remarquer) ou d'affiliation (pour la relation elle-même).

Le besoin d'affiliation reflète la motivation à établir, entretenir et rétablir des liens affectifs chaleureux avec autrui (Brody et Ehrlichman, 1997; Winter, 1991). Les personnes avec des scores élevés de besoin d'affiliation ont en général une vie sociale très active. Par exemple, ils passent davantage d'appels téléphoniques, écrivent plus de lettres et rendent davantage de visites que les personnes avec un score faible (Schüler et Brandstätter, 2013). De plus, la recherche sur le comportement interpersonnel et la dynamique de groupe montre que les individus avec un score élevé de besoin d'affiliation évitent les conflits interpersonnels (McClelland et Watson 1973), et préfèrent des informations sur l'entente entre les membres du groupe plutôt que sur la performance du groupe (French 2006, in Stam et al. 2012).

Enfin, le besoin de pouvoir se rapporte à une préférence récurrente pour l'exercice d'une influence et/ou d'un contrôle sur les gens (Code et Langan-Fox, 2001). L'individu avec un score élevé de besoin de pouvoir aime avoir un impact (émotionnel, physique ou social) sur autrui et le monde en général (Winter, 1991). Pour répondre à ce besoin, l'individu cherche à se démarquer en public. Il le fait, par exemple, en adoptant un comportement à risque (McClelland et Watson, 1973) ou en accumulant des biens de prestige (Winter, 1973).

Les motivations sont associées à trois fonctions principales (McClelland, 1987).

Premièrement, les motivations *orientent* les comportements. Pour les entrepreneurs, cela signifie que les motivations influencent la façon dont les entrepreneurs perçoivent le monde, y compris les opportunités d'affaires et les moyens à leur disposition pour exploiter ces opportunités. En particulier, des opportunités d'affaires qui font écho aux motivations dominantes de l'entrepreneur sont plus susceptibles d'être découvertes. Deuxièmement, les motivations *sélectionnent* les comportements. Elles influencent la façon dont les entrepreneurs évaluent les opportunités d'affaires, fixent les objectifs et sélectionnent les activités quotidiennes. Les entrepreneurs sont plus susceptibles de sélectionner des projets

avec lesquels ils peuvent satisfaire leurs motivations. Finalement, les motivations *dynamisent* les comportements. Elles influencent le temps et l'énergie consacrés au projet entrepreneurial. Elles canalisent l'énergie vers des activités qui apportent du plaisir, et elles détournent l'énergie d'activités qui sont sources d'insatisfaction.

S'inscrivant dans cette logique, notre argument central est que la création de valeur partagée est plus susceptible d'être établie comme un objectif entrepreneurial, et poursuivie au sein du projet entrepreneurial, lorsque ce modèle économique même apporte une satisfaction motivationnelle à l'entrepreneur dirigeant l'entreprise. Cela signifie que la création de valeur doit procurer du prestige aux entrepreneurs orientés vers le pouvoir, du challenge aux entrepreneurs orientés vers l'accomplissement, et des liens chaleureux aux entrepreneurs orientés vers l'affiliation.

Les motivations implicites et explicites

La recherche montre clairement que deux systèmes de motivation doivent être distingués: les motivations ou besoins implicites (inconscients) versus explicites (conscients) (McClelland et al., 1989; Schultheiss et al., 2009). En premier lieu, les besoins implicites sont inconscients et influencent le comportement d'un individu sans qu'il ne s'en rende compte, alors que les besoins explicites renvoient aux motivations que les individus s'attribuent consciemment. Les motivations explicites, ou auto-attribuées, se rapportent à la façon dont les individus se considèrent, et sont utilisées pour construire l'image de soi : qui nous pensons être et ce que nous pensons vouloir dans la vie. Deuxièmement, les motivations implicites s'acquièrent pendant la petite enfance au travers des expériences affectives non-verbales qui ne nécessitent pas de conceptualisations symboliques (McClelland et al., 1989; Slabbinck et al., 2011). Au contraire, le développement des motivations explicites nécessite la conceptualisation linguistique de ce qui est important ou de valeur au niveau culturel (McClelland et al. 1989). Par conséquent, les motivations explicites se forment plus tard dans la vie, et de façon indépendante, à travers un apprentissage médiatisé par le langage (Thrash et al., 2007).

Troisièmement, les systèmes de motivation explicite et implicite répondent à différents signaux ou “incitations”: les besoins implicites sont étroitement reliés à des incitations intrinsèques, alors que les besoins explicites sont stimulés par des signaux extrinsèques. Par exemple, un entrepreneur *implicitement* motivé par le pouvoir prendra du plaisir dans un projet qui lui permet de « changer le monde » et d’avoir réellement du pouvoir sur les autres. Par contraste, un entrepreneur qui est *explicitement* orienté vers le pouvoir sera attiré par les projets reconnus socialement comme une source de prestige. En fait, il se peut même qu’un tel entrepreneur évite les projets qui nuisent à sa réputation même si cela signifie rater une occasion de réellement « changer le monde ».

Une autre idée essentielle issue de la psychologie de la motivation est que les motivations implicites et explicites diffèrent au regard de leur impact sur le comportement (Brunstein et Schmitt, 2004; Kehr, 2004a; McClelland et al., 1989; Schultheiss et al., 2010; Schultheiss et al., 2009). Puisque les motivations implicites sont relativement stables et durables, et fournissent l’énergie nécessaire à l’exécution de tâches satisfaisantes, elles sont davantage susceptibles de prédire les tendances comportementales à long-terme. Etant donné la nature consciente et verbale des motivations explicites, celles-ci sont plus susceptibles de prédire le comportement qui est le sujet d’une pensée consciente et d’une délibération (Schultheiss, 2008). Ainsi, par exemple, seules les différences individuelles de motivations implicites semblent prédire la réussite professionnelle à long terme (McClelland et al., 1989), alors que les différences de motivations explicites révèlent les résultats d’une décision et d’une évaluation où les personnes considèrent attentivement tous les aspects d’un sujet, comme le choix d’une tâche et le plaisir procuré par une tâche (par exemple, Biernat, 1989). Le Tableau 1 offre une vue d’ensemble des différences entre les motivations explicites et implicites.

Tableau 6.1: Différences entre systèmes de motivation implicite et explicite

	Les motivations implicites	Les motivations explicites
Centre d'opération	Opèrent en-dehors de la conscience de la personne (Slabbinck et al., 2011)	Sont des besoins que les personnes s'attribuent consciemment (Greenwald et al., 1998)
Acquisition	Sont acquises durant la petite enfance à travers l'expérience affective, non verbale (McClelland et al., 1989; Slabbinck et al., 2011)	Se développent plus tard et de façon indépendante à travers un apprentissage médiatisé par le langage (Thrash et al. 2007) car elles nécessitent la conceptualisation linguistique de ce qui est important ou de valeur au niveau culturel (McClelland et al., 1989)
Stimulation	Sont sensibles aux signaux non verbaux (Schultheiss et Pang, 2007) Sont stimulées par des facteurs intrinsèques à une tâche (Kehr, 2004b)	Sont stimulées par des facteurs extrinsèques à l'activité (Kehr, 2004b), par exemple des incitations sociales (McClelland et al., 1989)
Mesure	Nécessitent des instruments basés sur le temps de réaction	Se mesurent au travers de questionnaires d'auto-évaluation
Impact sur le comportement	Sont plus susceptibles de prédire la performance générale: réussite à long terme (réussite managériale, McClelland et al 1989; réussite politique, Winter 1991) et comportement non déclaratif Ont un impact sur la fixation des objectifs à travers l'autorégulation (Koestner et al., 1992; Thrash et Elliot, 2002)	Sont plus susceptibles de prédire la performance immédiate et auto-évaluée (Brunstein et Schmitt, 2004) comme le plaisir procuré par une tâche et le bien-être subjectif (Slabbinck et al., 2011) Sont plus étroitement liées au développement des objectifs (Kehr 2004b; Brunstein et al. 1998; Baumann et al. 2005)

Les motivations et la fixation des buts (entrepreneux)

Les objectifs sont des représentations mentales de ce que l'avenir pourrait être, permettant aux individus, et donc aux entrepreneurs, de ne pas abandonner (Carsrud et Brännback, 2011; Perwin, 2003). Les mécanismes de fixation des objectifs ont reçu une certaine attention dans la recherche sur l'entrepreneuriat (Carsrud et Brännback, 2011;; Locke et Latham, 2002), ainsi qu'en psychologie sociale (Brunstein et al., 1998; Hofer et al., 2010; Kehr, 2004a; Thrash et Elliot, 2002). Pour ces deux domaines de recherche, les motivations humaines et la fixation des objectifs sont étroitement reliés: les motivations canalisent l'attention et l'énergie vers des tâches "pertinentes au vu des objectifs" et les éloignent de

tâches “sans rapport avec les objectifs” (Locke and Latham, 2002). Pour Locke et Latham (2002), les objectifs conscients sont dominants, puisque ceux-ci affectent la fixation des objectifs et la performance indépendamment de l'inconscient, surtout pour les personnes déterminées et proactives (Binswanger, 1991). Ils s'appuient sur Bandura (1977) pour soutenir que les individus ont la possibilité de contrôler leur propre vie par la pensée consciente, et d'extraire de leur inconscient ce qui concorde avec leurs motivations explicites. Cela s'inscrit dans la ligne de Brunstein et al. (1998), pour qui les motivations explicites sont plus étroitement reliées au développement des objectifs, étant soutenues par des opérations analytiques- séquentielles telles que réfléchir et planifier (Baumann et al. 2005). Cependant, Thrash et Elliot (2002) et Hofer et al. (2010) démontrent que les besoins implicites ont également un impact sur la fixation des objectifs, à travers des processus **d'autorégulation**. Si la réalisation d'un objectif donné s'avère congruente avec les motivations implicites, l'individu éprouvera de la satisfaction, et apprendra qu'il doit actualiser ses objectifs conscients.

Pour Kehr (2004a; 2004b), la domination des motivations explicites n'exclut pas une possible influence des motivations implicites. Spécifiquement, il propose que les motivations implicites affectent les objectifs quand deux conditions sont remplies: (1) la stimulation de la motivation implicite; et (2) l'absence de préférences cognitives en concurrence. Comme le suggère Greenwald et al. (2002), le comportement social est souvent guidé par des impulsions implicites, mais leurs effets peuvent être atténués si l'individu fait des efforts conscients pour contrôler son comportement. Cela est particulièrement vrai pour la fixation d'objectifs et la réflexion stratégiques, lorsque les entrepreneurs réfléchissent délibérément à la direction future de leur entreprise. Nous pouvons donc nous attendre à un impact conditionnel des motivations implicites sur la fixation des objectifs. Ainsi, lorsque les signaux extrinsèques et intrinsèques déclenchent des tendances comportementales similaires, les motivations explicites vont amplifier l'impact des motivations implicites sur la fixation des objectifs (Kehr, 2004b; Thrash et Elliot, 2002). Cependant, lorsque les signaux extrinsèques et intrinsèques déclenchent des comportements qui entrent en conflit, la domination des motivations explicites supprimera les impulsions implicites (Kehr, 2004b; Locke et Latham, 2002).

6.3 Un modèle des motivations humaines et de la création de valeur partagée

À la suite de Pruzan (2001), Enderle (2009), Cohen et al. (2008), ainsi que de Porter et Kramer (2011), nous considérons que les objectifs économiques traditionnels, tels que la rentabilité (Levie et Autio, 2011), ne sont pas les seuls buts des entreprises. Nous nous centrons plutôt sur la **création de valeur partagée** : un entrepreneuriat qui crée de l'emploi, est innovant et prend soin de l'environnement. Cette vision des entrepreneurs s'accorde avec les idées de Schumpeter (1934) selon lesquelles, au-delà de la rentabilité, les entrepreneurs ont une fonction d'ingénieur social responsables du développement, notamment via l'innovation (Zahra et al., 2009). Nous avons vu dans la section précédente que les motivations explicites et implicites peuvent toutes deux avoir un effet sur la fixation des objectifs. Nous considérons désormais leurs effets propres et conjugués lorsque les entrepreneurs fixent des objectifs au sein de leur entreprise, particulièrement des objectifs liés à la création de valeur partagée : la création d'emploi, la protection de l'environnement et l'innovation.

L'accomplissement et la création de valeur partagée

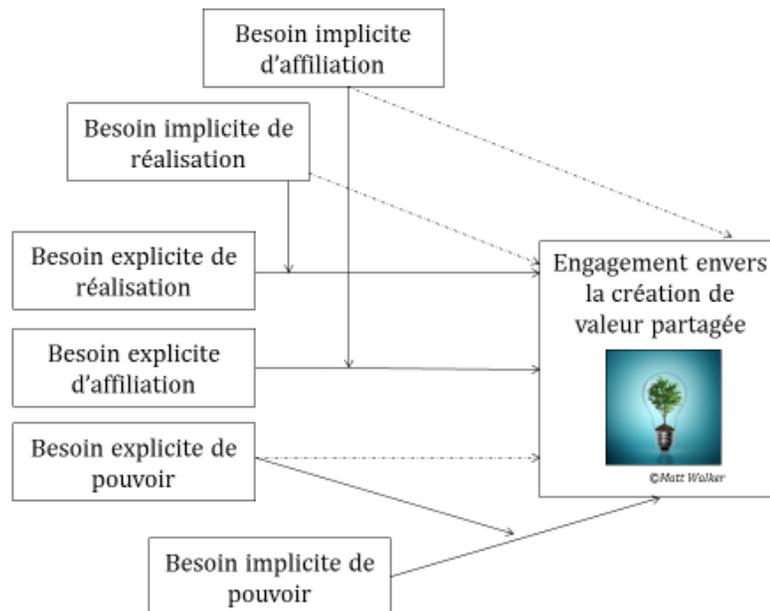
Le besoin d'accomplissement a longtemps été associé au comportement entrepreneurial. Il a été présenté comme un "trait" central des entrepreneurs, influençant la probabilité d'être un entrepreneur, ainsi que la performance ultérieure (Collins et al., 2004). La théorie de la motivation humaine de McClelland a cependant beaucoup souffert du rejet de la recherche basée sur les traits dans le domaine de l'entrepreneuriat (Aldrich et Wiedenmeyer, 1993; Gartner, 1988). Récemment, des appels à un renouveau de la recherche motivationnelle ont été lancés (Brandstätter, 2011; Carsrud et Brännback, 2011), exhortant à ne pas considérer les traits entrepreneuriaux (« qui est l'entrepreneur »), mais plutôt comment le comportement entrepreneurial et la performance entrepreneuriale sont façonnés par les motivations entrepreneuriales (« ce que l'entrepreneur fait »). Nous sommes d'accord avec ces auteurs; nous pensons cependant également que changer de questions de recherche

peut ne pas suffire. En effet, la recherche sur l'entrepreneuriat tend à négliger les différences fondamentales entre les besoins explicites et implicites (Johnson, 1990; van Witteloostuijn, 2012), à la fois dans la mesure des motivations et la fondation des hypothèses. Lorsqu'ils examinent l'impact des motivations sur les comportements entrepreneuriaux, les chercheurs devraient pleinement reconnaître de telles différences.

Comme les motivations explicites sont stimulées par des signaux extrinsèques (Kehr, 2004a), par exemple des incitations sociales (McClelland et al., 1989), nous examinons tout d'abord si la création de valeur partagée est reconnue socialement comme un challenge. En effet, les entrepreneurs qui sont *consciemment* orientés vers l'accomplissement ne s'engageront dans la création de valeur partagée que si la société présente cela comme un challenge. Cela semble être le cas : la création de valeur partagée est définie et promue dans la littérature et le monde en général comme étant un challenge valant la peine d'être relevé (Hägglund et Samuelsson, 2009; Warburton, 1998), une façon de répondre aux enjeux de société (Porter et Kramer, 2011). Germak et Robinson (2013) ont même très récemment produit des données qualitatives identifiant le besoin d'accomplissement (explicite) comme une motivation centrale des entrepreneurs sociaux en devenir. Dans cette ligne, nous nous attendons à ce que la motivation explicite d'accomplissement affecte positivement l'engagement envers la création de valeur partagée (H1a).

Par contraste, les motivations implicites sont stimulées par la simple réalisation de la tâche et le plaisir qu'elle procure (Kehr, 2004b; Schultheiss et Pang, 2007). Nous examinons donc si la création de valeur partagée est en soi une source de challenge à laquelle les entrepreneurs prendront plaisir dans leurs activités quotidiennes. S'ils éprouvent du plaisir lorsqu'ils s'engagent envers la création de valeur partagée, ils apprendront qu'ils doivent actualiser leurs objectifs conscients et davantage s'engager envers les objectifs sociaux. Il se peut cependant que la routine quotidienne ne soit pas aussi satisfaisante que prévu. D'abord, les entrepreneurs motivés par l'accomplissement veulent un feedback concret et à court terme sur leur performance (McClelland et Burnham, 2003), ce qui peut ne pas être possible dans des cadres liés à la création de valeur partagée. Ensuite, les entrepreneurs orientés vers l'accomplissement préfèrent habituellement relever un challenge par eux-mêmes (McClelland et Burnham, 2003).

Figure 6.1: Motivations et impact sur l'engagement envers la création de valeur partagée (buts sociétaux)



Or, les entrepreneurs impliqués dans la création de valeur partagée doivent s'ouvrir à d'autres personnes et les impliquer dans le projet. La création d'emploi, par exemple, nécessite de partager le challenge quotidien de l'entreprise avec d'autres personnes: les entrepreneurs doivent déléguer et accepter que d'autres accompliront certaines des activités qu'ils réalisaient seuls avant la croissance de l'entreprise. Dans Slabbinck et al. (2014), nous mettons en évidence que le besoin d'accomplissement implicite est un moteur essentiel de la réussite entrepreneuriale lors du lancement de l'entreprise, mais pas pour la croissance de l'entreprise à long-terme. Nous nous attendons donc à ce que le besoin implicite d'accomplissement n'ait pas d'effet sur l'engagement envers la création de valeur partagée.

Hypothèse 1a: un besoin d'accomplissement explicite plus élevé est relié de façon positive à l'importance accordée à la création de valeur partagée (buts sociétaux)

Hypothèse 1b: un besoin d'accomplissement implicite plus élevé n'est pas relié à l'importance accordée à la création de valeur partagée (buts sociétaux)

L'affiliation et la création de valeur partagée

Si le besoin d'accomplissement a suscité beaucoup d'intérêt dans la recherche sur l'entrepreneuriat, le besoin d'affiliation demeure relativement peu étudié. Pourtant, plusieurs arguments nous conduisent à attendre un effet positif de l'affiliation explicite sur l'engagement envers la création de valeur partagée. L'engagement envers des objectifs sociaux et environnementaux a en effet été associé avec un affect émotionnel et un sens plus important des responsabilités envers autrui (Keogh et Polonsky, 1998). La création de valeur partagée peut ainsi être considérée comme un signal extrinsèque fort pour la motivation d'affiliation explicite. En outre, les personnes qui s'engagent en faveur du développement durable sont considérées faisant partie d'un mouvement social qui encourage les liens entre les gens, les groupes sociaux et les nations dans le monde entier (Rondinelli et Berry, 2000; Warburton, 1998); ils forment une communauté qui ignore les frontières. Créer de la valeur partagée est donc un processus riche d'opportunités intrinsèques pour satisfaire la motivation d'affiliation implicite. En d'autres termes, la création de valeur partagée procure aux personnes avec un fort besoin d'affiliation les signaux extrinsèques et intrinsèques requis pour stimuler leur motivation. Nous pensons par conséquent que cela se traduira par un engagement plus élevé envers la création de valeur partagée.

Nous prévoyons d'abord que les personnes motivées de façon explicite par l'affiliation mettront l'accent sur la création de valeur partagée dans leur entreprise (H2a). Comme les motivations explicites n'entrent pas en conflit avec les motivations implicites nous nous attendons aussi à un impact positif du besoin implicite d'affiliation sur l'engagement envers la création de valeur partagée. Finalement, nous nous attendons à une amplification de l'effet implicite (H2b) lorsque les personnes avec des motivations congruentes expérimentent une expérience optimale (Kehr, 2004b).

Hypothèse 2a: Un besoin explicite d'affiliation plus élevé est positivement relié à l'importance accordée à la création de valeur partagée (buts sociétaux).

Hypothèse 1b: Un besoin implicite d'affiliation plus élevé est positivement relié à l'importance accordée à la création de valeur partagée (buts sociétaux), surtout si le besoin explicite d'affiliation est élevé.

Le pouvoir et la création de valeur partagée

Le pouvoir, lui-aussi, a été négligé dans la littérature sur l'entrepreneuriat. McClelland et Burnham (2003) ont pourtant présenté la motivation du pouvoir comme un moteur essentiel dans le cadre de l'entreprise. Les entrepreneurs orientés vers le pouvoir pourraient agir comme des "héros" qui exercent le pouvoir au nom des autres d'une manière altruiste (McClelland et Burnham, 2003). Par ailleurs, le pouvoir a été lié à l'occupation d'une position de leader (Schuh et al., 2014). En partant du principe que la création dans un contexte économique –par exemple, la création d'emploi ou l'innovation – est associée au prestige (Pruzan, 2001), nous nous attendons à ce que les personnes avec une forte disposition pour le pouvoir mettent aussi l'accent sur ces objectifs au niveau de l'entreprise. Une forte disposition pour le pouvoir pourrait aussi être liée positivement à la capacité d'innovation. Frischer (1993) montre par exemple que la dimension innovante d'un projet est plus grande lorsque les chefs de projet sont orientés vers le pouvoir car ils habilent et responsabilisent leurs subordonnés.

Les personnes orientées vers le pouvoir retirent du plaisir à influencer les autres. Puisque les objectifs sociaux et la création de valeur partagée se rapportent à avoir un impact positif sur le monde, la création de valeur partagée procure intrinsèquement du plaisir aux personnes avec une forte disposition implicite pour le pouvoir. Ces personnes ressentent du plaisir et, au travers d'un mécanisme d'autorégulation, apprennent qu'ils doivent s'engager dans la création de valeur partagée pour en bénéficier à nouveau.

Cependant, bien que la création de valeur partagée soit *intrinsèquement* liée au pouvoir, elle ne serait pas perçue *socialement* comme une fonction prestigieuse. En effet, Bashir et al.

(2013) suggèrent que les militants sont associés à des stéréotypes particulièrement négatifs. La société résisterait alors au changement social scandé par les activistes à cause des clichés négatifs qui s'y attachent (Bashir et al. 2013). Pour cette raison, les individus consciemment orientés vers le pouvoir éviteraient délibérément de tels objectifs en raison de l'amalgame négatif potentiel. Leur attention pourrait être détournée à la place vers d'autres objectifs considérés prestigieux par notre société, tels que des gains plus économiques. Pour cette raison, nous nous attendons à un effet négatif du besoin de pouvoir explicite sur l'engagement envers la création de valeur partagée.

Dans ce cas, les motivations explicites et implicites sont en conflit. C'est la raison pour laquelle nous attendons un impact positif du besoin implicite de pouvoir si, et seulement si, l'individu a en même temps un score faible pour le pouvoir explicite. En termes de modélisation, nous nous attendons à ce que le pouvoir explicite modère le lien positif entre le pouvoir implicite et l'engagement envers les buts sociétaux. L'impact direct du besoin implicite de pouvoir se produit (1) parce qu'il est activé par des stimuli intrinsèques à la tâche (Kehr, 2004b), notamment avoir un impact sur le monde (2) lorsque cette impulsion implicite n'est pas arrêtée par la motivation explicite de pouvoir.

Hypothèse 3a: Un besoin de pouvoir explicite plus élevé est négativement relié à l'importance accordée à la création de valeur partagée (buts sociétaux).

Hypothèse 3b: Un besoin de pouvoir implicite est positivement relié à l'importance accordée à la création de valeur partagée (buts sociétaux), sous réserve d'un besoin de pouvoir explicite faible.

6.4 La méthode

Contexte de la recherche

Les données ont été recueillies dans le contexte du projet SMESESAP. Lors de la première vague de l'enquête, nous avons annoncé notre intention d'organiser un atelier sur la motivation entrepreneuriale et invité les répondants à laisser leur adresse électronique

pour plus d'information. Six mois plus tard, nous avons utilisé cette liste pour contacter nos répondants à propos des ateliers. Nous avons invité les décideurs stratégiques de petites entreprises parce que ce qu'ils pensent et désirent tend à affecter leur entreprise plus directement que pour les organisations plus grandes. Les ateliers offrent un cadre idéal pour (ré)ouvrir les esprits entrepreneuriaux (Carsrud et Brännback, 2011; Carsrud et Brännback, 2009): comprendre comment les motivations personnelles sont traduites en résultats entrepreneuriaux. Des 2748 personnes qui ont participé à la première vague d'enquête, 220 se sont inscrits en ligne et ont introduits leurs motivations explicites, et 120 personnes ont finalement pris part aux ateliers. Certains participants étant des collègues ou des connaissances des répondants issus de la première vague ayant reçu l'invitation, tous les participants n'étaient pas appariés aux données d'enquête. L'échantillon final est par conséquent constitué de 108 décideurs clefs: 37 indépendants sans employés et 71 dirigeants de petites entreprises avec employés.

Les variables relatives à la Firme (la fixation des objectifs, le type d'entreprise) ainsi que les variables de contrôle individuelles (le genre, la culture, et l'expérience entrepreneuriale) ont été recueillies lors de l'enquête SMESESAP 2012. Les données sur les motivations explicites ont été recueillies en ligne six mois plus tard quand les participants se sont inscrits à l'atelier programmé à l'été 2013. Les motivations implicites ont été mesurées pendant les ateliers: après une brève introduction formelle, les participants ont d'abord été conduits à une salle d'informatique où leurs motivations implicites ont été évaluées avec d'autres mesures sur l'auto-efficacité entrepreneuriale (non présentées dans cette recherche). L'atelier a ensuite porté sur la théorie de la motivation humaine de McClelland, les interactions entre les motivations et la performance d'entreprise, et les stratégies pour mettre en pratique les éclairages théoriques de l'atelier.

Mesures

Les besoins implicites et explicites

Comme décrit au Chapitre 3, nous avons évalué les motivations implicites de façon tacite en utilisant un test d'association implicite spécifiquement développé pour SMESESAP.

Pour les besoins explicites, nous avons utilisé les sous-échelles d'accomplissement, d'affiliation et de domination du « Questionnaire de Recherche sur la Personnalité » (« Personality Research Form » ou PRF: Jackson, 1984). Chaque sous-échelle est composée de 16 affirmations, les participants indiquant dans quelle mesure chaque affirmation leur convient sur une échelle de Likert à 5 points avec les niveaux suivants: 1 = “ne convient pas du tout” à 5 = “convient tout à fait”. Les items de l'échantillon des sous-échelles sont: (pouvoir) “La capacité à être leader est très importante pour moi”; (affiliation) “J'essaie d'être en compagnie d'amis le plus possible”; et (accomplissement) “Je ne serai pas satisfait tant que je ne serai pas le meilleur dans mon domaine de travail”. Après avoir recodé les items de façon inversée, les scores des motivations explicites ont été calculés en faisant la moyenne des scores de tous les items de chaque sous-échelle. Les consistances internes sont satisfaisantes (PRF accomplissement: $\alpha = .80$; PRF affiliation: $\alpha = .87$; PRF domination: $\alpha = .89$).

Variable dépendante: l'engagement envers les objectifs sociaux

Pour mesurer la fixation des objectifs, les répondants de l'enquête SMESESAP 2012 ont été interrogés sur l'importance qu'ils accordent à différents objectifs (Brunstein et al., 1998; Hofer et al., 2010) pour leur entreprise sur une échelle de Likert à 7 points, de “sans aucune importance” à “très important”. Les items comprenaient de objectifs économiques traditionnels, soit la “rentabilité”, la “stabilité de l'entreprise” et la “croissance des ventes”, ainsi que des objectifs entrepreneuriaux qui reflètent une création de valeur pour la société, soit “être innovant”, “prendre soin de l'environnement”, et “créer de l'emploi”. Pour distinguer les objectifs économiques traditionnels de la création de valeur partagée, nous avons d'abord réalisé une Analyse en Composantes Principales avec une rotation varimax. L'analyse factorielle explique 57 % de la variance et révèle deux facteurs sous-jacents: la création de valeur partagée (prendre soin de l'environnement, créer des emplois et innover) versus de purs objectifs économiques (être rentable, réaliser une croissance des ventes, avoir une entreprise stable).

Variables de contrôle

Lorsqu'il explore les motivations des entrepreneurs, Johnson (1990) recommande de considérer l'individu, l'entreprise et le contexte social comme de potentiels facteurs d'influence de la relation entre les motivations et la variable dépendante. Si notre modèle se centre sur la congruence entre les motivations explicites et implicites, nous incluons des variables de contrôle qui rendent compte des différents niveaux proposés par Johnson (1990) et repris dans notre cadre analytique général (voir Chapitre 1). D'abord, en ce qui concerne les caractéristiques de l'entreprise, nous distinguons entre indépendants et PME avec employés au moyen d'une variable muette (indépendant: 0; PME avec employés: 1). Au niveau individuel, nous ajoutons des variables de contrôle pour le genre (Homme: 0; Femme: 1) et l'expérience entrepreneuriale (nombre d'années écoulées depuis la création de la première entreprise). La recherche sur les effets du genre indique que les hommes et les femmes ont recours à des styles de management différents (Minniti, 2009), sont actifs dans des secteurs d'activité différents (Minniti, 2009), diffèrent dans leur intention d'établir de nouvelles entreprises (Davidson et Honig, 2003) et pourraient réaliser différents types de croissance de l'entreprise (Cooper et al., 1994). L'expérience entrepreneuriale influence la sélection et l'adaptation des objectifs de l'entreprise (Ucbasaran et al., 2010). Pour finir, le contexte social est mesuré en termes de différences culturelles, indiquées par la langue principale du répondant (francophone: 0 ; néerlandophone: 1). La culture a en effet été reliée à la fois à l'entrepreneuriat (Thurik et Dejardin, 2012) et à la recherche sur les motivations (Hofer et al., 2010).

Tableau 6.2: Données descriptives et Table de Corrélation (n = 108)

	Moyenne	et	Min	Max	Création de valeur partagée	Accomplissement explicite	Affiliation explicite	Pouvoir explicite	Accomplissement Implicite	Affiliation Implicite	Pouvoir implicite	Genre	Expérience Entrepreneuriale	Indépendant- vs. PME
Création de valeur partagée	1.41	1.06	-1.33	3.00										
Accomplissement explicite	3.86	0.49	2.43	4.93	,306**									
Affiliation explicite	3.34	0.61	1.12	4.68	,24*	0.31**								
Pouvoir explicite	3.49	0.50	2.31	4.81	0,15	0.52**	0.20*							
Accomplissement implicite	0.08	0.43	-0.80	1.10	0,01	0.07	0.09	0.06						
Affiliation implicite	0.39	0.42	-0.94	1.30	-0,14	0.13	0.22*	-0.03	-0.45**					
Pouvoir implicite	-0.47	0.45	-1.69	0.74	0,12	-0.19	-0.29**	-0.03	-0.55**	-0.50**				
Genre	1,27	0,45	1	2	-0,17	-0.04	0.08	-0.23*	-0.05	0.06	-0.01			
Expérience Entrepreneuriale	12.40	8.63	0	33	0,02	0.10	0.13	0.07	-0.18	0.20*	-0.02	-0.11		
Indépendant vs. PME	0,66	0,48	0	1	,25**	0.25**	0.00	0.32**	0.03	-0.04	0.01	-0.36**	0.16	
Culture	0,47	0,50	0	1	-0,13	0.10	0.08	0.01	-0.05	0.19	-0.12	-0.03	0.30**	0.25*

* p < 0.05 ; ** p < 0.01

Tableau 6.3 Régressions des moindres carrés ordinaires sur l'engagement envers la création de valeur partagée, coefficients normalisés (n = 108)

Modèles	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Variables de contrôle</i>								
Genre	-.08	-.13	-.13	-.13	-.12	-.12	-.14	-.11
Expérience Entrepreneuriale	.04	-.00	-.01	-.00	.03	.03	-.01	.00
Indépendant vs. PME	.27**	.24*	.24*	.25*	.22*	.22*	.22*	.22*
Culture	-.21*	-.24*	-.24*	-.24*	-.21*	-.21*	-.21*	-.21*
<i>Effet principal et conditionnel</i>								
Accomplissement explicite		.27*	.27*	.26*	.29**	.29**	.30**	.30**
Affiliation explicite		.21*	.22*	.21*	.24*	.24*	.27**	.24*
Pouvoir explicite		-.13	-.13	-.13	-.15	-.15	-.15	-.15
Accomplissement implicite			-.05	-.06				
Accomp. Explicite * Implicite				.05				
Affiliation implicite					-.18†	-.18†		
Affiliation Explicite * Implicite						-.00		
Pouvoir implicite							.22*	.23**
Pouvoir Explicite * Implicite								-.20*
R ²	.11	.22	.23	.23	.25	.25	.27	.31
R ² ajusté	.07	.17	.17	.16	.19	.18	.21	.24
F	3.17*	4.15***	3.65**	3.27**	4.21***	3.70***	4.57***	4.84***
ΔR^2 (modèle de référence)				.00 (3)		.00 (5)		.04* (7)

† p < 0.1 ; * p < 0.05 ; ** p < 0.01 ; *** p < 0.001.

6.5 Analyse

Une série d'analyses de régression a été conduite sur la variable dépendante (importance accordée à la création de valeur partagée). Pour chaque motivation implicite, nous avons saisi les variables de contrôle comme un premier bloc (modèle 1), les motivations explicites comme un deuxième bloc (modèle 2), les motivations implicites comme un troisième bloc (modèles 3, 5, 7) et le terme d'interaction entre la motivation implicite et son équivalent explicite comme le quatrième bloc (modèles 4, 6, 8). Pour la facilité d'interprétation et comme chaque score de motivation implicite peut être exprimé comme une combinaison linéaire des scores de l'autre motivation implicite (voir Slabbinck et al., 2014), nous avons estimé des modèles séparés pour chaque motivation. Pour déterminer le bien-fondé de l'addition des termes d'interaction aux modèles, nous avons calculé le changement dans le R-carré et estimé son importance en utilisant un test en F. Les facteurs d'inflation de la variance (VIF) ont été calculés pour estimer l'impact de la multicolinéarité sur la valeur estimée des paramètres. Parce que tous les VIF étaient bien en-dessous du seuil limite habituel de 10 (max.VIF = 1.54), nous avons conclu que la multicolinéarité ne pose pas problème (Hair et al., 2005). Avant de conduire les analyses de régression, nous centrons par rapport à la moyenne toutes les variables continues pour faciliter l'interprétation de nos résultats (Preacher et al., 2007). La congruence explicite-implicite a été testée comme un produit entre les scores de motivation explicite et implicite correspondants comme dans Hofer et al. (2010; 2006). Nous décrivons ci-dessous les résultats pour les hypothèses individuelles.

Selon l'hypothèse 1a, l'engagement des entrepreneurs envers la création de valeur partagée au sein de leur entreprise est associé positivement avec le besoin explicite d'accomplissement. Les résultats de la régression, après prise en compte des variables de contrôle, montrent que l'engagement envers les objectifs sociétaux est plus important pour les personnes avec un score élevé d'accomplissement explicite. Comme présenté au Tableau 4, modèles 3 et 4, la relation entre le besoin explicite d'accomplissement et l'engagement envers les objectifs sociétaux ($\beta = .26, p < 0.05$) est significatif et positif. L'impact significatif et positif de l'accomplissement explicite se constate aussi systématiquement dans les modèles 4 à 8. Les résultats appuient ainsi fortement l'hypothèse 1a. Nos résultats confirment l'importance de la motivation

d'accomplissement explicite pour le comportement entrepreneurial, dans ce cas l'engagement envers un modèle économique innovant et responsable. L'hypothèse 1b postule que l'accomplissement implicite n'influence pas l'engagement envers la création de valeur partagée. Les modèles 3 et 4 viennent étayer l'hypothèse nulle.

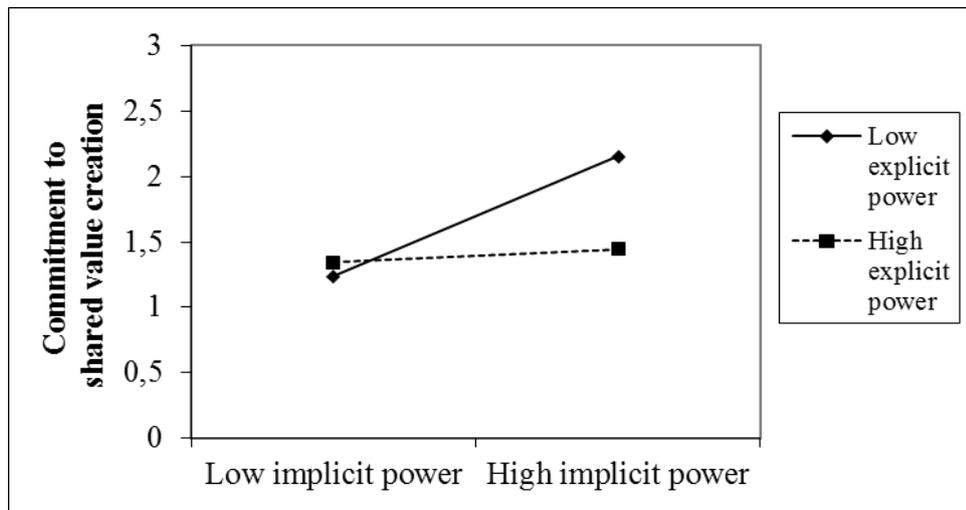
D'après l'hypothèse 2a, le besoin d'affiliation explicite a un impact positif sur l'engagement envers la création de valeur partagée. Nos résultats des modèles 5 et 6 indiquent que les personnes avec un score plus élevé pour le besoin d'affiliation explicite ont un engagement plus important envers la création de valeur partagée ($\beta = .24, p < 0.05$). Nous trouvons également des coefficients positifs et significatifs dans les modèles 2 à 8. Les résultats appuient donc H2a. L'hypothèse 2b postule que le besoin d'affiliation implicite est relié de façon positive à l'engagement envers les objectifs sociaux, surtout si la motivation explicite d'affiliation est élevée. Étonnamment, nous trouvons un impact légèrement significatif et négatif de l'affiliation implicite sur l'engagement envers la création de valeur partagée. En outre, l'interaction avec son équivalent explicite n'est pas significative. Par conséquent, nous ne trouvons pas de confirmation pour H2b.

L'hypothèse 3a stipule que le besoin explicite de pouvoir est associé de façon négative avec l'engagement envers la création de valeur partagée. Si le coefficient est négatif pour tous les modèles testés, il n'est pas significatif. H3 n'est pas confirmée. H3b stipule que le besoin implicite de pouvoir est associé positivement avec l'engagement envers la création de valeur partagée si et seulement si l'entrepreneur n'est pas consciemment orienté vers le pouvoir. En termes de modélisation, cela suppose que la motivation explicite de pouvoir modère les relations, si bien que l'impact du pouvoir implicite est supprimé pour ceux qui sont consciemment orientés vers le pouvoir. En effet, nous nous attendions à ce que les personnes qui sont consciemment orientées vers le pouvoir craignent les stéréotypes négatifs associés avec l'activisme et en conséquence s'abstiennent de s'engager dans la création de valeur partagée. Comme présenté au modèle 8 du Tableau 4, l'interaction entre les besoins de pouvoir implicite et explicite est significative et négative ($\beta = -.20, p < 0.05$).

Les motivations expliquent 14% de la variance en sus des variables de contrôle. 3% supplémentaires s'expliquent par l'addition de l'interaction dans l'équation, ce qui améliore de façon significative l'adéquation du modèle par rapport au modèle sans

l'effet d'interaction. Le graphique de cette interaction (Figure 6.2) montre que la relation entre les dispositions implicites de pouvoir des entrepreneurs et leur engagement envers les objectifs sociétaux à l'intérieur de l'entreprise est plus positive pour les personnes avec un score faible pour le pouvoir explicite. En fait, le graphique suggère l'absence d'une relation entre le pouvoir implicite et l'engagement envers la création de valeur partagée pour les entrepreneurs avec une motivation de pouvoir explicite élevée.

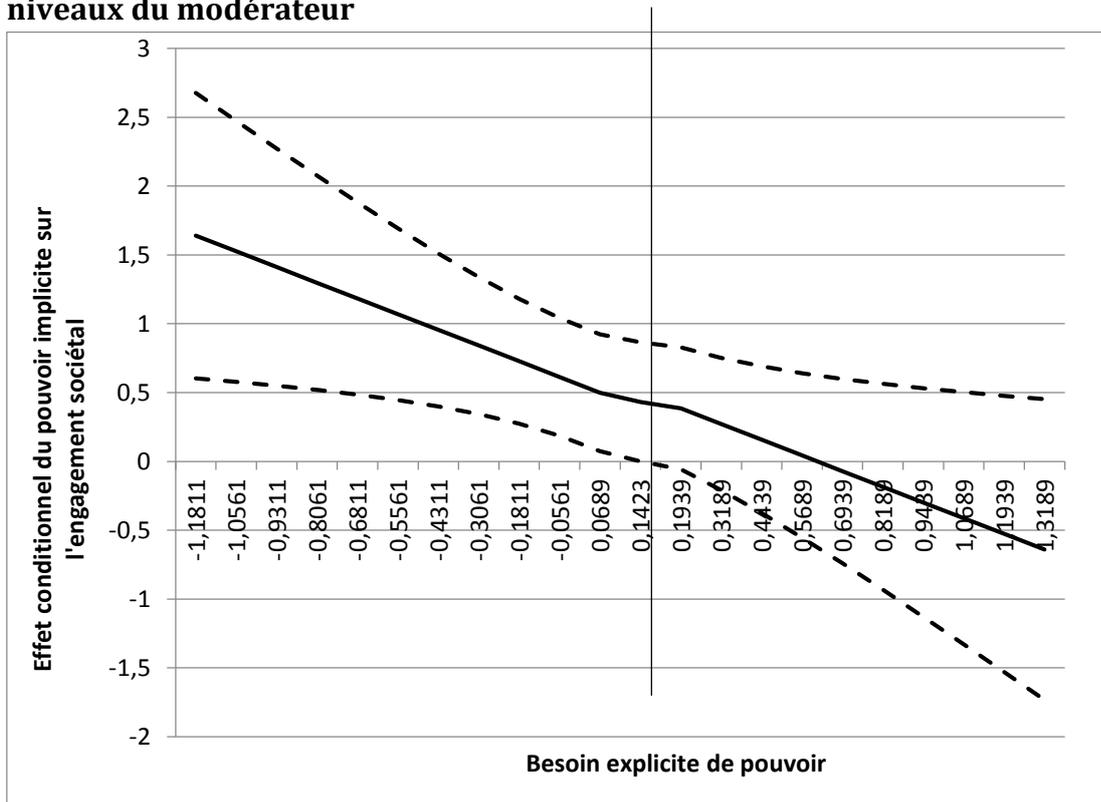
Figure 6.2: L'interaction entre les besoins explicites et implicites de pouvoir, l'impact sur l'engagement envers les buts sociétaux



Nous avons identifié la zone de significativité en appliquant la macro PROCESS (Hayes, 2012) en SPSS. En plus d'estimer les coefficients du modèle au moyen d'une régression OLS, PROCESS calcule les effets conditionnels dans les modèles de modération. Alors que la Figure 6.2 présente l'effet du pouvoir implicite pour deux niveaux arbitraires des modérateurs (niveau "faible" comme la moyenne moins 1sd, niveau "élevé" comme la moyenne plus 1sd), PROCESS estime l'effet conditionnel pour tous les niveaux du modérateur, ainsi que l'ampleur de l'effet et sa significativité. En conséquence, la Figure 6.3 présente l'effet du pouvoir implicite sur l'engagement envers la création de valeur partagée pour différents niveaux de besoin explicite de pouvoir. De manière concordante avec la Figure 6.2, elle montre que l'effet du pouvoir implicite sur l'engagement envers la création de valeur partagée est positif et significatif lorsque le pouvoir explicite, le modérateur, est sous 0.14. En termes absolus, cela correspond à un niveau auto-évalué de besoin de domination de 3.6 sur une échelle de Likert à 5 points allant de 1 "pas du tout comme moi" à 5 "vraiment comme moi". Cela signifie aussi que

l'effet du pouvoir implicite est positif et significatif pour 60.18% des observations. L'hypothèse 3b reçoit donc une forte confirmation par l'interprétation combinée des Figures 6.2 et 6.3.

Figure 6.3: L'effet conditionnel du Pouvoir Implicite sur l'engagement envers la création de valeur partagée (et intervalle de confiance en pointillé), à différents niveaux du modérateur



6.6 Discussion

Dans la littérature sur l'entrepreneuriat, le besoin d'accomplissement a reçu beaucoup plus d'attention que les deux autres besoins fondamentaux, à savoir le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir. En outre, l'amalgame fait entre le besoin d'accomplissement explicite et implicite a conduit à des résultats ambigus (Johnson, 1990), à la fois en termes d'impact sur l'intention entrepreneuriale (décision de devenir un entrepreneur) et la réussite entrepreneuriale (la performance de l'entreprise). Cependant, nos résultats montrent que l'accomplissement n'est pas le seul moteur qui importe pour les comportements entrepreneuriaux. : En particulier, le besoin de pouvoir

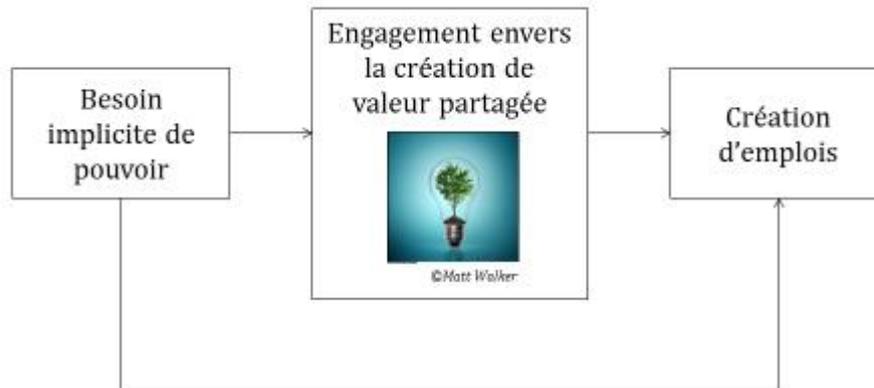
implicite pourrait être central pour expliquer la fixation des objectifs et peut-être même la performance sur le long terme.

Nous trouvons en effet que le pouvoir est la seule motivation implicite qui influence la fixation des objectifs en matière de création de valeur partagée. Cela signifie que le pouvoir est une motivation centrale qui procure aux entrepreneurs une satisfaction intrinsèque lorsqu'ils s'engagent au quotidien dans la création de valeur partagée. Pour les entrepreneurs motivés par l'accomplissement et l'affiliation, la routine quotidienne de création de valeur ne serait pas aussi satisfaisante. Pour les entrepreneurs motivés par l'affiliation, la difficulté à concilier la valeur partagée avec la survie économique peut être la source de conflits interpersonnels, et ainsi menacer le plaisir intrinsèque auquel les entrepreneurs motivés par l'affiliation aspirent. De même, les entrepreneurs motivés par l'accomplissement préfèrent généralement relever un défi seuls (McClelland et Burnham, 2003), ce qui est peu probable avec la poursuite de création de valeur partagée. La seule création d'emploi, par exemple, implique de recourir à la délégation auprès d'un nombre croissant d'employés. Le manque de feedback sur la performance peut aussi entraver la jouissance de s'engager effectivement dans la création de valeur partagée. Dans ce cas, un mécanisme autorégulé positif est peu probable, neutralisant tout effet de l'affiliation et de l'accomplissement implicites sur la fixation des objectifs.

Par contraste, la réalisation de la création de valeur partagée semble apporter satisfaction aux entrepreneurs motivés par le pouvoir. À travers l'autorégulation, l'entrepreneur motivé par le pouvoir apprend qu'il doit s'engager davantage envers la création de valeur partagée, comme indiqué à la section précédente. Mais cela conduit-il également à une performance plus élevée?

Pour commencer à éclairer cette question, nous considérons l'impact du pouvoir implicite sur la création d'emploi réalisée. Cette information n'est disponible que pour les PME, aussi nous nous concentrons sur les 71 dirigeants ayant participé à notre atelier, ce qui diminue malheureusement le pouvoir statistique de notre modèle et appelle à la plus grande prudence en termes d'interprétation. Nous utilisons la macro PROCESS de Hayes (2012) pour tester un modèle de médiation (voir Figure 6.4) dans lequel le pouvoir influence en premier la fixation des objectifs, qui à son tour influence la performance en termes de création d'emploi. Comme dans le modèle précédent, nous examinons les interactions entre motivations implicites et explicites.

Figure 6.4: L'engagement envers la création de valeur partagée comme médiateur entre le pouvoir implicite et la création d'emploi effective



La médiation est évaluée sur base d'une technique de "Bootstrap" (voir Preacher et al. 2007). Néanmoins, nous ne trouvons aucune preuve d'un effet indirect du pouvoir sur la création d'emploi au travers de l'engagement sociétal. Nous voyons même que l'engagement envers la création de valeur partagée n'est pas significatif dans ce modèle. Une première explication est que la conversion de l'engagement en résultats concrets dépend de contextes spécifiques qui ne sont pas pris en compte dans ce modèle. Une seconde explication est que l'effet de l'engagement sur la création d'emploi ne soit différé puisque l'engagement d'aujourd'hui ne se traduira en une performance plus élevée que des années plus tard. Une troisième explication possible est le fait qu'un engagement conscient, ou auto-évalué, ne suffit pas pour assurer qu'il se traduise en performance dans les faits. L'énergie est également nécessaire tout au long des activités quotidiennes lorsque l'on s'engage dans la création de valeur partagée. Il ne suffit pas que les entrepreneurs déclarent être engagés dans la création de valeur partagée, ils doivent réellement l'accomplir et y prendre plaisir. De plus, l'importance accordée aux buts sociétaux est « déclarée » et peut donc faire l'objet de « censure » par le répondant qui ne veut pas apparaître comme un activiste (Bashir et al. 2013).

Tableau 6.4: Régressions Logistiques sur la création d'emploi réalisée (n=71)

Modèles	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Variables de contrôle</i>						
Genre	.75	.75	.51	.57	.57	.83
Expérience Entrepreneuriale	-.00	-.00	-.02	-.02	-.02	-.03
Culture	.47	.47	.41	.31	.27	.29
<i>Effet principal et conditionnel</i>						
Engagement envers la création de valeur		.00	-.09	-.11	-.17	-.20
Accomplissement Explicite			-.00	.15	.20	.22
Affiliation Explicite			-.25	-.21	-.00	.04
Pouvoir Explicite			1.86*	1.85*	1.84*	1.78*
Accomplissement Implicite				.02		
Accomplissement Explicite * Implicite				-1.05		
Affiliation Implicite					-1.44†	
Affiliation Explicite * Implicite					.79	
Pouvoir Implicite						1.22†
Pouvoir Explicite * Implicite						.23
Constante	-.99	-1.00	-.55	-.46	-.41	-.44
- 2 Log-vraisemblance	94.65	94.65	84.81	84.12	81.04	81.3
% global de réponses correctes	57.7	57.7	66.2	69	69	67.6
R ² de Nagelkerke	.05	.05	.21	.23	.27	.27
Khi ²	2.63	2.63	12.47†	13.16	16.24†	15.98†

† p < 0.1 ; * p < 0.05 ; ** p < 0.01

Dans la ligne de cette troisième explication, nous trouvons un effet direct positif du pouvoir implicite sur la création d'emploi (légèrement significatif), ainsi qu'un effet direct négatif du besoin d'affiliation implicite (lui aussi légèrement significatif). À savoir, plus le besoin implicite de pouvoir de l'entrepreneur est élevé, plus la probabilité de création effective d'emploi dans sa PME est grande, et plus le besoin implicite d'affiliation est élevé, moins la probabilité de création d'emploi est grande. Au Tableau 6.4, nous présentons le résultat d'une régression logistique sur la probabilité de créer des emplois dans les PME belges. La création d'emploi les besoins explicites et implicites importeraient tous deux et influenceraient de façon positive les probabilités de création d'emploi. Comme les pouvoirs explicite et implicite ne sont plus en conflit, le terme d'interaction négatif n'est plus significatif. De façon intéressante, l'affiliation et l'accomplissement explicites ne sont plus significatifs non plus, ce qui indiquerait que ces déterminants sont effectivement importants en termes d'engagement autoévalué, mais qu'ils ne se traduiraient pas directement en une performance plus élevée, peut-être parce que s'engager effectivement dans la création de valeur partagée ne procure pas aux entrepreneurs motivés par l'accomplissement et l'affiliation une satisfaction intrinsèque. Les résultats de la régression logistique indiquent même que l'affiliation implicite pourrait avoir un impact négatif sur la création d'emploi ($p < 0,1$). Même si les entrepreneurs s'engagent davantage envers la création de valeur partagée, ils n'auraient pas l'énergie pour la réaliser et échoueraient à transformer leurs objectifs en performances effectives.

6.7 Conclusion

Dans ce chapitre, nous contribuons à une meilleure compréhension de la valeur partagée et de ses antécédents en termes de motivations individuelles. Nous examinons les effets spécifiques des motivations explicites ainsi que leurs effets combinés avec les besoins implicites sur l'engagement des entrepreneurs envers la création de valeur partagée. Les résultats de l'étude suggèrent que l'engagement envers la création de valeur partagée, en moyenne, est influencé de façon positive par le besoin explicite d'accomplissement, le besoin explicite d'affiliation et le besoin implicite de pouvoir, sous réserve que l'entrepreneur ne soit pas consciemment orienté vers le pouvoir. L'impact direct du

pouvoir implicite se produit (1) lorsqu'il est activé par des stimuli intrinsèques à la tâche et (2) lorsque l'attention de l'individu n'est pas divertie par une orientation explicite concurrente. Nous confirmons ainsi l'hypothèse de Kehr sur la motivation intrinsèque (Kehr, 2004b). Dans ce cas, le besoin implicite de pouvoir est activé par le plaisir procuré par le fait d'avoir un impact sur les personnes et le monde en général, d'être un ingénieur social et de transformer le monde. Cependant, les entrepreneurs qui sont consciemment orientés vers le pouvoir ne trouvent pas les incitations sociales pour s'investir dans la création de valeur partagée. Au contraire, comme Bashir et al. (2013) le proposent, les signaux sociaux pourraient être préjudiciables à l'engagement envers la création de valeur partagée: les activistes pourraient être l'objet de stéréotypes fortement négatifs. Alors que les entrepreneurs orientés vers l'accomplissement ne s'inquiètent pas de ce que les gens pensent d'eux (McClelland et Burnham, 2003), pour les personnes qui sont consciemment orientées vers le pouvoir et recherchent des objectifs prestigieux, cela peut être particulièrement néfaste.

Notre recherche contribue également à la littérature sur les motivations entrepreneuriales. Tout d'abord, nous trouvons que le besoin d'accomplissement n'est pas la seule motivation importante pour les comportements entrepreneuriaux et que l'attention portée à la seule motivation d'accomplissement des travaux antérieurs pourrait être regrettable, surtout quand la création de richesse est en jeu. Ensuite, nous confirmons que les motivations explicites et implicites sont des construits indépendants mais en interaction qui influencent la fixation des objectifs entrepreneuriaux. Cela signifie que, même dans un contexte où l'on s'attend à ce que les motivations explicites aient le plus d'influence (par exemple, la planification stratégique), les motivations implicites influencent le comportement de l'entrepreneur en-dehors de sa propre connaissance. Nos résultats montrent que les motivations implicites peuvent influencer le comportement effectif comme illustré par l'influence du besoin implicite de pouvoir sur l'engagement des entrepreneurs envers la création de valeur partagée. Cela confirme aussi la soumission des motivations implicites aux motivations explicites contraires (hypothèse 3b). Cela est tout particulièrement important alors que la recherche sur les motivations ignore encore les différences conceptuelles et méthodologiques entre les systèmes de motivation explicite et implicite. Par contraste, notre recherche suggère qu'une pleine compréhension des motivations ne peut s'obtenir qu'au moyen d'un examen attentif des interactions entre les motivations explicites et implicites.

Cependant, nous ne trouvons pas un impact positif de l'affiliation implicite. Une explication possible réside dans le fait que s'engager effectivement dans la création de valeur n'est peut-être pas aussi satisfaisante qu'attendue en termes d'affiliation. Dans ce cas, un mécanisme autorégulé positif serait peu probable, neutralisant tout effet de l'affiliation implicite sur la fixation des objectifs. Il se peut notamment que des difficultés à concilier la valeur partagée avec la survie économique déclenche des conflits interpersonnels, compromettant ainsi le plaisir intrinsèque auquel les entrepreneurs motivés par l'affiliation aspirent. Une compréhension accrue du besoin implicite d'affiliation et de sa relation avec la création de valeur partagée semble nécessaire. Ceci est important parce que le manque de plaisir intrinsèque pourrait également entraver la performance. Dans la discussion, nous suggérons que l'affiliation explicite et l'accomplissement sont effectivement importants en termes d'engagement autoévalué mais qu'ils ne se traduiraient pas directement en une performance plus élevée, peut-être parce que s'engager effectivement dans la création de valeur partagée ne procure pas aux entrepreneurs motivés par l'accomplissement et l'affiliation une satisfaction intrinsèque. Cette discussion suggère aussi que le pouvoir implicite influencerait de façon positive la création d'emploi effective. Dans la ligne de McClelland et Burnham (2003), le pouvoir est bien en effet la grande source de motivation.

Pour finir, les résultats suggèrent que certaines variables de contrôle au niveau individuel qui sont traditionnellement reliées à des comportements entrepreneuriaux, telles que le genre et l'expérience entrepreneuriale, ne sont pas directement reliées à l'engagement envers la création de valeur partagée. Cependant, l'estimation de nos modèles montrent que le type d'entreprise importe, les indépendants sans employés étant de façon significative moins engagés dans la création de valeur partagée que les décideurs clefs dans les petites entreprises avec des employés. Le contexte social semble importer aussi, la culture étant significative dans tous les modèles. La recherche existante sur la congruence, par exemple Hofer et al. (2010), suggère déjà que les mécanismes humains psychologiques fondamentaux peuvent s'appliquer invariablement de l'environnement culturel. Plus précisément, ils déclarent que:

“tout en acceptant la position que l'effort d'un individu est fortement conditionné par des normes socioculturelles qui définissent ce qui est socialement désirable et bon ou socialement indésirable et mauvais, nous proposons que ... l'alignement des objectifs

consciemment représentés et des motivations implicites ... joue un rôle décisif dans le processus d'engagement des individus envers un but" (Hofer et al. 2010 : 751-752).

Par conséquent, il pourrait être intéressant de poursuivre la recherche sur les déterminants contextuels de la création de valeur partagée, ainsi que sur leurs interactions avec les motivations individuelles.

D'un point de vue méthodologique, nous appliquons une méthode de pointe pour mesurer l'implicite. Nous apportons une première application du BIAT pour les motivations dans un cadre entrepreneurial, ce qui offre une alternative rigoureuse aux méthodes projectives trop exigeantes utilisées jusqu'ici (voir Chapitre 3). Néanmoins, la taille de l'échantillon et le possible manque de représentativité, liées à la nature exploratoire de ce projet, présentent des limites importantes. La nature de la variable dépendante représente une autre limite, comme il est possible que cette mesure autoévaluée intègre une auto-censure, notamment lorsque les entrepreneurs qui sont consciemment orientés vers le pouvoir sont interrogés sur leur engagement envers les objectifs sociaux. Même si nous n'avons pas trouvé un impact négatif direct du pouvoir explicite sur la création de valeur partagée, il pourrait influencer la façon dont ils font état de leur engagement dans notre enquête. Les rapports sociaux et financiers annuels, notamment, pourraient fournir des alternatives intéressantes pour la mesure. Enfin, nous supposons des incitations intrinsèques et extrinsèques *a priori*. Une mesure plus robuste des normes sociales, d'une part, et du plaisir effectif pris à la tâche, d'autre part, pourraient apporter des éclairages essentiels.

Les implications pratiques dérivées de cette recherche pourraient également être importantes. Avant tout, nous avançons que le besoin implicite de pouvoir est de la plus haute importance pour la création de valeur partagée. Comme le suggère Muhammad Yunus, transformer le monde « is fun », Ce serait surtout le cas pour les personnes qui sont motivées de façon implicite par le pouvoir. Cependant, nous nous interrogeons aussi sur le fait de la société, fournissant ou pas à l'entrepreneur orienté vers le pouvoir les incitations sociales à s'engager dans la création de valeur partagée. En d'autres termes, la société pourrait ne pas promouvoir la création de valeur partagée comme un objectif puissant, prestigieux. Des normes sociales conflictuelles pourraient neutraliser le plaisir pris à « changer le monde », par exemple par la diffusion de stéréotypes négatifs associés à l'activisme. Pour un meilleur engagement envers la création de valeur

partagée, les pouvoirs publics pourraient réfléchir à la façon d'éviter de tels conflits. Pour les entrepreneurs eux-mêmes, nous montrons que les motivations inconscientes importent vraiment. Nous affirmons qu'une meilleure compréhension de l'interaction entre les motivations explicites et les motivations implicites devrait éclairer les raisons pour lesquelles les entrepreneurs ont parfois du mal à atteindre les objectifs qu'ils ont volontairement fixés (Kehr, 2004b). Grâce à une telle compréhension, les entrepreneurs pourraient atteindre une meilleure adéquation entre leur projet entrepreneurial et leurs motivations internes et donc pourraient être assez forts pour atteindre leurs objectifs, surtout en termes de création de valeur partagée.

Chapitre 7

Logiques causales et effectuales en milieu turbulent: impact sur l'orientation entrepreneuriale et la taille de l'entreprise¹⁴

7.1 Introduction

Le principal corpus de recherche en entrepreneuriat mobilise des modèles de prise de décision basée sur une rationalité limitée, dans lesquels la recherche délibérée d'opportunités (Drucker, 1998) et la sélection minutieuses de marchés cibles (Kotler, 1991) dominant. Depuis l'article fondateur de Sarasvathy (2001) sur le raisonnement effectual, les chercheurs en entrepreneuriat ont progressivement reconnu que, puisque les entrepreneurs sont des personnes opérant dans des environnements incertains et ambigus, ils pourraient appliquer une approche effectuale plutôt que causale pendant le développement de la start-up. L'approche effectuale implique un comportement qui n'est pas planifié; le raisonnement causal repose sur la planification. L'argument est le suivant : les entrepreneurs suivant une logique d'action causale partent d'un certain objectif (par exemple, une augmentation de dix pour cent de la part de marché) et déterminent un certain nombre de moyens tels que la segmentation du marché pour atteindre cet objectif. Ils suivent donc un plan prédéfini. À l'inverse, les entrepreneurs appliquant une stratégie de développement basée sur une approche effectuale agissent d'une façon non planifiée. Ils partent d'un ensemble donné de moyens puis seulement identifient des *effets* possibles. Les critères de sélection sont entre autres le niveau de perte acceptable ou de risque tolérable (Sarasvathy, 2001).

Bien que Sarasvathy (2001) et Read et Sarasvathy (2005) juxtaposent dans leur approche théorique les logiques causale et effectuale, Andries et al. (2013) montrent que

¹⁴ Les résultats rapportés dans ce chapitre ont fait l'objet d'un working paper. J. Vanderstraeten, J. Hermans, A. van Witteloostuijn, M. Dejardin, D. Ramdani (2014), Causation and Effectuation in turbulent times: conditional impact on entrepreneurial orientation. SMESESAP Working paper.

ces deux logiques peuvent coexister. Leur analyse, fondée sur une étude de cas, montre que des éléments des deux logiques peuvent être employés simultanément. De plus, ils suggèrent qu'en situation d'incertitude une focalisation simultanée sur l'action et la planification pourrait accroître la performance de l'entreprise. Malheureusement, les effets de cette interaction restent à tester empiriquement. D'autres chercheurs appellent aussi à des travaux supplémentaires, à portée directement managériale, étudiant les relations entre les logiques effectuale et causale et un environnement incertain. Par exemple, Read et al. (2009) suggèrent (p.584) : "peut-être la meilleure recommandation normative est-elle d'utiliser à la fois les régularités et les contingences avec une combinaison de stratégies de positionnement et de construction, l'application et le niveau de chacune dépendant par ailleurs de l'incertitude de la décision particulière".

Cette étude prolonge ces arguments et les teste empiriquement. Elle postule que le niveau d'incertitude de l'environnement a un impact sur les effets de la causation lors du développement de nouveaux produits et service, et elle teste empiriquement les effets de l'interaction entre comportement planifié et non planifié, et environnement incertain (Andries et al., 2013; Read et al., 2009). De plus, la présente recherche remédie au manque d'études se concentrant sur les mesures de résultat des stratégies de développement basées sur des logiques causale et effectuale (Perry et al., 2012). Comme mesure de résultat, nous nous concentrons sur l'orientation entrepreneuriale, qui est largement reconnue comme étant reliée positivement à la performance de la firme (Wiklund et Shepherd, 2005). Dans les discussions, nous examinons également l'effet subséquent sur la taille de l'entreprise (en Equivalents Temps Plein). En résumé, notre objectif de recherche est le suivant: *"Comment les stratégies de développement basées sur une logique d'action "effectuale" (soit un comportement non planifié) et sur une logique "causale" (soit un comportement planifié) interagissent-elles avec un environnement incertain et ont-elles un impact sur l'orientation entrepreneuriale de la firme?"*

En nous penchant sur cette question de recherche, nous apportons quatre contributions principales à la littérature en entrepreneuriat en général et aux études sur l'effectuation et la causation en particulier. Premièrement, seuls quelques chercheurs ont empiriquement testé l'effectuation (Perry et al., 2012). Depuis l'article de Sarasvathy (2001) suggérant que les entrepreneurs pourraient suivre des stratégies de développement basées sur une logique d'action effectuale, la plupart des travaux se sont

centrés sur le développement de l'argumentation théorique et conceptuelle. Comme Edmondson et McManus (2007) le suggèrent, les questions ouvertes qui ont été abordées à ce jour montrent que la recherche sur les stratégies de développement basées sur une logique d'action effectuale est encore à l'état naissant. Quelques premiers travaux empiriques ont récemment fait l'objet de publications. Après près d'une décennie d'articles théoriques, le domaine de recherche apparaît enfin être prêt pour la recherche empirique (Perry et al., 2012). À ce jour, la plus grande part de la recherche empirique s'est concentrée sur la recherche qualitative et exploratoire (par exemple, Harting, 2004; Harmeling et al., 2004), avec quelques exceptions comme Wiltbank et al. (2009) et Clausen et al. (2012), qui entreprennent une vérification quantitative de la théorie. Des données quantitatives ont été utilisées pour traiter des questions de recherche fermées telles que l'impact de la logique causale sur la prise de risque (Clausen et al., 2012). Dans la présente étude, nous étudions les relations entre causation, effectuation et environnement incertain, et leur impact sur l'orientation entrepreneuriale. Notre étude s'inscrit ainsi pleinement dans les développements les plus récents de la recherche, et répond à son besoin de vérification quantitative de la théorie.

Deuxièmement, bien que la plupart des études portent sur la création de nouvelles entreprises, Wiltbank et al. (2006) avancent que l'idée de comportement non planifié est également pertinente pour décrire la stratégie développée dans des entreprises établies (par exemple, le développement de nouveaux produits ou services). La recherche dans ce domaine est malheureusement très limitée (Johansson et McKelvie, 2012), hormis le travail de Brettel et al. (2012) qui démontre que les principes de l'effectuation sont employés dans les projets de R&D en entreprise. À notre connaissance, notre étude est ainsi la première à examiner la stratégie de développement de nouveaux produits ou services d'entreprises existantes en lien avec des approches causales et effectuales.

Troisièmement, des auteurs comme Kraaijenbrink (2008) suggèrent que les différentes dimensions de la causation et de l'effectuation sont indépendantes et ne devraient pas être interprétées comme deux extrêmes. La possibilité de leur interaction dans différentes circonstances a été suggérée par Andries et al. (2013) et Read et al. (2009), mais n'a pas encore été testée. Notre étude est donc, à notre connaissance, l'une

des premières qui examine empiriquement si les logiques causale et effectuale pourraient interagir l'une avec l'autre et avec le niveau d'incertitude de l'environnement.

Quatrièmement, enfin, Perry et al. (2012) soulignent que la plupart des études se centrent sur les antécédents et les déterminants de la causation et de l'effectuation. Ils montrent que l'étude de Harms et Schiele (2012) est l'une des rares à examiner leurs conséquences. Nous contribuons à cette littérature en examinant les effets du comportement (non)planifié sur l'orientation entrepreneuriale, un construit qui s'est avéré directement et positivement relié à la performance de la firme (Wiklund et Shepherd, 2005). Une seule autre étude, à notre connaissance, prend pour objet l'impact de l'effectuation et de la causation sur l'orientation entrepreneuriale (soit Clausen et al., 2012). Cependant les auteurs dans cette étude n'examinent pas les effets possibles d'une interaction entre effectuation et causation, ni les relations entre ces stratégies de développement et un environnement incertain. Notre étude étend donc cette recherche, en étudiant les interactions entre causation, effectuation et environnement incertain.

Nous développons d'abord ci-dessous nos hypothèses, puis nous présentons notre étude empirique et en expliquons la méthode. Les résultats de notre analyse sont ensuite présentés. Nous discutons ces résultats avant de conclure en proposant des orientations pour de futurs travaux.

7.2 Cadre théorique et formulation des hypothèses

7.2.1. Comportement planifié et degré d'esprit d'entreprise

Selon Cunningham et Lischeron (1991), il y a quatre domaines de recherche principaux en entrepreneuriat: l'étude des caractéristiques individuelles, celle du leadership et des styles de management, des études sur l'identification des opportunités, et la recherche en intrapreneuriat. Smart et Conant (1994) synthétisent ces domaines de recherche en études basées sur les traits d'un côté et études comportementales de l'autre. L'idée d'un développement de la stratégie non appuyé sur la planification appartient à ces dernières. Le concept de "planification" a été proposé par les théoriciens de la cognition comme le lien entre cognition et action. Plus précisément, la planification est un processus de raisonnement hiérarchique, ou "pont", qui transforme la cognition en objectifs prédéfinis (Frese et Zapf, 1994). Les entrepreneurs identifient des opportunités, et par la suite les

exploitent via des objectifs prédéfinis (Bhave, 1994; Jenkins et Johnson, 1997). Ils envisagent un certain objectif et emploient des processus de pensée rationnelle, linéaire et hiérarchique pour atteindre cet objectif. De tels processus de raisonnement hiérarchique sont aussi appelés causation (Sarasvathy, 2001). De façon intéressante, Clausen et al. (2012) apportent des données préliminaires établissant que les entreprises suivant un raisonnement causal pendant le développement de la start-up affichent des degrés plus élevés de capacité d'innovation, de prise de risque et de proactivité; les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989). L'esprit d'entreprise prospérerait en effet lorsque les entreprises suivent des processus planifiés (Jenkins et Johnson, 1997). La planification d'entreprise a ainsi été proposée comme un précurseur important de l'action entrepreneuriale. Elle accélère les activités entrepreneuriales telles que le développement de produit/de service et l'organisation ultérieure de l'entreprise mise en place pour vendre le nouveau produit ou service (Delmar et Shane, 2003). La prise de décision est beaucoup plus rapide et efficace quand une planification d'entreprise est en place (Delmar et Shane, 2003), et les activités planificatrices telles que la planification du risque sont liées positivement au succès en matière d'innovation (Salomo et al., 2007). En outre, grâce à la planification, les entrepreneurs peuvent de façon systématique et proactive prendre les mesures nécessaires pour atteindre la réalisation de l'objectif (Brews et Hunt, 1999), sans être distraits par des activités secondaires (Robinson, 1984). Ainsi, grâce à la planification, les caractéristiques entrepreneuriales telles que la capacité d'innovation, la proactivité et la prise de risque peuvent se développer pleinement. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: Le comportement planifié (c'est-à-dire, la causation) est lié de façon positive au degré d'esprit d'entreprise d'une organisation, mesuré par l'orientation entrepreneuriale au niveau de la firme.

7.2.2. Comportement planifié, comportement non planifié et orientation entrepreneuriale

Le modèle dominant d'un développement fondé sur une logique causale a récemment été remis en cause par des chercheurs affirmant que l'entrepreneuriat est un processus circulaire, basé sur les moyens et averse au risque (Sarasvathy, 2001). Contrairement à la logique causale, de tels processus de raisonnement n'impliquent pas la planification.

Une entreprise employant une stratégie de développement non planifié prend pour point de départ ses moyens actuels et essaye d'atteindre les meilleurs résultats possibles avec ces moyens. Expérimenter des stratégies diverses se trouve ainsi au cœur du comportement non planifié. Il est ainsi intéressant de noter que des études rétrospectives (Bhide, 2000; Shuman et al., 1985) mettent en évidence que suivre son intuition mène à de meilleurs résultats que systématiquement appliquer une planification d'entreprise. En conséquence, de nombreux chercheurs tendent à préconiser des modèles de développement par essai et erreur plutôt que des stratégies minutieusement planifiées. Comme les entrepreneurs manquent de temps et d'argent, la planification serait moins importante que de se livrer à de "vraies" activités entrepreneuriales, "pratiques". Par exemple, Carter et al. (1996) expliquent qu'acquérir des équipements professionnels de façon active est un signal bien plus fort pour convaincre autrui que vous êtes réellement engagé dans votre projet entrepreneurial, que de s'engager dans la planification d'entreprise. De plus, les caractéristiques entrepreneuriales telles que l'intuition sont bien davantage assorties au comportement non planifié qu'à des activités systématiques de planification ; grâce à leur intuition, les entrepreneurs identifient et évaluent les opportunités. La planification d'entreprise devient superflue lorsque les entrepreneurs font face à des aléas (Allinson et al., 2000). Selon ces arguments, le comportement non planifié est mieux adapté aux activités entrepreneuriales telles que les innovations (radicales) et l'exploration (March, 1991) que le comportement planifié (Sarasvathy, 2001). La logique causale (ou comportement planifié) est donc plus appropriée pour l'exploitation; la logique effectuale (ou comportement non planifié) suscite des innovations (radicales) (March, 1991). Fait intéressant, les chercheurs ont progressivement commencé à reconnaître que la valeur *véritable* d'une organisation "ambidextre" pourrait ne pas résider dans les impacts distincts de l'exploitation *ou* de l'exploration, mais dans leurs interactions (He et Wong, 2004). Nous avançons que tel est aussi le cas pour les effets conjoints de la logique causale (qui est appropriée pour l'exploitation) et la logique effectuale (qui est appropriée pour l'exploration). Les effets de leur interaction pourraient conduire à des firmes entrepreneuriales : qui sont capables de prendre des risques, d'être proactives et de poursuivre des innovations simultanément. Les firmes pourraient ainsi non seulement bénéficier des activités de planification (Delmar et Shane, 2003), mais auraient également besoin de comportement non planifié pour réagir face à des aléas. En

effet, de précédentes études montrent des associations positives entre une planification flexible (Barringer et Bluedorn, 1999; Kemelgor, 2002), ou capacité d'adaptation stratégique (Dean et Thibodeaux, 1994), et l'orientation entrepreneuriale. Cela est corroboré par l'étude préliminaire de Clausen et al. (2012). Les auteurs révèlent non seulement des relations directes positives entre la logique causale et les sous-dimensions de l'orientation entrepreneuriale (voir hypothèse 1), mais aussi entre les sous-dimensions effectuales de l'expérimentation, de la flexibilité et des pré-engagements, et l'orientation entrepreneuriale. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 2: Le comportement non planifié (c'est-à-dire, l'effectuation) influencera de façon positive la relation entre le comportement planifié (c'est-à-dire, la causation) et l'orientation entrepreneuriale. Une firme suivant simultanément des stratégies développées selon une logique de planification et des stratégies développées selon une logique d'expérimentation sera plus entrepreneuriale qu'une firme n'optant que pour le seul comportement planifié.

7.2.3. Vers un modèle de contingence – L'interaction entre comportement planifié et dynamisme de l'environnement

L'impact de l'environnement sur l'élaboration de la stratégie d'une entreprise a été reconnu par un grand nombre d'études en management stratégique (par exemple, Covin et Slevin, 1989; Wu, 2010). Pour conceptualiser et comprendre l'impact de l'environnement, Dess et Beard (1984) avancent que les influences liées à l'environnement peuvent être exprimées le long de deux dimensions globales: le degré d'incertitude de l'environnement et le degré de ressources disponibles dans le milieu de l'entreprise. En particulier, un environnement incertain a un impact sur le choix de modèles de développement basés sur une logique d'action effectuale ou causale (Sarasvathy, 2001). Une telle incertitude de l'environnement émerge – entre autres choses – de l'environnement concurrentiel, qui est généralement modélisé par deux dimensions: le dynamisme et la complexité (Dess et Beard, 1984). Celles-ci représentent respectivement la discontinuité et le rythme du changement (Miller and Droge, 1986) et l'hétérogénéité et la concentration (Dess et Beard, 1984) dans le secteur d'activité. Le premier (soit le dynamisme de l'environnement) est particulièrement intéressant pour

cette étude. Plus précisément, l'effectuation est par essence un processus cyclique, alors que la causation implique un raisonnement linéaire. En conséquence, le comportement planifié serait mieux adapté à des environnements statiques, linéaires et indépendants qui ne changent pas fréquemment. Au contraire, l'effectuation serait la mieux adaptée dans des environnements dynamiques, non linéaires et écologiques. Par exemple, calculer les retours attendus de décisions n'est pas possible dans les circonstances uniques qui caractérisent un environnement entrepreneurial incertain (Chandler et al., 2011). De plus, pour les premiers promoteurs de la planification stratégique, il est relativement plus difficile de suivre des plans stratégiques prédéfinis dans des environnements incertains à hauts degrés de dynamisme et de complexité (Mintzberg, 1973; Thompson, 1966). En effet, étant donné que les situations entrepreneuriales changent rapidement, la planification d'entreprise est compromise dans des environnements dynamiques (Bird, 1988). En conséquence, nous prévoyons que les circonstances uniques présentées par un environnement dynamique entravent le niveau d'entrepreneuriat d'une stratégie basée sur la logique causale. Nous prévoyons donc que suivre une approche causale dans des environnements extrêmement dynamiques serait moins entrepreneurial et formulons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 3: Le dynamisme de l'environnement modérera de façon négative la relation entre le comportement planifié (soit la causation) et l'orientation entrepreneuriale: une stratégie de développement d'une firme basée sur la logique causale sera moins fortement associée avec son orientation entrepreneuriale quand le dynamisme de l'environnement est élevé que lorsqu'il est faible.

7.2.4 Élargir le modèle de contingence - L'interaction entre comportement planifié, comportement non planifié et dynamisme de l'environnement

Comme expliqué ci-dessus (voir hypothèse 2), les firmes entrepreneuriales suivant simultanément des stratégies de développement planifié et non planifié devraient être capables d'amplifier l'effet positif associé à la poursuite exclusive de stratégies planifiées. Nous soutenons maintenant que l'effet de l'interaction de telles stratégies de développement basées sur des logiques causale et effectuale est affecté par le niveau d'incertitude de l'environnement. Plus précisément, lorsqu'elles opèrent en situation d'incertitude, les firmes entrepreneuriales expérimentent divers modèles économiques

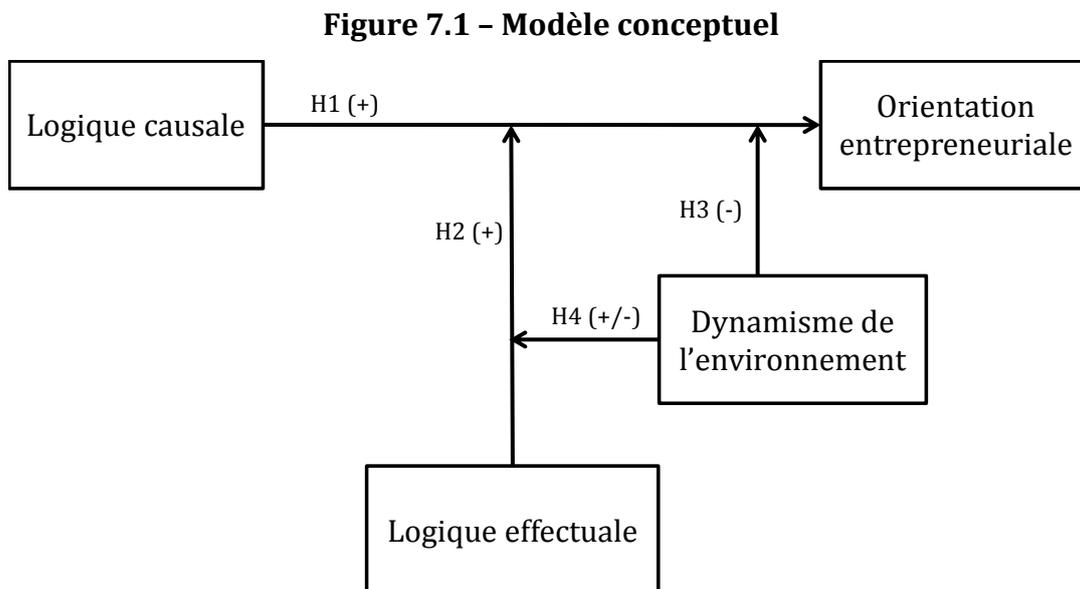
(Andries et Debackere, 2007). Bien que des environnements stables permettent aux firmes de suivre des plans prédéfinis, cela n'est souvent pas possible dans des environnements instables. Des situations d'environnement incertain obligent les entreprises à se concentrer sur les *seuls* processus d'effectuation, tels que des alliances stratégiques, plutôt que sur des processus de planification stratégique tels qu'une étude de marché sophistiquée (Sarasvathy, 2001). Dans des environnements instables, la planification n'est tout simplement pas possible (Mintzberg, 1973; Thompson, 1966). Dans cette ligne, nous prévoyons que l'effet d'amplification positif de la poursuite simultanée de stratégies de développement planifié et non planifié sera influencé négativement par des degrés plus élevés de dynamisme de l'environnement. Nous supposons donc que:

Hypothèse 4 (-): Le dynamisme de l'environnement modérera de façon négative l'effet d'interaction positif d'une stratégie de développement planifié de la firme (c'est-à-dire, basée sur une logique causale) et de sa stratégie simultanée de développement non planifié (c'est-à-dire, basée sur une logique effectuale). Plus le niveau de dynamisme de l'environnement est élevé, moins l'effet de cette interaction sera marqué.

Un autre courant de recherche soutient quant à lui qu'une focalisation simultanée sur des stratégies de développement planifié et non planifié porte tous ses fruits en situation d'incertitude (Andries et al., 2013). Pour ces chercheurs, le comportement planifié affecte positivement les dimensions entrepreneuriales, comme la proactivité. En outre, dans des environnements instables, une focalisation simultanée sur le comportement planifié et non planifié est nécessaire pour permettre de plus hauts degrés d'esprit d'entreprendre (Clausen et al., 2012). Le comportement planifié permet à l'entreprise de poursuivre un objectif prédéfini, alors que la mise en œuvre simultanée de stratégies non appuyées sur une logique de planification permet l'exploitation des aléas (Sarasvathy, 2001). Nous postulons donc également que:

Hypothèse 4 (+): Le dynamisme de l'environnement modérera positivement l'effet d'interaction positif d'une stratégie de développement planifié de la firme (c'est-à-dire, basée sur une logique causale) et de sa stratégie simultanée de développement non planifié (c'est-à-dire, basée sur une logique effectuale). Plus le niveau de dynamisme de l'environnement est élevé, plus cet effet d'interaction sera marqué.

Nous résumons les hypothèses dans le modèle conceptuel ci-dessous.



7.3 La méthode

7.3.1. L'échantillon

Pour le sous-échantillon se concentrant sur les logiques effectuale et causale, nous avons initialement pris contact avec 37 029 PME et indépendants (sous-échantillon 2). Pour éviter le biais de variance dû à une méthode commune (Brannick et al., 2010; Chang et al., 2010), nous avons travaillé avec deux vagues de questionnaire, une en 2012 et une en 2013. Les données utilisées pour les variables indépendantes de notre modèle conceptuel sont issues du questionnaire de 2012; les données utilisées pour mesurer la variable dépendante de "l'orientation entrepreneuriale" et de la taille de l'entreprise sont issues du questionnaire de 2013. Comme le suggèrent Chang et al. (2010 : 179), recueillir des données à différents moments permet au chercheur de réduire au maximum tout biais potentiel lié à la variance de la méthode commune. En 2012, nous avons reçu les réponses de 830 entreprises, ce qui correspond à un taux de réponse de 2.24%. En 2013, l'ensemble des 830 entreprises ayant complété le premier questionnaire ont reçu le second questionnaire. Au total, 279 répondants ont rempli le questionnaire de 2013, soit un taux de réponse de 33.61%. Nos résultats descriptifs

(voir Chapitre 4) montrent qu'il y a plusieurs facteurs à l'œuvre pour les PME et les indépendants en ce qui concerne les relations entre effectuation, causation, et orientation entrepreneuriale. Nous avons montré que logique causale et logique effectuale sont toutes deux corrélées positivement avec l'orientation entrepreneuriale pour les PME, mais pas pour les indépendants. Pour ceux-ci, nous trouvons même une corrélation négative entre l'orientation entrepreneuriale et l'effectuation. Nous avons donc décidé de nous concentrer sur les seules PME pour le présent Chapitre. Dans l'échantillon de 2013, il y avait 201 PME. Sur ces 201 PME, 162 entreprises ont fourni une information valide (listwise) sur toutes les variables utilisées dans notre modèle de régression.

7.3.2 Les variables

Variables indépendantes: effectuation, causation et dynamisme de l'environnement

Pour mesurer les stratégies de développement "effectuation" et "causation", nous avons employé une échelle développée par Chandler et al. (2011). Il est important de noter que Chandler et al. (2011) se concentrent sur le processus de démarrage des entreprises, alors que notre étude reconnaît que des stratégies de développement basées sur des logiques effectuale et causale peuvent aussi être employées pendant le développement ultérieur de produit/de service. Nous avons donc introduit notre échelle en demandant "Pensez s'il vous plaît à la stratégie que vous avez suivie lorsque vous développez le produit/le service de votre entreprise le plus récent et indiquez la mesure dans laquelle vous êtes d'accord ou n'êtes pas d'accord avec les affirmations suivantes". Les répondants devaient choisir parmi les réponses d'une échelle de Likert à 5 points, allant de "Je ne suis pas du tout d'accord" à "Je suis tout à fait d'accord". Six facteurs se sont dégagés de l'analyse factorielle (maximum de vraisemblance, rotation Varimax): un construit à une dimension de six items pour la causation (alpha de Cronbach = 0.849), et cinq sous-dimensions pour l'effectuation; un facteur de trois items pour la perte acceptable (alpha de Cronbach = 0.868); un facteur de deux items pour l'expérimentation (alpha de Cronbach = 0.795); un facteur de quatre items pour la flexibilité (alpha de Cronbach = 0.634), un facteur de deux items pour la fréquence des pré-engagement que nous avons appelé "pré-engagements objectifs" (alpha de Cronbach = 0.902), et enfin un facteur de quatre items pour la qualité des pré-

engagements et les avantages qu'ils apportent à l'entreprise (alpha de Cronbach = 0.820). Par exemple, il a été demandé aux répondants si en collaborant étroitement avec des personnes/des organisations, l'entreprise était à même d'élargir ses capacités. Nous avons appelé ce dernier facteur "pré-engagements pour un but". Bien que Chandler et al. (2011) suggèrent que les six items pour le pré-engagement formeraient un même facteur, ils n'ont testé que les deux premiers, rajoutant les quatre items de pré-engagement de but dans leur étude du développement de l'échelle. De façon intéressante, nos résultats sont conformes à ceux de Clausen et al. (2012), qui ont également trouvé deux facteurs séparés plutôt qu'un facteur unique rassemblant les six items. Nos résultats sont conformes aux études antérieures, dans lesquelles l'alpha de Cronbach variait de 0.62 à 0.85 (Chandler et al., 2011; Clausen et al., 2012). L'analyse de fiabilité sur l'ensemble du facteur d'effectuation donne un alpha de Cronbach de 0.519. Alors que l'"effectuation" est perçue comme un concept dans la littérature (par exemple, Sarasvathy, 2001), ce faible alpha donne une première indication du fait qu'il pourrait être plus judicieux d'étudier plutôt ses sous-dimensions.

Le dynamisme de l'environnement est mesuré avec l'échelle de Miller (1988). Il a été demandé aux répondants de répondre aux questions suivantes: "Mon entreprise doit souvent changer ses pratiques commerciales (par exemple, tous les six mois)", "Le rythme auxquels les produits/services dans mon secteur d'activité deviennent obsolètes est très élevé", et "Les modes de production/le développement des services changent souvent de façon considérable". Nous avons utilisé une échelle de Likert à 7 points allant de -3 ("Je ne suis pas du tout d'accord") à +3 ("Je suis tout à fait d'accord"). Tous les items saturent un facteur et l'analyse de fiabilité donne un alpha de Cronbach de 0.692. Nos résultats sont conformes avec les études antérieures (par exemple, Wijbenga et van Witteloostuijn, 2007), dans lesquelles l'alpha de Cronbach atteignait 0.66.

La variable dépendante: l'orientation entrepreneuriale

Pour mesurer l'orientation entrepreneuriale, nous utilisons une échelle largement employée développée par Covin et Slevin (1989). L'orientation entrepreneuriale comporte trois éléments: la prise de risque, la capacité d'innovation et la proactivité. Par exemple, pour mesurer la prise de risque, il a été demandé aux répondants d'indiquer leur assentiment aux affirmations suivantes sur une échelle de Likert à 7 points allant de

-3 (“Je ne suis pas du tout d’accord”) à +3 (“Je suis tout à fait d’accord”): “En règle générale, mon entreprise a une grande propension à mener des projets à haut risque (avec des possibilités de retours élevés)”. Un item pour la capacité d’innovation est “En règle générale, mon entreprise accorde une place importante à la R&D, au leadership technologique et aux innovations”. La proactivité est mesurée avec des items tels que “De façon typique, avec la concurrence, mon entreprise initie une action face à laquelle les concurrents réagissent ensuite”. Notre analyse factorielle forcée produit trois facteurs; la prise de risque (trois items; alpha de Cronbach = 0.835), la capacité d’innovation (trois items, alpha de Cronbach = 0.857), et la proactivité (deux items, alpha de Cronbach = 0.826). Dans l’échelle initiale, la proactivité se composait de trois items. Notre analyse factorielle nous a obligés à supprimer l’item “De façon typique, avec la concurrence, mon entreprise adopte une posture visant à “défaire le concurrent””. Cette affirmation pourrait être trop extrême pour la culture des affaires en Belgique. Par exemple, la Belgique obtient un résultat relativement plus faible sur la dimension d’individualisme que les Etats-Unis, où l’échelle de Hofstede a été développée à l’origine (Covin et Slevin, 1989). Comme Miller l’explique (1983), les trois sous-dimensions se composent d’un construit à une dimension (alpha de Cronbach = 0.778). Nos résultats sont conformes à ceux d’une étude antérieure, dans laquelle l’alpha de Cronbach atteignait 0.836 (Wales et al., 2013).

Variables de contrôle: genre, propriétaire-dirigeant et expérience entrepreneuriale

Nous incluons le genre, la fonction et le niveau d’expérience. Bien que Sonfield et al. (2001) trouvent qu’il n’y a pas de différences de genre significatives dans les stratégies choisies par les propriétaires d’entreprise, et que Fischer et al. (1993) n’aient pas trouvé de différences de performance entre les entreprises dont les propriétaires sont des hommes et celles dont les propriétaires sont des femmes, d’autres études fournissent des résultats mitigés. Par exemple, certaines études indiquent que les femmes sont plus prudentes et ont de moindres capacités à résoudre des problèmes dans des situations à risque que les hommes (Johnson et Powell, 1994), et des différences de performance ont également été trouvées (Cuba et al., 1983; Hisrich et Brush, 1987). La deuxième variable incluse au niveau du répondant est la fonction. La recherche suggère que les résultats de performance ne diffèrent pas entre firmes dirigées par le propriétaire et firmes dont le

dirigeant n'est pas le propriétaire (Hay et Morris, 1979). Il a été avancé que les dirigeants non propriétaires recherchent la performance de la firme parce que leurs revenus y sont intimement liés (Lewellyn et Huntsman, 1970). Cependant, dans la littérature en entrepreneuriat, le propriétaire-dirigeant est souvent défini comme étant le "véritable" entrepreneur. Par exemple, Gartner (1990) rapporte une citation intéressante de l'un des experts dans son étude Delphi (p.18): "Je préfère la définition traditionnelle d'une entreprise dirigée par le propriétaire. Il me semble que la propriété accroît la motivation et l'intérêt du dirigeant ". Par conséquent, nous incluons la variable "propriétaire-dirigeant " dans nos analyses. Enfin, nous incluons aussi le niveau d'expérience "entrepreneuriale" du répondant. Comme Read et Sarasvathy (2005) l'ont démontré, les entrepreneurs experts sont plus susceptibles de choisir des stratégies de développement de l'entreprise basées sur une logique effectuale; tandis que les entrepreneurs novices optent pour des processus de logique causale. Nous avons donc demandé aux répondants quand ils avaient créé leur première entreprise, et avons ajouté cette variable comme une variable de contrôle.

7.3.3 Analyse de régression

Les données ont été analysées au moyen de la technique de régression hiérarchique multiple et de la macro PROCESS de Hayes (2012) pour une analyse de modération et des effets d'interaction triple. Cette technique est adaptée pour mieux comprendre l'importance (relative) des variables indépendantes et des relations entre elles dans la prédiction de la variable dépendante (Hair et al., 2005). Comme Hair et al. (2005) l'expliquent, un ratio nombre d'observations/nombre de variables indépendantes d'au moins 5:1 et de préférence 15:1 est nécessaire pour maintenir la puissance à 0.80 et atteindre la généralisation des résultats. Dans notre modèle d'effet d'interaction triple le plus vaste (c'est-à-dire, le modèle avec toutes les sous-dimensions effectuales), nous avons un total de 14 variables (trois variables indépendantes, trois effets d'interaction double, un effet d'interaction triple et sept variables de contrôle). Le nombre requis d'observations est donc minimalement 70 et de préférence 210. Le nombre de cas dans notre échantillon est 162, nous atteignons donc un ratio de 11:1 quand les variables sont toutes mises dans le modèle en même temps. Pour réduire le risque de multicolinéarité, nous n'avons inclus que les variables indépendantes avec une corrélation bivariée de

0.75 maximum. La matrice de corrélation est présentée au Tableau 7.1. Nous rendons compte aussi du taux d'inflation de la variance dans la section résultats. Toutes les variables indépendantes sont centrées par rapport à la moyenne pour simplifier l'interprétation (Cohen et al., 2003).

7.4 Résultats

Nous avons testé les hypothèses par des modèles de modération. Le Tableau 7.2 présente les résultats pour le Modèle 1 (variables de contrôle), Modèle 2 (variables de contrôle et effets directs), Modèle 3 (variables de contrôle, effets directs et effets d'interaction double), et Modèle 4 (variables de contrôle, effets directs, effets d'interaction double et effets d'interaction triple). Le Modèle 1 montre que le genre du répondant n'affecte pas l'orientation entrepreneuriale au niveau de la firme, nous n'avons donc pas trouvé une relation significative entre le genre et l'orientation entrepreneuriale au niveau de la firme. Au contraire, la fonction du répondant affecte de façon significative l'orientation entrepreneuriale au niveau de la firme ($B = .292; p < .05$). Cela signifie que les répondants dirigeants ont des résultats plus élevés sur l'orientation entrepreneuriale que les répondants propriétaires-dirigeants. Enfin, nous trouvons aussi un effet positif significatif du niveau de l'expérience entrepreneuriale sur l'orientation entrepreneuriale ($B = 0.20; p < .05$).

L'effet direct absolu représenté par l'Hypothèse 1 se trouve dans le Modèle 2. Nous voyons ici que la causation a un lien positif avec l'orientation entrepreneuriale ($B = .491; p < .001$). Nous trouvons donc des éléments étayant l'Hypothèse 1. Le Modèle 3 montre les résultats pour les Hypothèses 2 and 3, examinant les effets d'interaction de notre modèle conceptuel. Nous trouvons un effet d'interaction positif entre la causation et l'effectuation ($B = 0.496; p < 0.01$). Ce résultat appuie l'Hypothèse 2. Pour le dynamisme de l'environnement, nous trouvons un effet d'interaction négatif entre la causation et le dynamisme de l'environnement ($B = -.165; p < .05$). Ce résultat appuie l'Hypothèse 3. Pour approfondir l'examen de ces effets d'interaction, nous les examinons aussi plus avant aux Figures 7.2 à 7.5.

Tableau 7.1: Moyennes, écarts-types, corrélations maximales, minimales et bivariées

	Moyenne	ET	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Orientation entrepreneuriale	0.01	1.24	-3.00	2.56	1.00											
2. Causation	3.48	0.78	1.00	5.00	.42**	1.00										
3. Dynamisme de l'environnement	-0.28	1.39	-3.00	3.00	.30**	.34**	1.00									
4. Effectuation	3.19	0.53	1.40	4.60	.24**	.37**	.28**	1.00								
5. Expérimentation	2.43	0.99	1.00	5.00	.16*	.04	.17*	.56**	1.00							
6. Perte acceptable	3.73	0.92	1.00	5.00	.03	.08	.08	.56**	.08	1.00						
7. Flexibilité	3.83	0.59	1.00	5.00	.17*	.22**	.19*	.50**	.02	.34**	1.00					
8. Pré-engagements objectifs	2.80	1.04	1.00	5.00	.22**	.34**	.24**	.70**	.28**	.18*	.19*	1.00				
9. Pré-engagements / but	3.16	0.94	1.00	5.00	.13	.42**	.16*	.60**	.12	.12	.20**	.30**	1.00			
10. Genre	1.08	0.27	1.00	2.00	-.05	-.03	.03	.17*	.05	.12	.07	.18*	.07	1.00		
11. Propriétaire-Dirigeant	1.36	0.77	1.00	3.00	.14	.20*	.04	-.01	.05	.02	.05	-.13	.02	-.02	1.00	
12. Expérience entrepreneuriale	15,68	9.95	0	42	.12	.02	.05	-.03	.02	.06	-.01	-.06	-.09	.04	-.23**	1.00

Les variables ne sont pas centrées par rapport à la moyenne. L'orientation entrepreneuriale et le dynamisme de l'environnement sont mesurés sur une échelle de Likert à 7 points allant de -3 ("Je ne suis pas du tout d'accord") à +3 ("Je suis tout à fait d'accord"). La causation, l'effectuation et leurs sous-dimensions sont mesurées sur une échelle de Likert à 5 points allant de 1 ("Je ne suis pas du tout d'accord") à 5 ("Je suis tout à fait d'accord"). Pour le genre, il y a deux catégories; 1 = homme; 2 = femme. Pour propriétaire-dirigeant, il y a trois catégories; 1 =propriétaire, 2 = indépendant, 3 =dirigeant. Pour l'échantillon actuel, nous nous sommes seulement concentrés sur les propriétaires et dirigeants (C'est-à-dire, les PME). L'expérience entrepreneuriale est mesurée par le temps écoulé depuis que l'entrepreneur a lancé une entreprise pour la première fois (en années). * < .05; ** p < .01. Signification bilatérale. Taille de l'échantillon= 162.

L'effet d'interaction entre la causation et l'effectuation (Hypothèse 2) est représenté à la Figure 7.2. Nous pouvons conclure de ce graphique que l'effet positif de la causation sur l'orientation entrepreneuriale est particulièrement marqué lorsque l'entreprise suit simultanément une logique d'action effectuale. Pour examiner plus avant cet effet de modulation, nous avons utilisé la technique de Johnson-Neyman (Hayes, 2012). Par la méthode du Bootstrap, elle fournit les valeurs comprises dans l'intervalle du modérateur où l'association entre la causation et l'orientation entrepreneuriale est significative. La Figure 7.3 représente sous forme de graphique l'effet de la causation étant donné l'effectuation. L'axe y représente les valeurs du modérateur (dans ce cas, l'effectuation), et l'axe x à gauche l'effet marginal de la causation étant donné l'effectuation. L'effet marginal est représenté par la ligne pleine. Les lignes en pointillé représentent les intervalles de confiance Bootstrap à 95%. Comme Berry et al. (2012) l'indiquent, les effets conditionnels sont significatifs lorsque les deux lignes d'intervalle de confiance se trouvent sous ou au-dessus de zéro. La Figure 7.3 révèle que l'effet marginal de la causation est significatif lorsque l'effectuation atteint -0.33 (ou 2.86 sans centrer par rapport à la moyenne)¹⁵. Pour les valeurs de l'effectuation qui sont égales à ou au-dessus de -0.33, l'effet est non seulement positif, mais aussi statistiquement (c'est-à-dire, les intervalles de confiance ne se chevauchent pas à zéro) et de façon substantielle (c'est-à-dire, la ligne de l'effet marginal n'est pas plate) significatif. Cela est le cas pour 67.9% des observations. Pour les valeurs d'effectuation qui sont en-dessous de -0.33, l'effet est statistiquement non significatif. À la suite de Berry et al. (2012), ces résultats nuancent nos résultats précédents pour l'Hypothèse 2. Plus précisément, nous trouvons que l'effet marginal de la causation sur l'orientation entrepreneuriale n'est significatif que pour des niveaux élevés d'effectuation.

L'interaction entre la causation et le dynamisme de l'environnement (Hypothèse 3) est représentée à la Figure 7.4. Ce graphique nous permet de conclure que l'effet positif de la causation sur l'orientation entrepreneuriale est particulièrement marqué dans des environnements stables. Pour mener un examen plus approfondi de cet effet de

¹⁵ L'effectuation est mesurée sur une échelle de 5 points Likert allant de 1 ("Je ne suis pas du tout d'accord") à 5 ("Je suis tout à fait d'accord"). Aussi, lorsque la valeur du modérateur est 2.86 ou au-dessus (c'est-à-dire, presque "neutre pour la valeur" ou au-dessus sur l'échelle de Likert à 5 points), les répondants ont répondu que leur entreprise suit des stratégies de développement basées sur une logique effectuale. Notre analyse montre donc que c'est *seulement* lorsque l'entreprise suit simultanément des stratégies de développement basées sur des logiques causale et effectuale, qu'il y a un effet positif sur l'orientation entrepreneuriale au niveau de la firme.

modération, nous avons utilisé la technique de Johnson-Neyman (Hayes, 2012). La Figure 7.5 représente sous forme de graphique l'effet de la causation, étant donné le dynamisme entrepreneurial. Cette figure révèle que l'effet marginal de la causation est significatif jusqu'à ce que le dynamisme de l'environnement atteigne 0.88 (ou 0.60 sans centrer par rapport à la moyenne)¹⁶. Pour les valeurs du dynamisme de l'environnement au-dessus de .88, l'effet est du planning stratégique est positif et significatif, statistiquement (c'est-à-dire, les intervalles de confiance ne se chevauchent pas à zéro) et de façon substantielle (c'est-à-dire, la ligne de l'effet marginal n'est pas plate). C'est le cas pour 78.4% des observations. Pour les valeurs du dynamisme de l'environnement qui sont égales ou supérieures à 0.88, l'effet est statistiquement non significatif. Par conséquent, bien que le signe de l'effet s'inverse, cet effet n'est pas significatif. À la suite de Berry et al. (2012), ces résultats nuancent nos résultats précédents pour l'Hypothèse 3. Plus précisément, nous constatons que l'effet marginal de la causation sur l'orientation entrepreneuriale n'est significatif que pour des niveaux faibles du dynamisme de l'environnement.

Finalement, le Modèle 4 révèle qu'il n'y a pas d'effet d'interaction triple significatif entre causation, effectuation et dynamisme de l'environnement.

¹⁶ Le dynamisme de l'environnement est mesuré sur une échelle de Likert à 7 points allant de -3 ("Je ne suis pas du tout d'accord") à +3 ("Je suis tout à fait d'accord"). Ainsi, lorsque la valeur du modérateur est sous 0.60 (c'est-à-dire, sous "neutre pour la valeur" sur l'échelle de Likert à 7 points), les répondants ont répondu que leur entreprise *ne doit pas* souvent changer ses pratiques commerciales, que le rythme auquel les produits/services dans leur secteur deviennent obsolètes *n'est pas* très élevé, et que les modes de production/de développement de service *ne changent pas* souvent de façon considérable. Notre analyse montre ainsi que l'effet marginal de la causation sur l'orientation entrepreneuriale n'est significatif que dans de tels environnements stables.

Tableau 7.2: Régression linéaire hiérarchique

Résultat	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Constante	-462 (.467)	-184 (.427)	.031 (.418)	.051 (.423)
VARIABLES DE CONTRÔLE				
Genre	-.225 (.352)	-.285 (.325)	-.481 (.321)	-.497 (.325)
Propriétaire-dirigeant	.292* (.128)	.173 (.119)	.197+ (.117)	.197+ (.117)
Expérience entrepreneuriale	.020* (.010)	.017+ (.009)	.016+ (.009)	.016+ (.009)
EFFETS DIRECTS				
Causation		.491*** (.128)	.441** (.127)	.445** (.127)
Effectuation		.225 (.183)	.174 (.181)	.201 (.194)
Dynamisme		.136* (.067)	.171* (.067)	.179** (.070)
EFFETS D'INTERACTION DOUBLES				
Causation*Dynamisme			-.165* (.079)	-.172* (.081)
Causation*Effectuation			.496** (.179)	.449* (.218)
Effectuation*Dynamisme			-.177 (.119)	-.159 (.128)
EFFET D'INTERACTION TRIPLE				
Causation*Effectuation*Dynamisme				-.037 (.095)
F-statistic	2.641+	7.895***	7.043***	6.319***
R ²	.048	.255	.282	.282
R ² ajusté	.030	.234	.253	.248
R ² change	.048+	.186***	.060**	.001

* < .1; * < .05; ** p < .01; *** p < .001. La variable dépendante est l'Orientation Entrepreneuriale (EO). Erreurs types entre parenthèses. VIF pour tous les Modèles < ou = à 2.100. Pour la facilité d'interprétation, la causation, l'effectuation et le dynamisme sont centrés par rapport à la moyenne. Listwise. Bilatéral. Coefficients non standardisés. Taille de l'échantillon = 162.

Figure 7.2: Effet d'interaction double entre la causation et l'effectuation

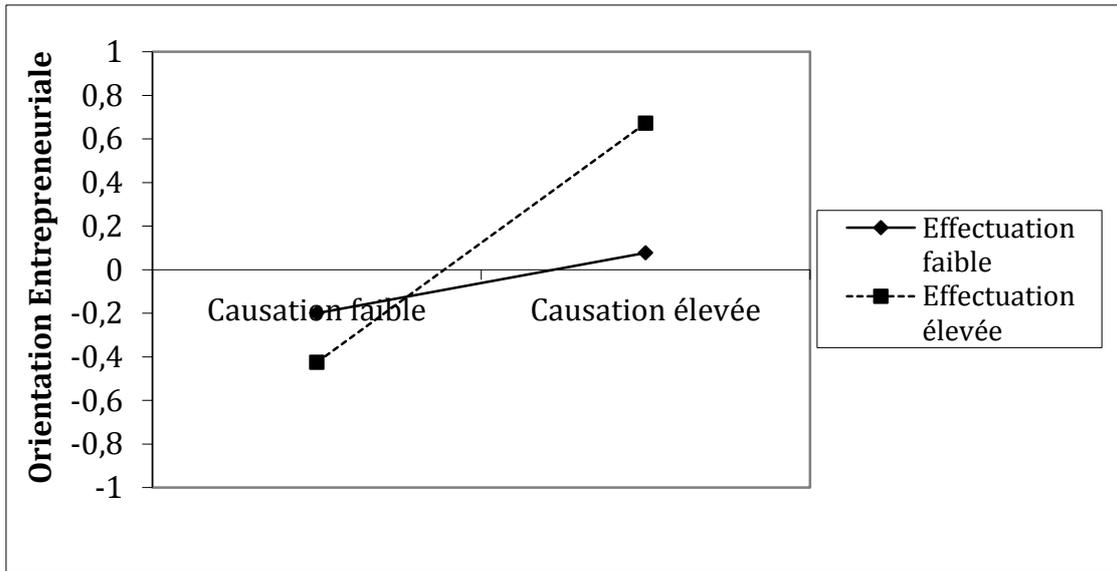


Figure 7.3 Région de signification de Johnson-Neyman pour l'effet conditionnel de causation (intervalle de confiance en pointillé), étant donné l'effectuation

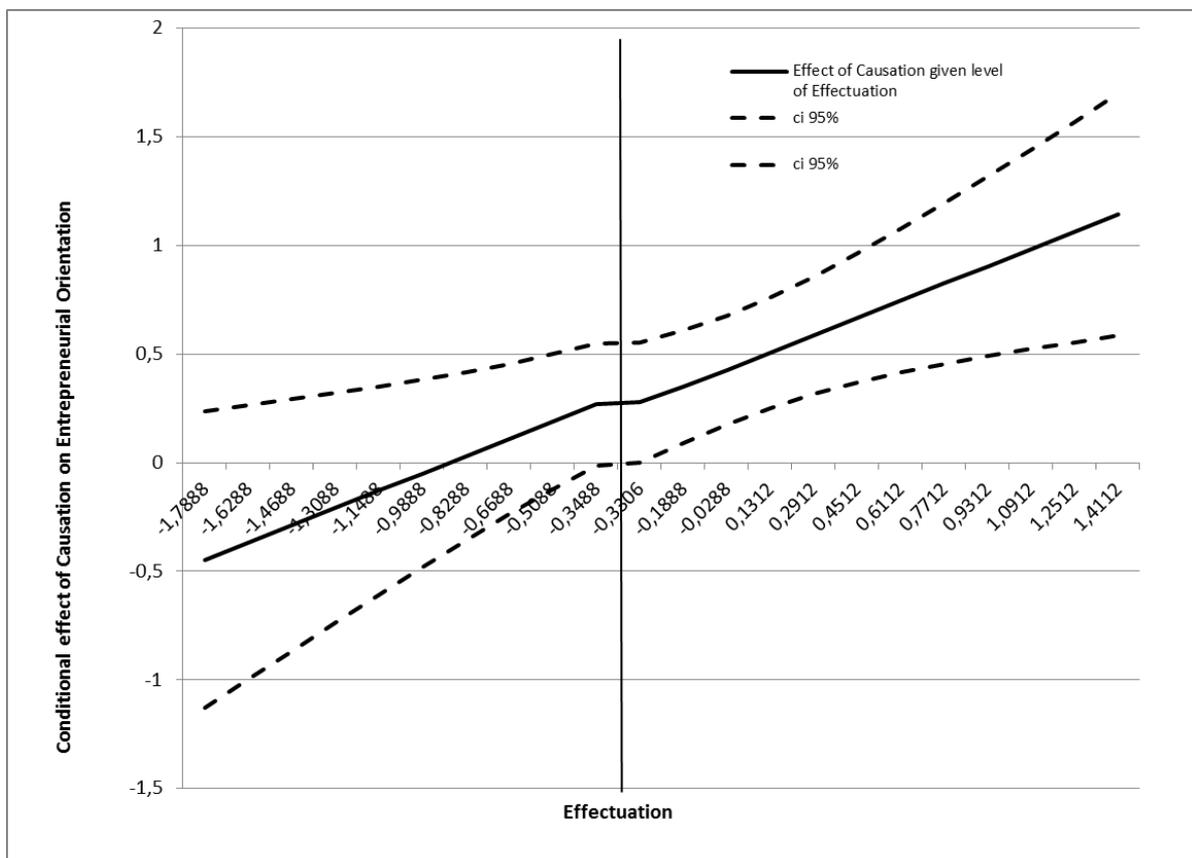


Figure 7.4: Effet d'interaction double entre la causation et le dynamisme de l'environnement

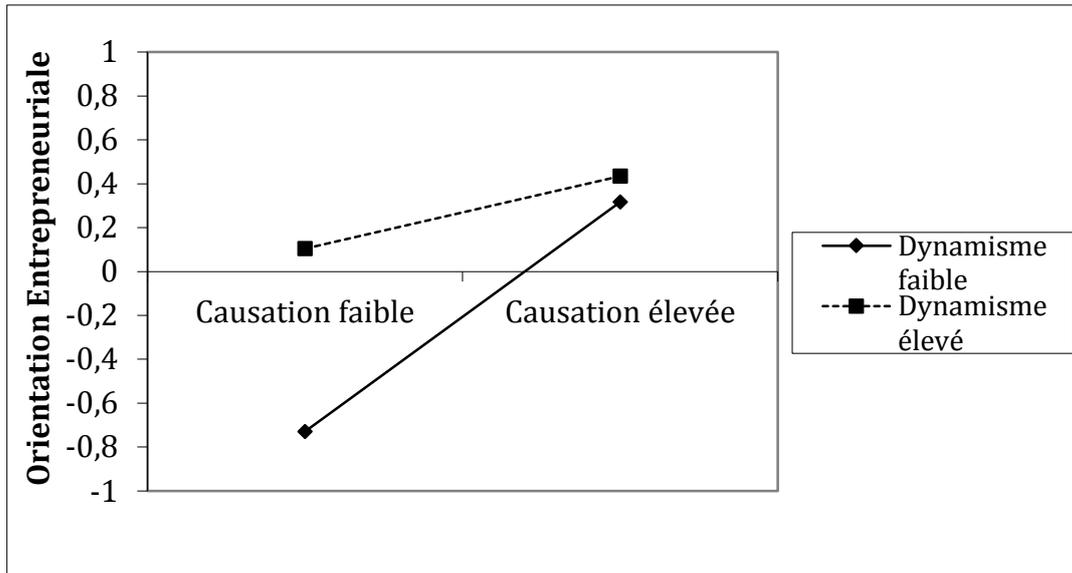
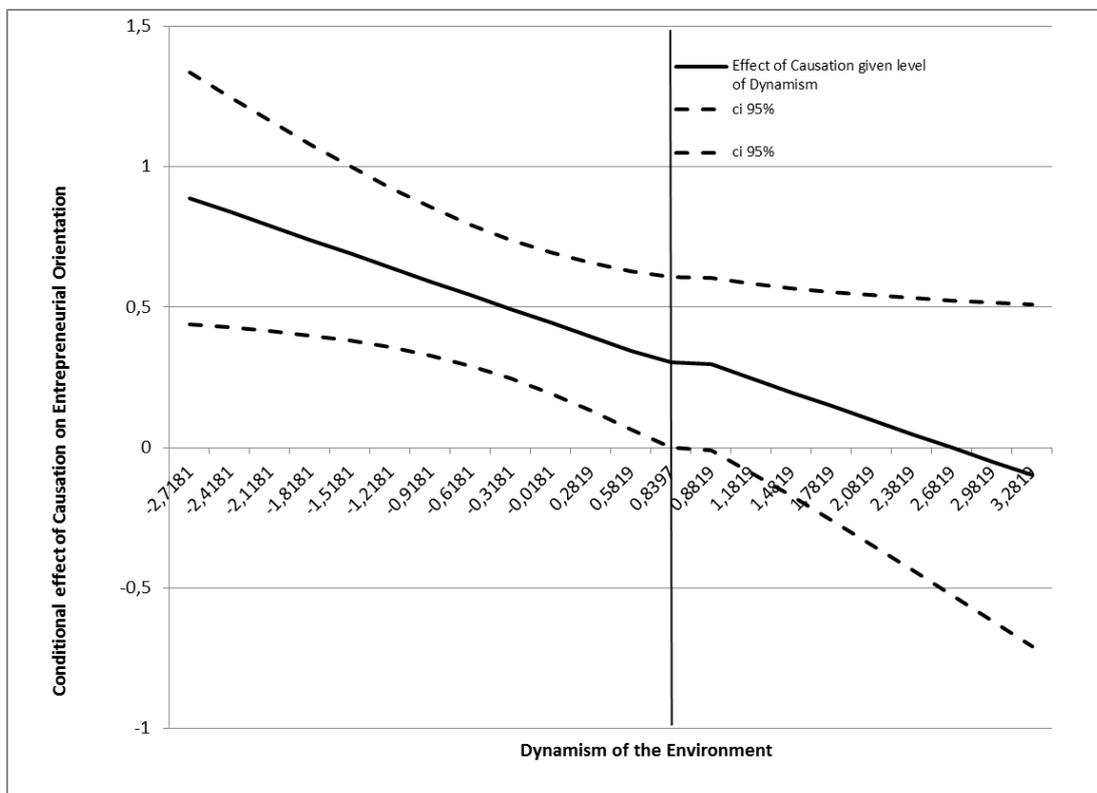


Figure 7.5: Région de signification de Johnson-Neyman pour l'effet conditionnel de la causation (intervalle de confiance en pointillé), étant donné le dynamisme de l'environnement



7.5 Discussion

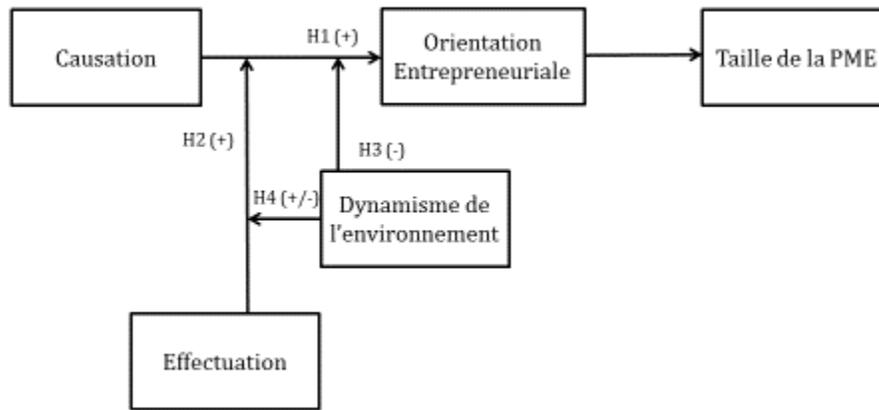
Notre étude empirique donne les résultats suivants. Nous trouvons que les dirigeants ont des scores plus élevés sur l'orientation entrepreneuriale que les propriétaires-dirigeants. Cela nuance les travaux antérieurs sur l'orientation entrepreneuriale, travaux dans lesquels la distinction entre dirigeants et propriétaires souvent n'est pas faite (par exemple, Lumpkin et Dess, 2001; Lyon et al., 2000). Dans la plupart des études, l'échantillon est composé à la fois de propriétaires-dirigeants et de hauts dirigeants. La propriété importe pour les motivations et l'intérêt du dirigeant (Gartner, 1990), et nous mettons en évidence que tel est aussi le cas pour l'esprit d'entreprendre que la firme manifeste. Nous trouvons également que les répondants avec des niveaux plus élevés d'expérience entrepreneuriale ont des scores plus élevés sur les dimensions de l'orientation entrepreneuriale. Cela est conforme aux études montrant que l'expérience entrepreneuriale antérieure dote les décideurs d'une attitude positive envers l'entrepreneuriat, par exemple envers la prise de risque (Brockhaus, 1980). Ce sont les firmes qui adoptent une posture non entrepreneuriale qui sont moins averses au risque, plus innovantes et proactives pour développer de nouveaux marchés et des opportunités d'affaires (Miller et Friesen, 1982).

Nous trouvons aussi que suivre des stratégies de développement planifié est associé positivement avec le degré d'orientation entrepreneuriale, *ceteris paribus*. Les entreprises analysant des opportunités à long terme et sélectionnant celles ciblant des marchés qui devraient donner le meilleur rendement tout en ayant une vision claire, planifiée et cohérente, ont des scores plus élevés en termes d'orientation entrepreneuriale. Cela corrobore les études antérieures affirmant que la planification est liée de façon positive au succès en matière d'innovation (Salomo et al., 2007), à la proactivité (Brews et Hunt, 1999) et à la prise de risque (Clausen et al., 2012). Notre analyse montre également que la planification est particulièrement intéressante lorsqu'elle est conjuguée aux processus de développement basés sur une logique effectuale. Plus spécifiquement, nous trouvons que l'esprit d'entreprendre ne prospère que lorsqu'une entreprise suit simultanément des stratégies de développement basées sur des logiques causale et effectuale (voir Figure 7.3). Cela est conforme aux suggestions de He et Wong (2004), qui avancent que la *véritable*

valeur de l'exploration (qui peut être atteinte par des stratégies de développement basées sur une logique effectuale) et de l'exploitation (qui peut être atteinte par des stratégies de développement basées sur une logique causale) réside dans leur effet d'interaction, pas dans leurs influences individuelles directes sur les résultats de l'entreprise. De plus, Kraaijenbrink (2008) suggère que la causation et l'effectuation sont deux dimensions qui ne devraient pas être traitées comme deux extrêmes. Nous suivons ce raisonnement, mais nous trouvons aussi que l'effectuation et la causation *ne se rapportent pas* à l'orientation entrepreneuriale de façon indépendante. Plus précisément, nous trouvons que suivre des stratégies de développement basées sur des logiques causale et effectuale est associé de façon positive au degré de l'orientation entrepreneuriale. Cela est conforme à l'étude d'Andries et al. (2013), qui montre que des stratégies de développement différentes peuvent coexister. Leur analyse basée sur une étude de cas montre que l'expérimentation simultanée contient à la fois des éléments de "causation" (ou de planification) et d'"effectuation" (ou d'action). Pour explorer plus avant les effets d'interaction entre causation et effectuation, nous avons réalisé **deux analyses supplémentaires** : une analyse de médiation conditionnelle, où nous examinons l'impact subséquent de l'orientation entrepreneuriale sur la taille de l'entreprise ; et une analyse post-hoc des différentes sous-dimensions effectuales.

Premièrement, nous avons examiné la mesure dans laquelle l'orientation entrepreneuriale peut, à son tour, influencer la performance de la firme, ici mesurée au travers de la taille de l'entreprise (en ETP). Il s'agit d'un modèle de médiation dans lequel nous examinons l'impact du planning stratégique (causation) sur l'orientation entrepreneuriale et, par la suite, sur la taille de l'entreprise (voir Figure 7.6). En ligne avec le modèle testé auparavant, nous examinons les effets modérateurs de l'effectuation et du dynamisme de l'environnement.

Figure 7.6: Processus conditionnel : modération médiatisée



Nous trouvons que l'Orientation Entrepreneuriale contribue à ce que la planification stratégique affecte la taille de l'entreprise, dans certaines conditions. Une logique d'action stratégique, causale, des entrepreneurs améliorerait d'abord l'orientation entrepreneuriale de la firme et aurait ensuite un impact positif sur la taille de la firme. Ce résultat est suggéré par l'analyse en Bootstrap réalisée au travers de la macro PROCESS (Hayes 2012) qui permet l'analyse des effets de modérations, de médiation et de leurs effets combinés. Une analyse par Bootstrap recrée différents échantillons fictifs sur base de celui de départ et calcule l'effet de la causation sur la taille de l'entreprise pour chacun de ses échantillons. L'analyse génère des intervalles de confiance (CI). Des intervalles de confiance comprenant zéro indiquent que la médiation n'est pas réalisée : l'analyse par Bootstrap aura généré des cas où l'effet de la causation est nul. Des intervalles de confiance positifs et différents de zéro indiquent un effet médiatisé positif et significatif de la causation sur la taille de l'entreprise au travers de l'orientation entrepreneuriale : dans tous les cas, l'effet de la causation est différent de zéro. Dans la ligne de notre approche de contingence, les résultats indiquent que la médiation tient dans un environnement très stable mais est menacée à mesure que l'environnement devient plus turbulent. Dans ce cas, la logique d'action causale doit être complétée par une logique d'action effectuale. Autrement dit, nous démontrons que, dans le contexte d'un environnement très turbulent où le changement et l'adaptation en continu sont nécessaires, il y aura un besoin accru pour les

entrepreneurs de développer une logique ambidextre, mobilisant à la fois effectuation et causation.

Figure 7.7 Résultats de l'analyse de médiation

***** Effets Directs et Indirects*****

Effect Direct de la Causation sur la Taille de l'entreprise :

Effet	SE	t	p	LLCI	ULCI
1,9260	22,6478	,0850	,9323	-42,8144	46,6665

Effets conditionnels de la Causation sur la taille de l'entreprise aux valeurs des modérateurs (Effectuation et Dynamisme de l'environnement) :

Médiateur	Dynamisme	Effectuation	Effet	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
EO	-1,3990	-,5338	6,0825	5,1406	,6475	26,1238
EO	-1,3990	,0000	8,5380	6,3624	1,2702	31,4188
EO	-1,3990	,5338	10,9935	8,0449	1,5893	38,4626
EO	,0000	-,5338	2,5028	3,2176	-,3806	15,2042
EO	,0000	,0000	4,9583	4,0155	,6161	19,7835
EO	,0000	,5338	7,4138	5,6640	,9616	27,3776
EO	1,3990	-,5338	-1,0768	3,3577	-13,0173	2,8295
EO	1,3990	,0000	1,3787	2,9602	-1,8011	12,0192
EO	1,3990	,5338	3,8341	4,0541	,0999	20,1709

Valeurs pour des niveaux des modérateurs égaux à la moyenne et moyenne plus/moins SD

Deuxièmement, nous menons des analyses de régression hiérarchiques post-hoc avec les sous-dimensions effectuales (Kraaijenbrink, 2008). Notre analyse de fiabilité donne à penser que des analyses sur les sous-dimensions séparées pourraient être plus adaptées; nous avons trouvé un alpha de Cronbach de 0.519 pour l'effectuation prise dans son ensemble et des alphas de Cronbach de 0.634 ou davantage pour les sous-dimensions séparées. Les résultats montrent des effets d'interaction non significatifs pour les sous-dimensions "expérimentation", "perte acceptable", et "flexibilité" (voir Annexe 7.1). De façon intéressante, nous constatons des effets d'interaction positifs pour la fréquence et la

qualité des pré-engagements. Plus spécifiquement, l'effet d'ambidextérité consistant à suivre simultanément des stratégies de développement basées sur les deux logiques causale et effectuale se développe particulièrement lorsqu'une entreprise opte non seulement pour des stratégies de développement planifié, mais aussi pour des relations de réseau nombreuses (soit avec un score élevé sur les pré-engagements objectifs) et qualitatives (soit avec un score élevé sur les pré-engagements pour un but).

**Tableau 7.3: Régression linéaire hiérarchique
Dimension effectuale: Pré-engagements objectifs**

Résultat	Modèle 1	Modèle 5	Modèle 12	Modèle 13
Constante	-.462 (.467)	-.197 (.428)	-.117 (.424)	.003 (.428)
VARIABLES DE CONTRÔLE				
Genre	-.225 (.352)	-.273 (.328)	-.391 (.326)	-.490 (.330)
Propriétaire-Dirigeant	.292* (.128)	.174 (.124)	.225+ (.122)	.227+ (.121)
Expérience Entrepreneuriale	.020* (.010)	.017+ (.009)	.016* (.009)	.016* (.009)
EFFETS DIRECTS				
Causation		.523*** (.140)	.416** (.141)	.435** (.140)
Expérimentation		.133 (.093)	.094 (.093)	.094 (.092)
Perte Acceptable		-.081 (.103)	-.097 (.101)	-.080 (.101)
Flexibilité		.186 (.162)	.173 (.158)	.218 (.159)
Pré-engagements Objectifs		.106 (.101)	.137 (.100)	.168+ (.101)
Pré-engagements pour un But		-.082 (.105)	-.055 (.104)	-.069 (.103)
Dynamisme		.117+ (.068)	.152* (.068)	.196** (.073)
EFFETS D'INTERACTION DOUBLES				
Causation*Dynamisme			-.185* (.081)	-.206* (.081)
Causation* Pré-engagements Objectifs			.217* (.087)	.151 (.096)
Pré-engagements Objectifs *Dynamisme			-.017 (.067)	.004 (.068)
EFFET D'INTERACTION TRIPLE				
Causation*Dynamisme* Pré-engag. Obj.				-.095 (.058)
F-statistic	2.641+	5.173***	5.064***	4.947***
R2	.048	.255	.308	.320
R2 ajusté	.030	.206	.247	.255
R2 change	.048+	.207***	.053*	.012

+< .1; * < .05; ** p < .01; *** p < .001. La variable dépendante est l'Orientation Entrepreneuriale (EO). Erreurs types entre parenthèses. VIF pour tous les Modèles < ou = à 1.737. Pour la facilité d'interprétation, la causation, l'effectuation et le dynamisme sont centrés par rapport à la moyenne. Listwise. Bilatéral. Coefficients non standardisés. Taille de l'échantillon = 162.

**Tableau 7.4: Régression linéaire hiérarchique
Dimension effectuale: pré-engagements pour un but**

Résultat	Modèle 1	Modèle 5	Modèle 14	Modèle 15
Constante	-.462 (.467)	-.197 (.428)	.002 (.418)	.059 (.415)
VARIABLES DE CONTRÔLE				
Genre	-.225 (.352)	-.273 (.328)	-.448 (.322)	-.526 (.321)
Propriétaire-Dirigeant	.292* (.128)	.174 (.124)	.170 (.121)	.183 (.120)
Expérience Entrepreneuriale	.020* (.010)	.017+ (.009)	.015+ (.009)	.017+ (.009)
EFFETS DIRECTS				
Causation		.523*** (.140)	.603*** (.145)	.589*** (.144)
Expérimentation		.133 (.093)	.081 (.092)	.095 (.091)
Perte Acceptable		-.081 (.103)	-.088 (.100)	-.061 (.100)
Flexibilité		.186 (.162)	.123 (.157)	.137 (.156)
Pré-engagements Objectifs		.106 (.101)	.129 (.097)	.126 (.096)
Pré-engagements pour un But		-.082 (.105)	-.090 (.103)	-.052 (.103)
Dynamisme		.117+ (.068)	.138* (.066)	.190** (.071)
EFFETS D'INTERACTION DOUBLE				
Causation*Dynamisme			-.138+ (.075)	-.201* (.081)
Causation*Pré-engagement/But			.296** (.105)	.258* (.105)
Pré-engagements/But*Dynamisme			-.109 (.072)	-.098 (.072)
EFFET D'INTERACTION TRIPLE				
Causation*Dynamisme*Pré-engag./But				-.124* (.072)
F-statistic	2.641+	5.173***	5.358***	5.352***
R2	.048	.255	.320	.338
R2 ajusté	.030	.206	.260	.275
R2 change	.048+	.207***	.065**	.018*

+< .1; * < .05; ** p < .01; *** p < .001. La variable dépendante est l'Orientation Entrepreneuriale (EO). Erreurs types entre parenthèses. VIF pour tous les Modèles < ou = à 1.831. Pour la facilité d'interprétation, la causation, l'effectuation et le dynamisme sont centrés par rapport à la moyenne. Listwise. Bilatéral. Coefficients non standardisés. Taille de l'échantillon = 162

Les graphiques d'interaction représentés aux Figures 7.8 et 7.10 montrent clairement que l'effet marginal de la causation sur l'orientation entrepreneuriale est beaucoup plus marqué quand des niveaux élevés de pré-engagements sont atteints. Les graphiques de Johnson-Neyman représentés aux Figures 7.9 et 7.11 éclairent plus avant ces effets d'interaction.

Figure 7.8: Effet d'interaction entre la causation et les pré-engagements objectifs

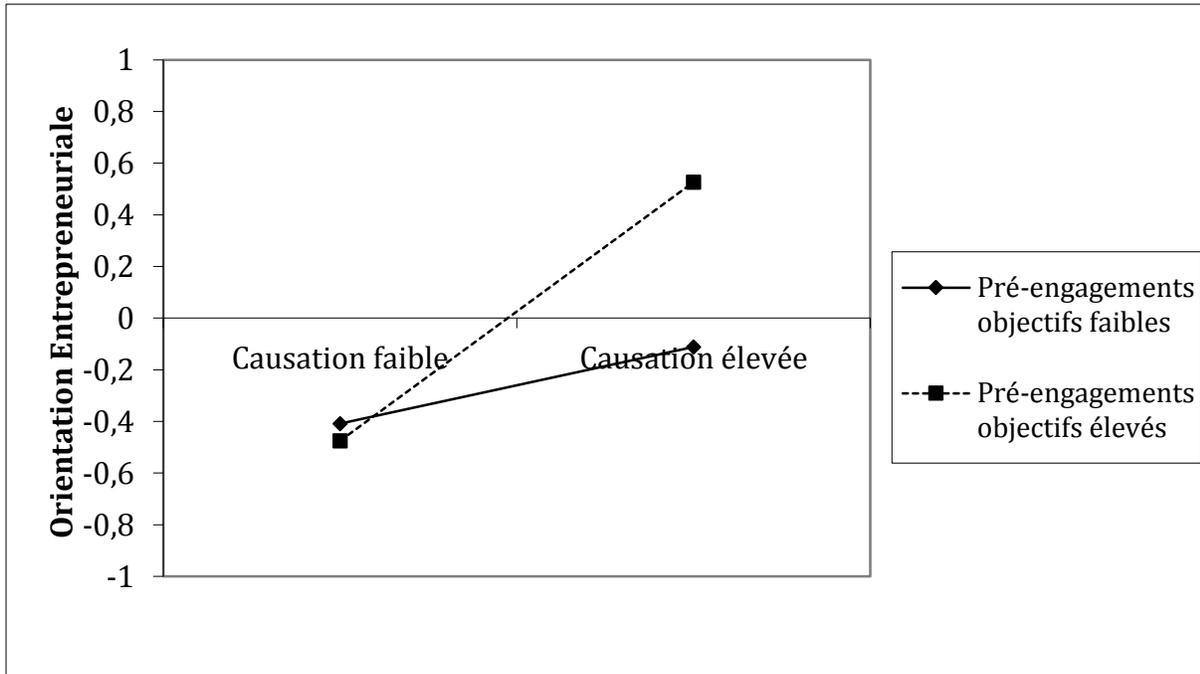


Figure 7.9: Région de signification de Johnson-Neyman pour l'effet conditionnel de la causation, étant donné les pré-engagements objectifs

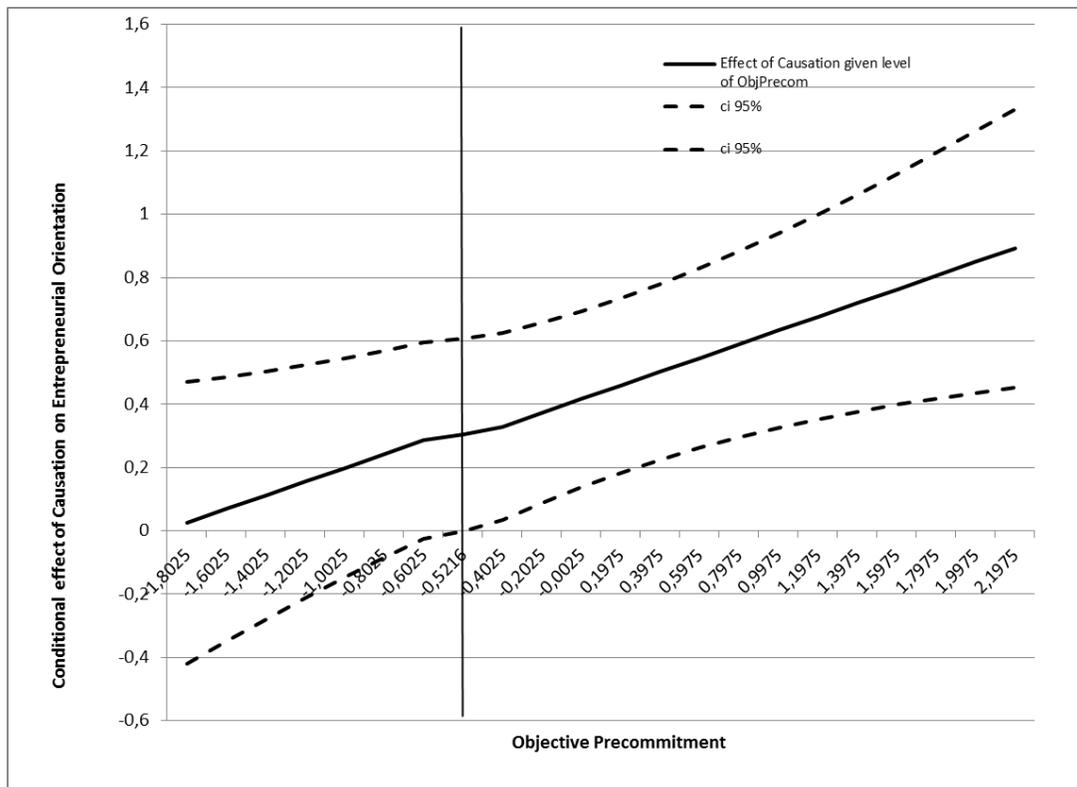


Figure 7.10: Effet d'interaction entre la causation et les pré-engagements pour un but

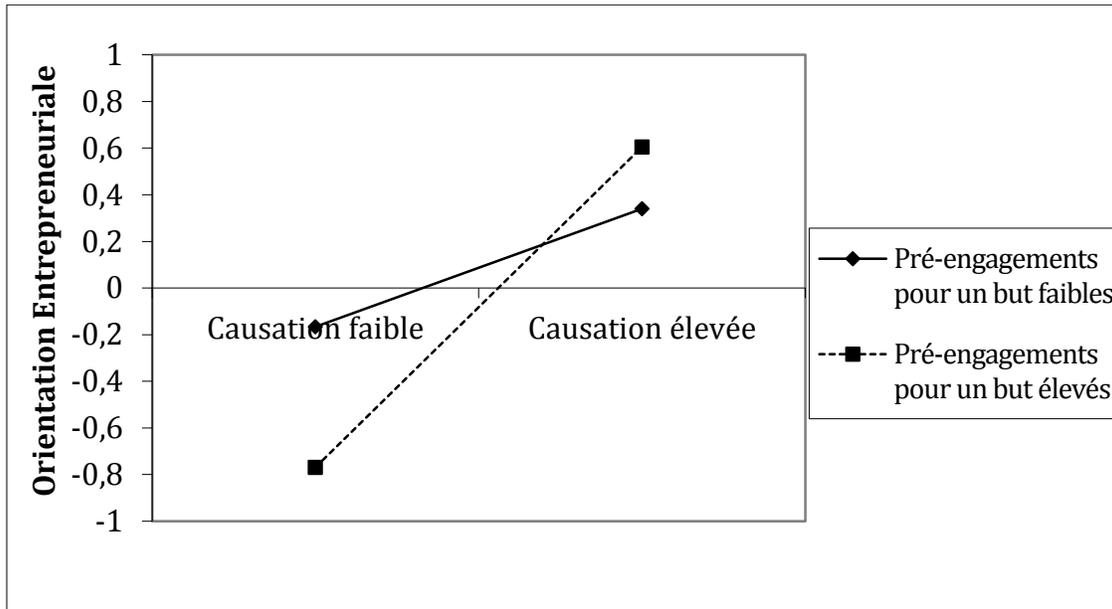
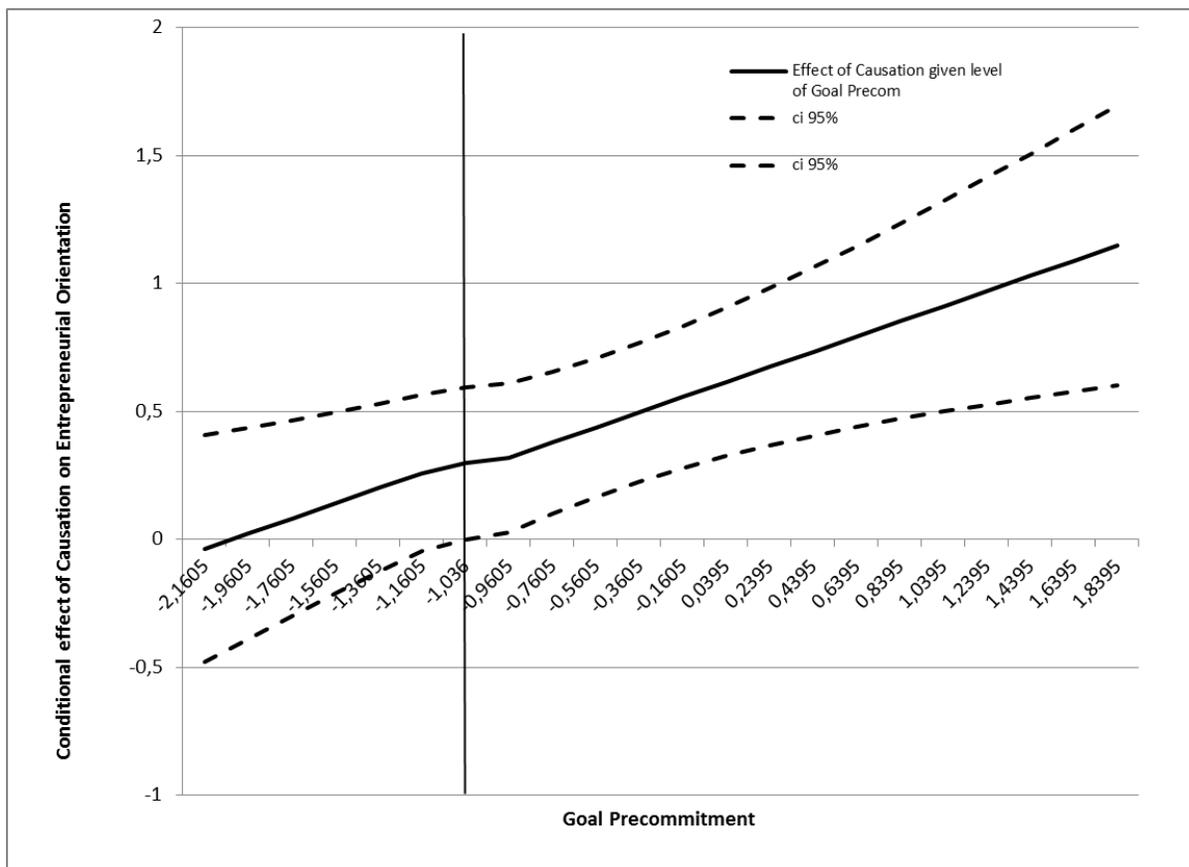


Figure 7.11: Région de signification de Johnson-Neyman pour l'effet conditionnel de la causation, étant donné les pré-engagements pour un but



Avec la Figure 7.9, nous constatons que l'effet d'interaction de la causation avec les pré-engagements objectifs devient significatif quand les pré-engagements objectifs atteignent la valeur -0.52 (ou 2.28 sans centrer par rapport à la moyenne). Puisque les pré-engagements objectifs sont mesurés sur une échelle de Likert à 5 points allant de +1 ("Je ne suis pas du tout d'accord") à +5 ("Je suis tout à fait d'accord"), une valeur de 2.28 équivaut presque à une réponse entre "Je ne suis pas d'accord" et "sans opinion". En d'autres termes, plus l'entreprise recourt fréquemment à de nombreux pré-engagements et accords, en combinaison avec des stratégies de développement prédéfinies basées sur une logique causale, plus l'entreprise est entrepreneuriale. L'effet d'interaction significatif est avéré pour 66,05 % des observations dans notre échantillon. De la même manière, la Figure 7.11 illustre le fait que l'effet d'interaction positif entre la causation et les pré-engagements pour un but devient significatif lorsque les pré-engagements pour un but atteignent la valeur -1.04 (ou 2.12 sans centrer par rapport à la moyenne). De même, cela équivaut à une réponse entre "Je ne suis pas d'accord" et "sans opinion". Plus les répondants ont répondu que les contacts au sein de réseaux offraient des avantages tels que des ressources à faible coût, une expansion de la capacité, des alliances et une fourniture de produit/de service, plus l'effet d'interaction positif devient marqué. L'effet d'interaction significatif est avéré pour 83,9 % des observations dans notre échantillon.

La raison pour laquelle nous n'avons trouvé des effets d'interaction positifs qu'entre la causation et les sous-dimensions effectuelles des pré-engagements pourrait s'expliquer comme suit. Comme Kraaijenbrink (2008) l'a déjà signalé, Sarasvathy (2001) semble avoir simplifié à l'excès la coopération et la concurrence. Selon Sarasvathy (2001), les stratégies de développement basées sur la logique causale impliquent toujours la concurrence, alors que les entreprises s'engageant dans des stratégies de développement basées sur la logique effectuelle optent plutôt pour la coopération. Ce faisant, l'auteur (Kraaijenbrink, 2008 : 5) "laisse de côté toute l'abondante littérature sur les alliances, les relations interorganisationnelles, les joint ventures et les réseaux. Si cette littérature se concentre sur le comportement motivé par les fins [comme c'est le cas pour les stratégies de développement basées sur une logique causale], elle indique clairement que les firmes font usage d'accords de coopération tout le temps (par exemple, Dyer et Singh, 1998; Ring et

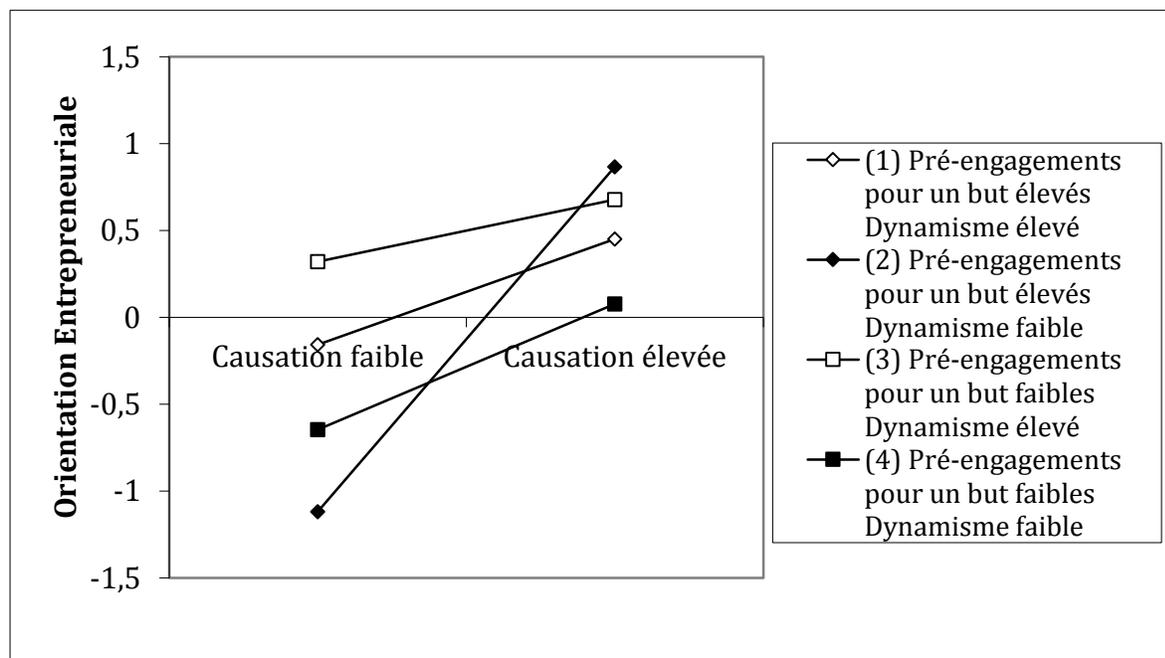
Van de Ven, 1994)”. Kraaijenbrink (2008) en conclut légitimement que les partenariats sont essentiels à la fois pour le modèle d’effectuation et le modèle de causation. Ses arguments pourraient expliquer pourquoi Chandler et al. (2011) ont trouvé que le construit pré-engagement saturait à la fois sur la causation et l’effectuation. Bien que nous n’ayons pas trouvé une telle saturation croisée dans notre étude, notre effet d’interaction indique bien que les pré-engagements pourraient être le plus étroitement reliés à la causation, par rapport aux autres sous-dimensions effectuales (il faut noter que Chandler et al. (2011) n’ont réalisé une analyse que sur notre dimension “pré-engagements objectifs”, pas sur les “pré-engagements pour un but”). Aussi, bien que Sarasvathy (2001) juxtapose dans son approche théorique les deux stratégies de développement et affirme que les firmes entrepreneuriales choisissent *soit* la planification délibérée *soit* la démarche par essais et erreurs, nous trouvons que l’interaction de la planification délibérée et des pré-engagements stimule les résultats de l’entreprise.

Pour étudier plus avant les effets d’interaction entre la causation et l’effectuation, à la suite d’Andries et al. (2013) et Read et al. (2009), nous avançons que le dynamisme de l’environnement a un impact sur le niveau de causation ou d’effectuation. Tout d’abord, nous examinons si et comment le dynamisme de l’environnement modère la relation entre la causation et l’orientation entrepreneuriale. En plein accord avec nos attentes, nous trouvons que les processus de développement basés sur une logique causale ne fonctionnent que dans des environnements stables (voir Figure 7.5). Cela est conforme à la recherche de Chandler et al. (2011), pour qui les processus de planification basés sur une logique causale tels que calculer les retours attendus ne sont pas possibles dans des environnements instables. Sarasvathy (2001) postule aussi que la causation n’est pas appropriée dans des situations d’incertitude. La Figure 7.5 montre que l’effet marginal de la causation est significatif jusqu’à ce que le dynamisme de l’environnement atteigne 0.88 (ou 0.60 sans centrer par rapport à la moyenne). Cela signifie qu’aussi longtemps que l’entreprise se situe dans un environnement stable, suivre une stratégie de développement basée sur une logique causale est lié de façon positive à des degrés plus élevés de l’orientation entrepreneuriale. En plus de l’effet d’interaction double entre la causation et le dynamisme de l’environnement, nous étudions aussi l’effet d’interaction triple entre la

causation, l'effectuation et le dynamisme de l'environnement. Comme illustré au Tableau 7.2, l'effet d'interaction triple est non significatif.

À nouveau, nous avons refait les analyses avec les sous-dimensions effectuales. Ici, nous trouvons que l'effet d'interaction double significatif entre la causation et les pré-engagements objectifs n'est pas affecté par le niveau du dynamisme de l'environnement. Nous trouvons en revanche que l'effet d'interaction entre la causation et les pré-engagements pour un but est influencé par le degré de dynamisme dans l'environnement. Plus spécifiquement, la Figure 7.12 montre que c'est surtout dans les environnements stables que des niveaux élevés de pré-engagements qualitatifs amplifient l'effet positif de la causation sur l'orientation entrepreneuriale.

Figure 7.12: Effet d'interaction triple entre la causation, les pré-engagements pour un but et le dynamisme de l'environnement



Notre analyse de Johnson-Neyman montre qu'il y a un effet d'interaction significatif entre la causation et les pré-engagements pour un but jusqu'à ce que le dynamisme de l'environnement atteigne la valeur 0.58 (ou 3.74 sans centrer par rapport à la moyenne). Cela signifie qu'aussi longtemps que les entreprises dans notre échantillon sont situées dans un environnement stable, les pré-engagements pour les buts peuvent amplifier l'effet

positif de la causation. Cela va à l'encontre d'Andries et al. (2013), qui affirment qu'en situation d'incertitude une attention simultanée à l'action et la planification pourrait accroître la performance de la firme. Nos résultats suggèrent que c'est seulement dans des environnements stables qu'une telle attention simultanée pourrait accroître les résultats de l'entreprise tels que le niveau de l'orientation entrepreneuriale. De plus, nous précisons les apports de Read et al. (2009), qui préconisent un usage simultané des stratégies de développement basées sur des logiques causale et effectuale, selon le niveau d'incertitude. Plus précisément, nous trouvons que c'est seulement lorsque l'incertitude de l'environnement (mesurée dans notre cas par le dynamisme de l'environnement) est faible qu'une attention simultanée à l'effectuation et la causation porte ses fruits.

7.6 Conclusion

Ce chapitre examine les relations entre comportement (non)planifié, dynamisme de l'environnement et orientation entrepreneuriale au niveau de la firme. Nous constatons que dans des environnements stables une planification préalable résulte en degrés plus élevés d'esprit d'entreprendre. Par la suite, cette orientation entrepreneuriale se transformerait en performance, en termes de taille d'entreprise. Les résultats suggèrent que cette médiation tient dans un environnement très stable mais est menacée à mesure que l'environnement devient plus turbulent. Dans ce cas, la logique d'action causale peut être complétée par une logique d'action effectuale. Nous démontrons que, dans le contexte d'un environnement très turbulent où le changement et l'adaptation en continu sont nécessaires, il y aura un besoin accru pour les entrepreneurs de développer une logique ambidextre, mobilisant à la fois effectuation et causation. Dans ce cas, l'effet amplificateur de l'effectuation permet de contre-balancer celui, modérateur, du dynamisme de l'environnement.

Néanmoins, nous ne trouvons pas d'évidence quant à une triple interaction entre effectuation, causation et dynamisme de l'environnement. En examinant les sous-dimensions effectuales d'"expérimentation", de "perte acceptable", de "flexibilité", et de

pré-engagement, nous apportons quelques nuances. Plus spécifiquement, opter simultanément pour des processus de raisonnement planifié et des pré-engagements nombreux ou hautement qualitatifs stimule davantage le degré de l'esprit d'entreprendre. Contrairement à ce qui est le cas pour des environnements stables, les processus de développement basés sur une logique causale ne sont pas associés de façon positive avec l'orientation entrepreneuriale dans des environnements instables. En outre, dans de tels environnements, les pré-engagements hautement qualitatifs ne parviennent pas à amplifier l'effet positif du comportement planifié sur l'orientation entrepreneuriale, comme tel était le cas dans des environnements stables. Enfin, l'étude montre aussi que le nombre de pré-engagements et leur effet d'interaction avec les processus de raisonnement causal ne sont pas affectés par le degré de dynamisme de l'environnement.

Cette étude fait trois contributions importantes à la littérature et la pratique. Tout en discutant ces contributions, nous suggérons aussi des pistes de recherche. Premièrement, Chandler et al. (2011) suggèrent à la fin de leur étude que les pré-engagements de l'entreprise ne devraient pas être seulement mesurés par l'examen de leur nombre et de leur fréquence, mais aussi par une meilleure compréhension de la qualité de ces pré-engagements. Plus spécifiquement, ils suggèrent d'ajouter des items tels que "Les contacts au sein des réseaux ont procuré des ressources à faible coût" et "En collaborant avec des personnes/des organisations externes à notre organisation nous avons pu grandement élargir nos capacités". Cette proposition se distingue de recherches comme celle de Read et al. (2009), qui font référence au "nombre de liens" et aux "possibilités de commercialisation avec des partenaires", mais qui ne font pas une subdivision explicite entre les deux sous-dimensions et leur influence sur les résultats de l'entreprise. De façon intéressante, Clausen et al. (2012) utilisent les items complémentaires de Chandler et al. (2011) dans un test empirique, et trouvent deux facteurs de pré-engagement séparés. Nos analyses factorielles confirment cela. Les chercheurs pourraient à l'avenir continuer à travailler avec ces deux sous-dimensions séparées.

Deuxièmement, bien que cette idée ne soit utilisée que de façon sporadique dans la recherche, pour Wiltbank et al. (2006) le comportement non planifié est également adapté au développement de la stratégie dans des entreprises établies (par exemple, pour le

développement de produit ou de service). Malheureusement, la recherche dans ce domaine est très limitée (Johansson et McKelvie, 2012). Le travail de Brettel et al. (2012) fait exception ici, démontrant que les principes de l'effectuation sont employés dans les projets de R&D. Notre étude montre que les processus de raisonnement effectual et de raisonnement causal ne concernent pas seulement le développement d'entreprises nouvelles, mais aussi le développement ultérieur de la firme, comme par exemple le développement de produit et de service. Étant donné le nombre très limité d'études sur les stratégies de développement basées sur des logiques causale et effectuale pendant le développement de l'entreprise, nous exhortons les chercheurs à poursuivre dans cette voie.

Troisièmement, bien qu'il y ait quelques études sur les antécédents et les facteurs influençant la causation et l'effectuation, seuls quelques chercheurs se sont concentrés sur leurs résultats (Perry et al., 2012). Notre étude montre que l'interaction entre causation, effectuation et dynamisme de l'environnement a un impact sur les mesures de résultat de l'entreprise telles que l'orientation entrepreneuriale et la taille de la PME. Bien qu'il soit largement établi qu'il existe une association positive entre l'orientation entrepreneuriale et les mesures objectives de résultat de l'entreprise comme la croissance des ventes (Wiklund et Shepherd, 2005), cela n'a pas encore été examiné en lien avec les stratégies de développement basées sur des logiques causale et effectuale. L'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise peut non seulement différer selon des facteurs externes tels que le dynamisme de l'environnement, mais aussi selon des facteurs internes tels que l'accès au capital (Wiklund et Shepherd, 2005). En étroite liaison avec l'étude des facteurs psychologiques, il serait aussi possible d'avancer que l'effectuation et la causation ne sont pas des *stratégies* de développement délibérées, mais des *traits* entrepreneuriaux. Il est établi que des facteurs psychologiques tels que la préférence pour la planification ont un impact ultérieur sur le comportement de planification dans l'entreprise (Stewart et al., 1998). Les chercheurs pourraient à l'avenir éclaircir davantage ces influences.

Annexe 7.1: Régressions linéaires hiérarchiques post-hoc pour les sous-dimensions de l'effectuation

**Tableau 7.1.1: Régression linéaire hiérarchique
Dimension effectuale: Expérimentation**

Résultat	Modèle 1	Modèle 5	Modèle 6	Model 7
Constante	-.462 (.467)	-.197 (.428)	.026 (.436)	.022 (.437)
VARIABLES DE CONTRÔLE				
Genre	-.225 (.352)	-.273 (.328)	-.506 (.338)	-.516 (.339)
Propriétaire-dirigeant	.292* (.128)	.174 (.124)	.214+ (.123)	.221+ (.124)
Expérience entrepreneuriale	.020* (.010)	.017+ (.009)	.019* (.009)	.019* (.009)
EFFETS DIRECTS				
Causation		.523*** (.140)	.436** (.141)	.438** (.141)
Expérimentation		.133 (.093)	.120 (.093)	.127 (.094)
Perte acceptable		-.081 (.103)	-.089 (.101)	-.088 (.102)
Flexibilité		.186 (.162)	.154 (.160)	.134 (.163)
Pré-engagements objectifs		.106 (.101)	.127 (.099)	.129 (.100)
Pré-engagements pour un but		-.082 (.105)	-.108 (.104)	-.097 (.106)
Dynamisme		.117+ (.068)	.150* (.068)	.157* (.069)
EFFETS D'INTERACTION DOUBLE				
Causation*Dynamisme			-.173* (.071)	-.172* (.071)
Causation*Expérimentation			.160 (.100)	.151 (.101)
Expérimentation *Dynamisme			-.014 (.061)	-.006 (.063)
EFFET D'INTERACTION TRIPLE				
Causation*Dynamisme*Expérimentation				-.042 (.063)
F-statistic	2.641+	5.173***	4.676***	4.357***
R2	.048	.255	.291	.293
R2 ajusté	.030	.206	.229	.226
R2 change	.048+	.207***	.036+	.002

* < .1; * < .05; ** p < .01; *** p < .001. La variable dépendante est l'Orientation Entrepreneuriale (EO). Erreurs types entre parenthèses. VIF Pour tous les Modèles < ou = à 1.572. Pour la facilité d'interprétation, la causation, l'effectuation et le dynamisme sont centrés par rapport à la moyenne. Listwise. Bilatéral. Coefficients non standardisés. Taille de l'échantillon = 162.

Tableau 7.1.2: Régression linéaire hiérarchique
Dimension effectuale: Perte Acceptable

Résultat	Modèle 1	Modèle 5	Modèle 8	Modèle 9
Constante	-.462 (.467)	-.197 (.428)	-.100 (.424)	-.014 (.432)
VARIABLES DE CONTRÔLE				
Genre	-.225 (.352)	-.273 (.328)	-.376 (.327)	-.423 (.330)
Propriétaire-dirigeant	.292* (.128)	.174 (.124)	.194 (.123)	.173 (.125)
Expérience entrepreneuriale	.020* (.010)	.017+ (.009)	.020* (.009)	.019* (.009)
EFFETS DIRECTS				
Causation		.523*** (.140)	.496** (.143)	.514*** (.144)
Expérimentation		.133 (.093)	.120 (.092)	.118 (.092)
Perte acceptable		-.081 (.103)	-.107 (.102)	-.082 (.105)
Flexibilité		.186 (.162)	.156 (.161)	.207 (.168)
Pré-engagements objectifs		.106 (.101)	.110 (.099)	.113 (.099)
Pré-engagements pour un but		-.082 (.105)	-.120 (.104)	-.117 (.104)
Dynamisme		.117+ (.068)	.125+ (.068)	.129+ (.068)
EFFETS D'INTERACTION DOUBLE				
Causation*Dynamisme			-.127+ (.071)	-.132+ (.071)
Causation*Perte Acceptable			-.028 (.118)	-.095 (.134)
Perte Acceptable*Dynamisme			-.111 (.068)	-.097 (.069)
EFFET D'INTERACTION TRIPLE				
Causation*Dynamisme* Perte Acceptable				-.065 (.062)
F-statistic	2.641+	5.173***	4.769***	4.509***
R2	.048	.255	.295	.300
R2 ajusté	.030	.206	.233	.234
R2 change	.048+	.207***	.040*	.005

+< .1; * < .05; ** p < .01; *** p < .001. La variable dépendante est l'Orientation Entrepreneuriale (EO). Erreurs types entre parenthèses. VIF Pour tous les Modèles < ou = à 1.747. Pour la facilité d'interprétation, la causation, l'effectuation et le dynamisme sont centrés par rapport à la moyenne. Listwise. Bilatéral. Coefficients non standardisés. Taille de l'échantillon = 162.

Tableau 7.1.3: Régression linéaire hiérarchique
Dimension effectuale: Flexibilité

Résultat	Modèle 1	Modèle 5	Modèle10	Model 11
Constante	-.462 (.467)	-.197 (.428)	-.108 (.430)	-.114 (.435)
VARIABLES DE CONTRÔLE				
Genre	-.225 (.352)	-.273 (.328)	-.381 (.332)	-.380 (.333)
Propriétaire-dirigeant	.292* (.128)	.174 (.124)	.210+ (.124)	.212+ (.125)
Expérience entrepreneuriale	.020* (.010)	.017+ (.009)	.019* (.009)	.019* (.009)
EFFETS DIRECTS				
Causation		.523*** (.140)	.462** (.141)	.459** (.145)
Expérimentation		.133 (.093)	.115 (.093)	.117 (.094)
Perte Acceptable		-.081 (.103)	-.085 (.102)	-.087 (.105)
Flexibilité		.186 (.162)	.180 (.167)	.175 (.173)
Pré-engagements objectifs		.106 (.101)	.123 (.100)	.123 (.101)
Pré-engagements pour un but		-.082 (.105)	-.102 (.105)	-.101 (.106)
Dynamisme		.117+ (.068)	.137* (.069)	.136* (.069)
EFFETS D'INTERACTION DOUBLES				
Causation*Dynamisme			-.157* (.074)	-.157* (.074)
Causation* Flexibilité			.122 (.159)	.130 (.177)
Flexibilité *Dynamisme			-.083 (.125)	-.080 (.128)
EFFET D'INTERACTION TRIPLE				
Causation*Dynamisme* Flexibilité				.008 (.079)
F-statistic	2.641+	5.173***	4.475***	4.128***
R2	.048	.255	.282	.282
R2 ajusté	.030	.206	.219	.214
R2 change	.048+	.207***	.027	.000

+< .1; * < .05; ** p < .01; *** p < .001. La variable dépendante est l'Orientation Entrepreneuriale (EO). Erreurs types entre parenthèses. VIF Pour tous les Modèles < ou = à 2.369. Pour la facilité d'interprétation, la causation, l'effectuation et le dynamisme sont centrés par rapport à la moyenne. Listwise. Bilatéral. Coefficients non standardisés. Taille de l'échantillon = 162.

Chapitre 8

L'Ajustement

Adéquation entre l'environnement, l'entrepreneur, la stratégie et la performance¹⁷

8.1 Introduction

La théorie du management stratégique devrait être fondée sur des hypothèses réalistes sur la cognition humaine, les émotions et l'interaction sociale des dirigeants afin d'améliorer son intégrité empirique et son utilité pratique (Powell et al., 2011). Cette proposition est motivée par le fait que les chercheurs en stratégie ne prêtent pas suffisamment attention aux caractéristiques humaines des dirigeants en tant qu'exécutants de la stratégie de l'entreprise, et se concentrent principalement sur l'étude de l'adéquation entre la stratégie et l'environnement de l'entreprise (Miles et Snow, 1978; 2003). Même si les chercheurs étudiant les équipes de top management ont signalé que les caractéristiques individuelles des hauts dirigeants sont des déterminants clés pour prédire les choix stratégiques de l'entreprise, et donc ses résultats (Hambrick et al., 1984; 1989), les études dans le domaine de la recherche en stratégie n'étudient pas l'adéquation entre les caractéristiques humaines des dirigeants, la stratégie et l'environnement, et son impact sur la performance de la firme. Ces études cherchent à répondre à une question de recherche courante : quelles sont la stratégie et la structure adaptées à l'environnement ? (par exemple, Fiss, 2011, 2007; Doty et al., 1993; Ketchen et al., 1993; White, 1986).

La question de recherche centrale ici est: quels sont les traits de personnalité des dirigeants les plus favorables à une stratégie spécifique apte à engendrer de bons résultats

¹⁷ Les résultats rapportés dans ce chapitre ont fait l'objet d'un working paper. D. Ramdani, A. van Witteloostuijn, M. Dejardin, J. Hermans and J. Vanderstraeten (2014), *Fit analysis between personality traits, strategy and environmental dynamism*. SMESESAP Working paper.

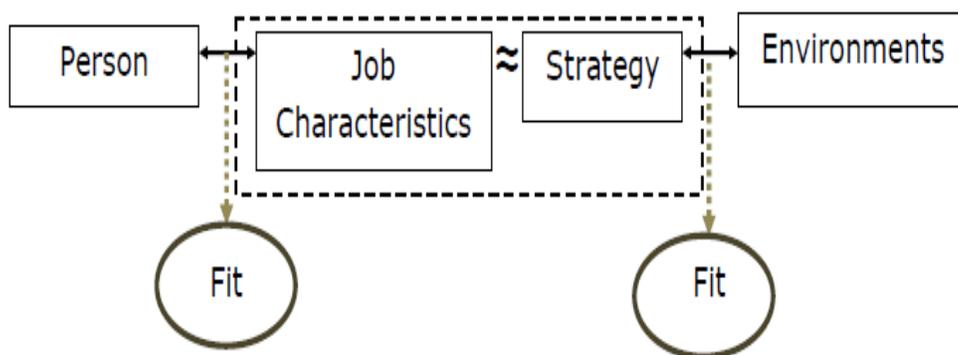
pour l'entreprise? Nous examinons quelles sont les configurations (ensembles de différentes conditions de causalité) traits de personnalité–stratégie–environnement conduisant à une performance élevée de l'entreprise. White (1986) a mis en évidence que chaque stratégie d'entreprise implique différents besoins organisationnels, et donc que le travail que les dirigeants doivent exécuter diffère selon la stratégie d'entreprise adoptée. Nous affirmons donc que chaque stratégie d'entreprise demande des caractéristiques de personnalité propres pour atteindre avec succès une performance d'entreprise élevée.

Notre étude contribue à la pensée traditionnelle sur le management stratégique en avançant qu'une adéquation entre la stratégie de la firme et l'environnement dans laquelle elle opère est essentielle pour l'atteinte de meilleurs résultats (Hrebiniak et Joyce 1985). Néanmoins, nous affirmons que les caractéristiques de personnalité des dirigeants devraient être incluses dans cette adéquation. Nous devrions donc évaluer simultanément l'adéquation entre les caractéristiques de personnalité du dirigeant, la stratégie et l'environnement, pour trouver quelles configurations mènent à une meilleure performance de la firme. Nous faisons l'hypothèse qu'une firme mettant en œuvre une stratégie de leadership par les coûts dans un environnement stable nécessite des dirigeants avec un score de « conscienciosité » élevé. À l'inverse, une firme mettant en œuvre une stratégie de différenciation du produit dans un environnement dynamique requiert des dirigeants avec un score élevé d'ouverture à l'expérience pour se traduire par une performance de la firme élevée. Nos résultats empiriques appuient en partie la théorie, en montrant que l'ouverture à l'expérience est un trait de personnalité important non seulement pour la firme mettant en œuvre une stratégie de différenciation du produit dans un environnement dynamique mais aussi pour celle mettant en œuvre une stratégie de leadership par les coûts dans un environnement stable. Par ailleurs, nos résultats montrent que la conscienciosité est un trait de personnalité important pour la firme mettant en œuvre aussi bien une stratégie de leadership par les coûts qu'une stratégie de différenciation du produit dans un environnement stable.

8.2 Théorie

Les psychosociologues et psychologues de la personnalité ont une longue tradition d'étude des effets de l'adéquation entre personne et situation. Ces effets sont explorés relativement à la satisfaction au travail des employés, aux attitudes envers le travail, au stress lié au travail, à l'intention de démissionner et à la performance au travail (Bright, 2007; Vancouver et Schmitt 1991; Bretz et Judge, 1994; Tziner, 1987; Caldwell et O'Reilly, 1990; O'Railly, 1977; Kristof, 1996). Les études examinent habituellement l'adéquation entre les caractéristiques de la personnalité et les caractéristiques du travail ou entre les caractéristiques de la personnalité et les caractéristiques de l'organisation. Ces deux types d'adéquation ont été étudiés en profondeur avec pour centre principal d'investigation la recherche des dimensions de personnalité adaptées à un travail particulier et à des caractéristiques organisationnelles particulières. L'étude classique dans ce domaine de recherche porte sur la comparaison entre les personnalités, les intérêts, les valeurs et les objectifs de chaque employé, d'une part, et les caractéristiques spécifiques du travail et les cultures, les systèmes de rémunération, la taille, les structures et les valeurs de l'entreprise, d'autre part.

Figure 8.1: Modèle empirique



Dans l'ensemble, notre cadre théorique est fondé sur la théorie de la stratégie comportementale (Powell et al., 2011) qui met l'accent sur l'importance de la cognition humaine, des émotions, et de l'interaction sociale dans la recherche sur la stratégie. Nous

transposons la problématique de l'adéquation entre personne et situation de travail du domaine des ressources humaines au champ de la recherche sur la stratégie, en l'appliquant au niveau du dirigeant alors qu'elle l'est habituellement à celui de l'employé. Notre étude examine si les traits de personnalité des dirigeants correspondent à la stratégie que la firme met en œuvre dans un environnement spécifique. En conséquence, notre étude intègre les théories de l'adéquation présentes dans notre modèle empirique à la Figure 8.1 entre personne et situation d'une part et entre stratégie et environnement d'autre part. L'élément clef ici est que chaque stratégie adoptée par la firme implique des « caractéristiques de travail » différentes pour les dirigeants.

L'adéquation entre la Personne, la Stratégie et l'Environnement

Les spécialistes de l'adéquation entre stratégie et environnement ignorent le rôle des dirigeants qui sont pourtant des acteurs centraux dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, déterminants si une stratégie particulière peut réussir à atteindre une performance de la firme élevée. De ce point de vue, les caractéristiques individuelles des dirigeants devraient correspondre à la stratégie que la firme s'engage à mettre en œuvre. La raison en est que chaque stratégie d'entreprise implique différents types d'organisation (White, 1986) et de caractéristiques de travail pour les dirigeants. Cela signifie que différentes stratégies demandent différents types de traits de personnalité pour les dirigeants. White (1986), en élaborant une typologie de la stratégie d'entreprise générique et de ses besoins organisationnels, avance que chaque stratégie implique différents types de travail. En conséquence, ces différents types de travail peuvent exiger différentes caractéristiques de personnalité des dirigeants adaptées à la stratégie que la firme met en œuvre pour être capable d'atteindre la performance la meilleure (voir Tableau 8.1).

Les spécialistes en gestion des ressources humaines ont l'habitude d'étudier l'adéquation entre la personne et l'organisation et l'adéquation entre la personne et le travail (Chatman, 1989; Kristof, 1996), et se préoccupent principalement d'étudier les antécédents et les conséquences de la compatibilité entre les personnes et l'organisation au sein de laquelle ils travaillent. L'argument principal avancé est que chaque organisation/travail comporte

ses propres caractéristiques nécessitant des caractéristiques individuelles spécifiques pour réaliser la tâche avec succès. Nous utilisons cet argument pour étudier l'adéquation entre les caractéristiques individuelles des dirigeants et la stratégie de la firme.

Tableau 8.1: Ajustement entre stratégies, contexte et traits de personnalité

	Leadership par les coûts	Différenciation du produit
<u>Caractéristiques de l'Environnement</u>	Stable	Dynamique
<u>Caractéristiques de l'Organisation</u>		
• Structure de l'organisation	Centralisée-Fonctionnelle	Matrice de partage
• Système de coordination	Hiérarchique	Fonctionnel-croisé
• Système de contrôle	Étroit	Lâche
• Reporting	Fréquent	Rare
• Autonomie des employés	Faible	Élevée
• Orientation de la production	Quantité	Qualité
<u>Traits de personnalité Hexaco:</u>		
• Conscienciosité	Élevée	
• Ouverture à l'Expérience		Élevée

Le Tableau 8.1 présente six attributs différents des caractéristiques organisationnelles pour chaque stratégie, qui sont: *Structure de l'Organisation*, *Système de Coordination*, *Système de Contrôle*, *Reporting*, *Autonomie des employés*, et *Orientation de la Production*. La *Stratégie de leadership par les coûts* se concentre sur l'atteinte et le maintien d'un coût faible par unité dans un environnement stable. Elle requiert un plan de production minutieusement détaillé, et sa mise en œuvre ne doit pas dévier radicalement du plan sous peine d'augmentation du coût par unité. Les produits, modes de production, technologies et autres aspects sont précisément standardisés pour que les employés n'aient qu'à les suivre. Dans ces circonstances, une structure organisationnelle qui correspond à cette stratégie est la forme centralisée-fonctionnelle. Le système de coordination dans la firme est un système hiérarchique dans lequel les unités de niveau supérieur coordonnent de façon stricte celles de niveau inférieur. Les niveaux inférieurs

doivent rendre compte très fréquemment aux niveaux supérieurs. L'autonomie des employés est très faible avec peu de place pour l'improvisation. L'ensemble du processus de production dans la firme vise à atteindre la quantité de produits planifiée. De plus, les dirigeants qui travaillent dans une entreprise qui met en œuvre une stratégie de leadership par les coûts doivent payer une grande attention aux modalités opérationnelles, contrôler attentivement la trésorerie pour que les coûts ne dévient pas du budget et des plans de production et pour maintenir les frais généraux à un niveau minimum. Ces dirigeants doivent donc être très stricts dans la mise en œuvre des plans pour atteindre les cibles de production et de coûts.

En raison de ces différentes caractéristiques organisationnelles et managériales, la *stratégie de leadership par les coûts* appelle des dirigeants ayant un score élevé de *conscienciosité*. Costa et McCrae (1992) affirment que les personnes consciencieuses sont ambitieuses, pragmatiques, et persévérantes ainsi que scrupuleuses, prudentes et soigneuses. Goldberg (1990) ajoute que les individus consciencieux tendent à être maîtres d'eux-mêmes, attachés aux règles, circonspects, méticuleux, méthodiques, et averses au risque. De la même façon, Judge et Cable (1997) soutiennent que les personnes avec un score élevé de conscienciosité tendent à se préoccuper des détails et des résultats mais à être moins attirés par les activités innovantes. Nous concluons donc que le trait de personnalité Hexaco qui chez les dirigeants est adapté à la stratégie de leadership par les coûts est la *Conscienciosité*.

Par contraste, la *stratégie de différenciation du produit*, visant à s'intégrer continuellement à un environnement dynamique, requiert la capacité à concevoir des produits/des services qui répondent de façon constante aux besoins uniques des consommateurs et à anticiper tout changement de l'environnement par une adaptation continue. De même, les modes de production, les technologies et d'autres caractéristiques techniques doivent être continuellement axés sur la création de valeurs de consommation anticipant le dynamisme de l'environnement. L'adaptation est ici essentielle, ce qui exige une habileté à prédire, percevoir et répondre aux changements de l'environnement. Pour y parvenir, et à la différence de ce qui est requis pour la *stratégie de leadership par les coûts*, la

forme de la structure de l'organisation est celle d'une matrice partagée dans laquelle la division du travail est distribuée dans une structure complexe. Dans cette structure complexe, le système de coordination est fonctionnel-croisé ce qui demande de grandes compétences pour coordonner et contrôler les unités au niveau inférieur et les employés. Dans une firme mettant en œuvre une *stratégie de différenciation du produit* le reporting des niveaux inférieurs aux niveaux supérieurs est moins fréquent que dans une firme mettant en œuvre une *stratégie de leadership par les coûts*. L'autonomie des employés est également plus élevée. L'orientation de la production de la firme est la qualité et tous les efforts de production visent à assurer le maintien du standard de qualité et ainsi celui de la loyauté du consommateur.

En raison de ces différentes caractéristiques managériales et de l'organisation pour la firme mettant en œuvre une *stratégie de différenciation du produit*, les dirigeants doivent avoir un score élevé d'*ouverture à l'expérience*. Ces dirigeants doivent être capables d'organiser les unités de niveau inférieur et les employés de façon flexible, ce qui signifie qu'ils doivent être capables d'assurer une direction équilibrée procurant à la fois autonomie pour les employés et les unités de niveau inférieur, leur permettant ainsi d'être créatifs, et d'exercer un contrôle pour s'assurer que la créativité ne s'écarte pas trop loin des politiques de la firme (Barney et Hesterly, 2006: 104). Ces dirigeants doivent aussi être ouverts à toute idée utile à l'adaptation en continu de la firme aux changements exigés dans un environnement dynamique. Dans un environnement dynamique, la conception des produits, les systèmes de distribution et de livraison, et les modes de production doivent anticiper pour répondre au dynamisme des besoins des consommateurs, des avancées technologiques et de la concurrence sur le marché. Costa et McCrae (1992) décrivent les individus ouverts à l'expérience comme imaginatifs, originaux, non conformistes et indépendants. Pour McCrae (1987), les individus présentant un score élevé d'ouverture à l'expérience sont associés de façon positive à la pensée divergente et à la créativité, qui sont un fondement primordial pour la personnalité des dirigeants dans les firmes mettant en œuvre la stratégie de différenciation du produit. Damanpour (1991) ajoute que l'ouverture à l'expérience est étroitement reliée à la volonté de changement qui est l'un des meilleurs corrélats de l'innovation organisationnelle. Un autre attribut individuel important incorporé aux

personnes ouvertes à l'expérience est l'autonomie qui est importante pour créer une culture organisationnelle innovante. O'Reilly (1991) établit empiriquement que l'autonomie chez les personnes est associée de façon positive avec leurs préférences pour les cultures innovantes. En conclusion, nous faisons l'hypothèse que, en plus de l'adéquation nécessaire entre la stratégie de la firme et son environnement, les traits de personnalité des dirigeants devraient correspondre à la stratégie que la firme met en œuvre, ce qui implique:

Hypothèse 1 : Une firme opérant dans un environnement stable devrait recourir à une stratégie de leadership par les coûts, ce qui dès lors requiert des dirigeants avec un score élevé de conscienciosité pour mener à une performance de la firme élevée.

Hypothèse 2 : Une firme opérant dans un environnement dynamique devrait recourir à une stratégie de différenciation du produit, ce qui par la suite requiert des dirigeants avec un score élevé d'ouverture à l'expérience pour mener à une performance de firme élevée.

Ces hypothèses supposent qu'un choix stratégique dépend d'un ensemble de conditions causales pour qu'il y ait croissance. Cette proposition est clairement validée par la littérature sur la stratégie d'entreprise générique qui affirme qu'une entreprise devrait adopter une position de stratégie claire - soit de coût faible, soit de différenciation du produit innovante - sous peine d'être « coincée au milieu » (« Stuck in the Middle » ; Porter, 1985). D'autres propositions retenues dans notre analyse fs/QCA sont que la *Taille de l'entreprise* et le *Dynamisme de l'environnement* peuvent être soit présents soit absents pour conduire à un résultat de croissance de l'emploi positif. En d'autres termes, la croissance peut toucher aussi bien les petites que les grandes entreprises, et avoir lieu dans un environnement plutôt calme ou au contraire turbulent.

8.3 Données et mesures

Nos données comprennent 142 hauts dirigeants et dirigeants-proprétaires d'entreprises en Belgique. Cet échantillon fait partie d'un large ensemble de données sur les PME (nombre d'employés inférieur à 250) recueillies dans le cadre du projet de recherche SMESESAP. Dans la première vague d'enquête menée de novembre à décembre 2012, nous avons recueilli des informations sur la stratégie des entreprises et le dynamisme de leur environnement. Dans la deuxième vague d'enquête conduite de novembre à décembre 2013, nous avons recueilli des informations sur les traits de personnalité Hexaco ainsi que sur la performance de l'entreprise. Nous avons utilisé un lien unique envoyé à chaque répondant nous permettant de suivre chacun d'entre eux. Nous pouvons donc relier leur identification personnelle en utilisant nom et adresse électronique personnelle à l'identification de l'entreprise en utilisant son numéro de taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

Variable de résultat. Notre variable de résultat est la performance de l'entreprise issue de notre seconde vague d'enquête. La performance de l'entreprise est mesurée par la performance de la croissance de l'entreprise à partir d'un item du questionnaire: "*Par rapport à 2012, comment a évolué le nombre actuel d'employés (en équivalents temps plein)?*". Les réponses possibles à cette question sont "*A augmenté*", "*Est resté à peu près le même*" et "*A diminué*" que nous codons -1, 0 et 1, respectivement. Les conditions de causalité sont la stratégie d'entreprise générique (soit les stratégies de leadership par les coûts et de différenciation du produit), le dynamisme de l'environnement, et deux traits de personnalité Hexaco (soit la *Conscienciosité* et l'*Ouverture à l'Expérience*). Les échelles de la stratégie d'entreprise générique sont mesurées en utilisant deux items relatifs au *leadership par les coûts* et quatre à la *Différenciation du produit* adaptés de Homburg, Workman et Krohmer (1999). Notre enquête demandait: "*Indiquez s'il vous plaît avec quelle fréquence votre entreprise met en œuvre les stratégies d'entreprise suivantes:*". Les affirmations proposées pour mesurer la stratégie de leadership par les coûts sont: "*Nous produisons nos services/produits à des coûts plus faibles*" et "*Nous fixons le prix en-dessous de celui de nos concurrents*". Les affirmations proposées pour mesurer la stratégie de différenciation du produit sont: "*Nous élaborons un meilleur produit/service et construisons une image de*

marque"; "Nous créons une valeur de consommation supérieure grâce à des services (supplémentaires) qui complètent les produits/services existants"; "Nous obtenons des prix élevés du marché grâce à des produits/services de qualité supérieure"; "Nous accordons beaucoup d'attention au développement de nouveaux produits/services". Les réponses de toutes les échelles sont données sur des échelles de Likert à 5 points allant de "jamais" (1), "parfois" (3) à "toujours" (5). L'alpha de Cronbach's constaté pour les échelles de *leadership par les coûts* est 0.62 et pour les échelles de *différenciation du produit* 0.72. Nous calibrons nos mesures en utilisant un seuil 5 ("toujours") pour une pleine appartenance à la stratégie, 3 ("parfois") comme point d'intersection, et 1 ("jamais") pour une exclusion.

Les échelles du dynamisme de l'Environnement sont mesurées en utilisant trois items (échelles de Likert à 7 points) issus des mesures classiques de Miller et Friesen's (1982). Les questions suivantes sont posées: "Indiquez s'il vous plaît si les affirmations suivantes s'appliquent à votre entreprise". La première échelle est: "Mon entreprise doit souvent changer ses pratiques commerciales (par exemple, tous les six mois)". La deuxième est: "Le rythme auxquels les produits/services dans mon secteur d'activité deviennent obsolètes est très élevé". La troisième est: "Les modes de production/le développement des services changent souvent de façon considérable". Les réponses pour ces échelles sont données sur des échelles de Likert à 7 points allant de "tout à fait d'accord" (3), "neutre" (0) à "pas du tout d'accord" (-3). Nous trouvons un alpha de Cronbach's pour les échelles du dynamisme de l'environnement de 0.78. Nous calibrons le *dynamisme de l'environnement* en utilisant un seuil 3 ("tout à fait d'accord") pour une pleine appartenance, 0 ("neutre") comme point d'intersection, et -3 ("pas du tout d'accord") pour une exclusion.

Nous utilisons deux des six traits de personnalité HEXACO, à savoir la *Conscienciosité* et l'*Ouverture à l'expérience*. La *Conscienciosité* est un trait de personnalité reflétant à quel point une personne est capable d'organiser son temps et son environnement, de travailler de façon disciplinée pour réaliser des objectifs, de viser la précision et la perfection dans l'accomplissement des tâches, et de réfléchir attentivement quand elle prend des décisions. La *conscienciosité* est mesurée en demandant au répondant dans qu'elle mesure il est d'accord avec une série de dix affirmations comme, par exemple, "Je planifie et organise les

choses, pour éviter de devoir me dépêcher à la dernière minute" et "Quand il/elle travaille, il/elle a parfois des difficultés en raison de son manque d'organisation". L'ouverture à l'expérience est un trait de personnalité dénotant jusqu'à quel point une personne s'intéresse à des idées ou des personnes inhabituelles, utilise librement son imagination au quotidien, est curieuse de plusieurs domaines de connaissance, et se laisse absorbée par la beauté dans l'art et la nature. L'Ouverture à l'expérience est également mesurée au travers de dix affirmations, par exemple, "Je pense que prêter attention à des idées extrémistes est une perte de temps" et "J'aime les personnes qui ont des opinions peu conventionnelles". Nous calibrons la Conscienciosité et l'Ouverture à l'expérience, toutes deux en utilisant un seuil 3 ("tout à fait d'accord") pour une pleine appartenance au trait de personnalité, 0 ("neutre") comme point d'intersection, et -3 ("pas du tout d'accord") pour une exclusion. En outre, nous incluons aussi comme une condition de causalité la taille de l'entreprise mesurée par le nombre d'employés. À l'instar de la classification de la taille des entreprises établie par l'Union européenne – *micro-entreprise* pour les entreprises qui ont 9 employés ou moins, *petite entreprise* pour celles ayant de 10 à 49 employés, *moyenne entreprise* pour celles ayant de 50 à 249 employés, et *grande entreprise* pour celles ayant plus de 250 employés - nous fixons un seuil de pleine appartenance à 50, un point d'intersection à 10 et une exclusion à 0. Il faut noter que notre étude se concentre sur les entreprises qui ont moins de 250 employés, excluant les *grandes entreprises*.

Tableau 8.2: Analyse Factorielle de la Stratégie d'Entreprise Générique

	Leadership par les Coûts	Différenciation du Produit
Nous produisons nos services/produits à des coûts plus faibles	0.63	0.17
Nous fixons les prix sous ceux de nos concurrents	0.72	-0.06
Nous élaborons un produit/service supérieur et construisons une image de marque	0.08	0.61
Nous créons une valeur de consommation supérieure grâce à des services (supplémentaires) qui complètent les produits/services existants	0.04	0.72
Nous obtenons des prix élevés du marché grâce à des produits/services de qualité supérieure	-0.24	0.69
Nous accordons beaucoup d'attention au développement de nouveaux produits/services	0.18	0.54
Variance expliquée (%) (Total = 63.08%)	25.54	37.54
Alpha de Cronbach	0.62	0.72

Note: Méthode d'Extraction: Maximum de Vraisemblance; Méthode de Rotation: Varimax avec Normalisation de Kaiser.

Tableau 8.3: Analyse Factorielle du Dynamisme de l'Environnement

	Dynamisme
Mon entreprise doit souvent changer ses pratiques commerciales (par exemple, tous les six mois)	0.52
Le rythme auquel les produits/services dans mon secteur d'activité deviennent obsolètes est très élevé	0.78
Les modes de production/ développement des services changent souvent de façon considérable	0.93
Variance expliquée(%)	69.98
Alpha de Cronbach	0.78

Note: Méthode d'Extraction: Maximum de Vraisemblance; Méthode de Rotation: Varimax avec Normalisation de Kaiser.

8.4 Résultats Empiriques

Les résultats de l'*Analyse Comparative Qualitative des ensembles flous* (fuzzy set Qualitative Comparative Analysis ou fs/QCA) permettant d'obtenir une solution intermédiaire sont présentés au Tableau 8.5. La solution intermédiaire est dérivée sur la base d'une analyse contradictoire simple où seules les combinaisons les plus plausibles sont incluses pour dériver les solutions¹⁸. Nous utilisons les symboles habituellement utilisés dans la littérature pour représenter les conditions nécessaires, soit des cercles noirs ("●") pour signaler qu'une variable doit nécessairement faire partie de la solution (par exemple : doit être ouvert aux expériences), et des cercles barrés ("⊗") pour signaler que la variable doit nécessairement *ne pas* être présente dans la solution (par exemple : surtout ne pas être consciencieux). Pour distinguer les conditions centrales des conditions périphériques (ou secondaires), nous utilisons de grands cercles pour signaler celles centrales, et de petits cercles pour signaler celles périphériques. Enfin, nous utilisons le symbole "-" pour indiquer une situation "indéterminé" dans laquelle la variable ne fait pas partie des conditions causales de la solution. Comme illustré par le Tableau 5 nos résultats de fs/QCA ont sept configurations suffisantes pour conduire à une performance de croissance de l'emploi positive, présentant une fiabilité de solution acceptable qui est de 0.80 (Rihoux et Ragin, 2009).

¹⁸ Pour de plus amples détails sur cette technique d'analyse, voir Schneider et Wagemann (2012); Ragin, (2008); Rihoux et Ragin (2009).

Tableau 8.4: Table de Vérité

No	Ouverture à l'Expérience	Conscienciosité	Dynamisme de l'Environnement	Différenciation du Produit	Leadership par les Coûts	Taille de l'Entreprise	Nombre de cas	Fiabilité
1	0	0	1	0	1	1	1	0.92
2	1	1	0	0	1	1	2	0.91
3	0	1	1	1	1	1	1	0.91
4	0	0	0	1	1	0	1	0.91
5	0	1	0	0	1	0	1	0.90
6	1	1	0	1	1	1	1	0.90
7	1	0	1	1	0	1	2	0.90
8	0	0	0	0	0	1	1	0.90
9	1	1	0	0	1	0	1	0.89
10	1	1	1	1	1	1	3	0.89
11	1	0	0	1	1	0	1	0.89
12	0	1	1	1	0	1	1	0.89
13	0	1	0	1	0	1	7	0.89
14	1	1	1	0	0	0	1	0.88
15	0	1	1	0	0	0	2	0.88
16	1	0	1	1	0	0	2	0.88
17	1	1	0	1	0	1	5	0.88
18	1	0	0	0	0	0	1	0.88
19	0	1	1	1	0	0	2	0.87
20	1	1	1	1	0	1	7	0.87
21	0	1	0	0	0	0	1	0.87
22	1	1	0	1	1	0	9	0.87
23	0	1	0	1	0	0	7	0.86
24	1	1	1	1	1	0	5	0.86
25	1	0	0	1	0	0	2	0.85
26	1	1	0	0	0	0	3	0.85
27	1	1	1	1	0	0	8	0.83
28	1	1	0	1	0	0	11	0.83

Tableau 8.5: Configurations pour Créer de l'Emploi

	1	2	3	4	5	6	7
Stratégie:							
Leadership par les Coûts	●	-	-	-	-	●	-
Différenciation du Produit	-	●	●	●	●	●	-
Dynamisme de l'Environnement	⊗	●	●	⊗	-	⊗	●
Taille de l'Entreprise	●	●	-	●	●	-	⊗
Traits de personnalité Hexaco:							
Conscienciosité	●	-	⊗	●	●	●	●
Ouverture à l'Expérience	●	●	●	-	●	●	⊗
Couverture brute	0.29	0.40	0.34	0.34	0.40	0.43	0.32
Couverture Unique	0.01	0.06	0.01	0.02	0.02	0.01	0.03
Fiabilité	0.90	0.87	0.85	0.88	0.85	0.84	0.87
Couverture de la solution	0.65						
Fiabilité de la solution	0.81						

La solution 1 indique que la présence d'une *stratégie de leadership par les coûts* dans un *environnement calme*, avec une personnalité à la fois *consciencieuse* et *ouverte à l'expérience* dans une PME de taille importante est une combinaison « suffisante » pour atteindre créer de l'emploi. La solution 1 préconise une stratégie d'entreprise générique: les « grandes » PME dans un environnement stable peuvent adopter une stratégie de faible coût mettant à profit leurs grandes économies d'échelle. De façon intéressante, les solutions suggèrent que le trait de personnalité des dirigeants nécessaire pour mettre en œuvre cette stratégie avec succès n'est pas seulement la *conscienciosité* comme nous l'avons avancé dans notre développement théorique, mais aussi l'*ouverture à l'expérience*. Cela peut indiquer que les dirigeants des grandes entreprises devraient avoir l'esprit ouvert à toute idée, telle qu'une actualisation du mode de production, pour maintenir le coût de production à un niveau faible, même lorsque leur environnement est relativement stable.

Les solutions 2 et 3 montrent que la stratégie qui correspond à un environnement dynamique est celle de différenciation du produit. Plus précisément, la solution 2 indique qu'une *stratégie de différenciation du produit* combinée avec un *dynamisme de l'environnement élevé* dans les « grandes PME » requiert une plus grande *ouverture à l'expérience* pour conduire à une performance de croissance positive. La solution 3 est plus radicale et montre que la combinaison entre *différenciation* et *dynamisme de l'environnement élevé* requiert non seulement de l'*ouverture à l'expérience* mais également un faible score de *conscienciosité* pour conduire à la croissance. Ces trois premières solutions soutiennent largement nos hypothèses de départ tout en y apportant des nuances, notamment en termes de taille de l'entreprise.

Les solutions 4, 5 et 6 exposent que la stratégie de différenciation du produit peut être mise en œuvre dans un environnement stable ou indéterminé. La solution 4 souligne qu'une combinaison entre *différenciation du produit* et *dynamisme de l'environnement faible* pour les « grandes PME » associés à la présence de la *conscienciosité* conduit à une performance de croissance positive. La solution 5 montre que la *différenciation du produit* dans un environnement indéterminé peut mener à la croissance si le dirigeant de la « grande PME » combine une personnalité *consciencieuse* et d'*ouverture à l'expérience*. Enfin, la solution 6 indique qu'en environnement calme,

une solution paradoxale, combinant « *leadership par les coûts* » et « *différenciation du produit* » peut mener à la croissance si le dirigeant combine également une personnalité *consciencieuse* et d'*ouverture à l'expérience*, et cela indépendamment de la taille de l'entreprise. Ces trois solutions suggèrent un rôle central de la personnalité du dirigeant, qui peut mener à la croissance malgré une configuration que la stratégie classique aurait condamné d'avance.

Finalement, la solution 7 propose une solution pour les plus petites entreprises en *environnement dynamique*, où la croissance peut être atteinte au travers d'une personnalité *consciencieuse*, mais surtout *pas ouverte à l'expérience*. Notons qu'il s'agit de la seule solution où les stratégies ne sont pas déterminantes. Il s'agit également de la seule solution s'appliquant spécifiquement aux « *petites PME* ».

8.5 Discussion et conclusion

En utilisant une méthode empirique novatrice, *l'Analyse Comparative Qualitative des ensembles flous (fs/QCA)*, notre étude apporte un soutien partiel à nos hypothèses. Nous trouvons que les firmes adoptant une stratégie de *leadership par les coûts* ont besoin d'un environnement calme mais également de dirigeants dotés de scores élevés de *conscienciosité* et d'*ouverture à l'expérience*. La raison principale peut en être que les dirigeants devraient pouvoir être réceptifs à toute idée qui peut être utile à la firme pour améliorer encore l'efficacité de son entreprise.

Ensuite, nous trouvons que les firmes adoptant une stratégie de *différenciation du produit* et opérant dans un environnement dynamique ont besoin de dirigeants ayant un score d'*ouverture à l'expérience* élevé, voire même un score faible en *conscienciosité*. Enfin, nous montrons que la personnalité du dirigeant peut mener à la croissance dans des configurations que la stratégie classique aurait condamné d'avance. La *différenciation de produit* peut ainsi être gagnante en environnement calme, mais seulement si le dirigeant de la grande PME est particulièrement *consciencieux*.

À ce jour, les spécialistes en stratégie ont l'habitude de formuler l'hypothèse que la stratégie mise en œuvre par les firmes peut réussir à atteindre une performance élevée de la firme si elle correspond aux circonstances de l'environnement (par exemple, Hrebiniak et Joyce, 1985). La principale conclusion de cette recherche se concentrant

sur l'adéquation entre stratégie et environnement est que la stratégie de leadership par les coûts est efficace pour atteindre une performance de la firme élevée dans des environnements stables et que la stratégie de différenciation du produit est efficace dans des environnements dynamiques. Powell, Lavallo et Fox (2011) ont quant à eux récemment mis l'accent sur le fait que la recherche sur le management stratégique devrait accorder plus d'attention aux dimensions cognitives et sociopsychologiques des dirigeants afin de renforcer ses travaux empiriques et son utilité pratique.

À ce jour, l'adéquation entre personne et travail a souvent été étudiée dans le champ de la recherche en gestion des ressources humaines au niveau des employés, mais elle est à notre connaissance négligée dans la littérature en stratégie.

Dans cette ligne, notre étude contribue à la littérature sur la stratégie en répondant à une question de recherche fondamentale: quels types de traits de personnalité, environnement et stratégie s'ajustent de façon à mener à la croissance ? Nous montrons que l'argumentation relative à l'adéquation entre stratégie et environnement devrait comprendre les traits de personnalité des dirigeants. La raison principale en est que chaque stratégie implique différents types de travail pour les dirigeants (par exemple, White, 1986). Plusieurs propositions pratiques pour le management peuvent être formulées à partir de notre étude. Tout d'abord, nous proposons que la croissance est le produit d'un ajustement entre la personnalité de l'entrepreneur ou dirigeant de PME, la stratégie adoptée par la firme et son environnement. Nous soulignons que la mise en œuvre d'une stratégie particulière comporte non seulement des besoins organisationnels (White, 1986) mais aussi des exigences personnelles propres au niveau managérial pour réaliser une adéquation conduisant à une performance de croissance de la firme élevée. En matière de conséquences pratiques, cette étude suggère que les dirigeants devraient eux-mêmes prendre en considération le fait d'être ou non dotés des traits de personnalité adaptés à la stratégie de la firme et à son environnement. Pareillement, si une entreprise recrute de nouveaux dirigeants, les types de traits de personnalité qui correspondent à la stratégie de la firme et à l'environnement dans lequel l'entreprise opère devraient être pris en compte.

Partie III

Enseignements actuels et à venir

Chapitre 9

Perspectives et implications en termes de politiques

9.1 Jalons introductifs

Définir une politique entrepreneuriale, c'est-à-dire une politique visant à ce que l'entrepreneuriat et les entreprises dans leur ensemble prospèrent, offre matière à un débat qui pourrait mener aussi bien à la rédaction de multiples ouvrages qu'à celle d'une liste recensant en une seule page quelques principes fondamentaux. Dans ce qui suit, nous proposons quelques perspectives ou implications en termes de politiques directement dérivées des résultats présentés dans les huit premiers chapitres de ce rapport. Nous ne définissons pas en détail ce qu'une politique adaptée devrait être ; nous n'en proposons pas non plus l'opérationnalisation. Cela doit être souligné. Nous ne prétendons en aucune manière définir et élaborer une politique exhaustive.

Cela étant, avant de formuler les perspectives et implications en termes de politiques, quelques jalons introductifs peuvent être utiles. Ces jalons sont fondés sur deux observations fondamentales que nous développons brièvement.

- L'expérience entrepreneuriale est fortement marquée par l'hétérogénéité. Cette observation a régulièrement été faite ailleurs (voire, par exemple, Nooteboom, 1994; Audretsch, 2008); les résultats empiriques présentés dans ce rapport l'étayent largement. L'hétérogénéité dans l'expérience entrepreneuriale provient, parmi d'autres facteurs, de la diversité en termes de motivations et d'aspirations, de projets et de contextes.
- La réussite entrepreneuriale est présentée comme singulière, et même aléatoire. Il est possible de se reporter ici aux contributions récentes de Storey (2011) et Coad et al. (2013).

Ces deux arguments (hétérogénéité et importance des singularités) ne facilitent pas l'élaboration de politiques, plutôt conçues traditionnellement pour traiter de la situation partagée par quelques groupes ciblés ou par l'ensemble des groupes visés.

L'hétérogénéité de l'expérience entrepreneuriale nous conduit à favoriser les préconisations se rapportant au cadre ou contexte général dans lequel les PME et les indépendants évoluent. En effet, cette hétérogénéité contribue à un écosystème d'affaires sain (Sternberg, 2007; Wong et al., 2005) qui évolue en partie selon la variété des entreprises. Dans un tel contexte, le risque est élevé pour une politique très ciblée de manquer ses objectifs ou de n'avoir qu'un impact limité. De plus, une politique très ciblée est mise en place au prix d'une incertitude plus grande et de coûts de recherche pour les entrepreneurs qui pourraient se sentir piégés dans une toile de réglementations très (voire trop) spécifiques. De façon intéressante, nous constatons au chapitre 4 que les indépendants et les propriétaires de PME diffèrent de façon significative en matière de charge réglementaire éprouvée, ainsi que dans leur évaluation de l'adéquation des réglementations à leurs besoins spécifiques. En d'autres termes, les indépendants sont moins préoccupés par la bureaucratie que les entrepreneurs de PME, mais en même temps ils considèrent aussi que les réglementations existantes sont moins bien adaptées à leur activité indépendante. Par contraste, les entrepreneurs reconnaissent la pertinence des réglementations mais souffrent quand même de leur ampleur. S'attaquer à l'hétérogénéité des indépendants et des PME semble requérir un compromis entre adéquation et charge administrative. S'attaquer à la question **“Comment le cadre général peut-il être amélioré de façon à permettre à l'entrepreneuriat et aux entreprises de prospérer?”** apparaît offrir une plus grande garantie d'efficacité générale que des recommandations très ciblées. Cela étant, nous admettons que les contraintes budgétaires, et plus généralement les circonstances et/ou le choix des décideurs peuvent conduire à une politique ciblée, plus spécifique.

La réussite entrepreneuriale est un processus singulier. Mais, étant donné les éléments recueillis au travers du projet SMESESAP, nous soutenons que son caractère aléatoire n'est qu'une apparence. C'est l'ajustement entre les traits personnels des entrepreneurs, la stratégie qu'ils déploient au sein de leur firme et l'environnement au sein duquel ils choisissent d'opérer qui expliquerait la réussite entrepreneuriale (Parker et al., 2010).

La question devient donc, **“Comment améliorer ces ajustements pour davantage de réussite entrepreneuriale?”**

Nos propositions ici sont de deux ordres. Premièrement, nous revenons à la question formulée ci-dessus: Comment le cadre général peut-il être amélioré de façon à permettre à l’entrepreneuriat et aux entreprises de prospérer? Nous suggérons des pistes d’action pour les responsables politiques concernant les effets de la réglementation (en termes de normalisation) et de la charge administrative; la problématique du genre; l’accès aux ressources (main d’œuvre hautement qualifiée et financement). Deuxièmement, comme nos résultats signalent l’importance de mettre en adéquation les traits personnels, la stratégie et l’environnement pour la réussite entrepreneuriale, nous attirons l’attention sur cela, en visant plus particulièrement celle des responsables en charge de l’éducation et des programmes d’apprentissage ainsi que celle des agences accompagnant les entrepreneurs. Il y a aussi lieu de proposer l’évaluation de la stratégie de communication des pouvoirs publics et des ONG concernant les motivations implicites lorsqu’elles recherchent à encourager la création de valeur partagée.

9.2 Cadre général

Comment le cadre général peut-il être amélioré pour la prospérité de l’entrepreneuriat et des entreprises?

- En matière de normalisation de l’UE et de ses effets escomptés, nos résultats montrent que le bénéfice perçu de la normalisation n’est pas réparti également entre les firmes, les secteurs d’activité et les pays. Ceci présente un intérêt pour les parties prenantes aux processus de normalisation de l’UE, comme les gouvernements nationaux, les associations d’entreprises et la Commission européenne. Ce qui apparaît essentiel, pour accélérer le programme de normalisation et son objectif d’intégration, c’est que les PME (surtout celles des pays méditerranéens et d’Europe de l’Est) développent les capacités requises

pour tirer profit de la normalisation de l'UE. Plus précisément, la recommandation politique adressée aux Etats-membres de l'UE consiste à amener les PME à découvrir les opportunités offertes par la normalisation en stimulant le développement des capacités facilitatrices identifiées dans notre étude telles que l'innovation et l'internationalisation. Nous nous attendons à ce que cela ait plus d'effet que, par exemple, subventionner des PME ne se conformant pas aux réglementations ou leur apportant une aide pour adopter les normes sans faire de suivi.

- Les règles sont considérées comme une charge plutôt que comme une source d'opportunités. Cela est particulièrement vrai pour les PME, qui diffèrent de façon significative des indépendants pour cette dimension. À son tour, cette charge est associée à moins de croissance du profit pour les PME et à moins de croissance attendue des revenus pour les indépendants. Cette observation se traduit naturellement par un appel à une simplification des tâches administratives. Notez que la différence de perception des charges administratives entre indépendants et PME n'est pas surprenante. En effet, les indépendants qui exercent en personne physique sont soumis à des règles différentes et moins contraignantes que les sociétés : pas de dépôt des comptes annuels, ni de calcul de paie en l'absence d'employés.
- Nous avons recueilli des éléments établissant que les femmes ne diffèrent pas des hommes en ce qui concerne les ambitions en termes de création d'emploi ou de la passion pour l'aventure entrepreneuriale, mais diffèrent bien en termes de taille de la firme. Cela conduit à la proposition que les femmes pourraient faire face à des contingences spécifiques, notamment le désir de trouver plus de souplesse grâce à une carrière entrepreneuriale et la difficulté à accéder au financement. Cet élément rejoint les travaux de l'UCM (Lesceux, 2014) qui attribue la différence en termes de taille (même plutôt de forme juridique) aux difficultés de réconciliation entre vie privée et vie professionnelle. Par ailleurs, nous montrons que les femmes diffèrent grandement des hommes en termes d'auto-efficacité et de recours à une logique causale d'action (planification stratégique). Comme la planification stratégique pourrait être un moteur essentiel de l'orientation

entrepreneuriale, de la taille de la firme (voir chapitre 7) et même de la croissance des revenus pour les indépendants (chapitre 4), les femmes pourraient cependant bénéficier de programmes de formation visant à consolider l'auto-efficacité et la planification stratégique. Des études supplémentaires sont nécessaires, incluant des variables de contrôle pour le secteur d'activité et le niveau d'études entre autres choses, mais une politique serait de s'assurer que les femmes puissent pleinement déployer leur ressource entrepreneuriale, en prêtant attention aux conditions d'accès au financement et aux conditions permettant la flexibilité d'organisation, par exemple par des services de garde d'enfant flexibles. Il faut noter que de telles contingences ne touchent pas que les femmes, et que leur prise en compte pourrait être profitable à tous les entrepreneurs motivés par un besoin de souplesse.

- Nous trouvons que le statut d'indépendant constitue un challenge, les indépendants déclarant être nettement moins satisfaits de leur vie en générale que leurs homologues en PME. La satisfaction de vie est étroitement liée à la satisfaction professionnelle et légèrement liée à la satisfaction envers la performance économique de l'activité. Nous trouvons aussi que l'innovation, en termes d'orientation entrepreneuriale et de développement de nouveau produit, va de pair avec l'augmentation attendue des revenus. Cependant, la plupart des politiques d'innovation ciblent les PME plutôt que les indépendants. Nous affirmons que les indépendants pourraient également bénéficier d'une plus grande stimulation de l'innovation, ce qui se traduirait à termes en plus de satisfaction et de croissance effective des revenus. De plus, cela apporterait aux indépendants de meilleurs outils pour faire face à un environnement dynamique. Des indépendants davantage tournés vers l'international et plus innovants devraient à leur tour contribuer à un écosystème des affaires sain en Belgique. Notez que l'innovation ne signifie pas forcément un investissement en R&D, surtout chez les indépendants. Le soutien à l'innovation incrémentale et non technologique nous semble une piste intéressante.
- L'accès à une main d'œuvre hautement qualifiée et, dans une moindre mesure, l'accès au financement (mais ici davantage pour les femmes) sont tous deux

considérés comme des contraintes pour le développement des entreprises belges. De façon intéressante, seul l'accès au financement est corrélé avec une performance moindre. Ce constat motive directement des politiques en matière de système éducatif, d'apprentissage tout au long de la vie et d'accès au financement. Il faut noter qu'un récent rapport d'Ernst & Young (2014) a montré que les PME wallonnes connaissent un déficit croissant du volume d'investissement par rapport à la Flandre. Deux explications sont suggérées: 1) un accès plus restreint au financement en Wallonie et 2) davantage de projets avec fonds à risque en Flandre. Dans la même lignée, le dernier baromètre du CeFIP montre un taux de refus des demandes de financement bancaire de 33% au niveau belge mais de 40 % en Wallonie et d'environ 60 % à Bruxelles. Cependant, nous ne trouvons aucune différence d'accès (perçu) au financement entre la Flandre, la Wallonie et Bruxelles, ce qui indiquerait que les entrepreneurs wallons ne seraient pas confrontés à – ou du moins ne percevraient pas - un accès plus restreint au financement. L'effort ne devrait donc pas porter sur un accès au financement amélioré en Wallonie, mais plutôt sur une meilleure éducation des entrepreneurs en termes de littératie financière (Seghers et al. 2012). Seghers et ses collègues (2012) suggèrent que l'accès au financement ne dépend pas que de facteurs afférant à l'offre de financement. Ils montrent que certains facteurs relatifs à la demande sont déterminants pour l'accès au financement, en particulier les connaissances préalables de l'entrepreneur vis-à-vis des différentes alternatives de financement. Une meilleure compréhension des outils financiers devrait aider les entrepreneurs à faire les choix les plus opportuns pour créer et développer leurs projets, et ainsi convaincre les différentes parties prenantes qui y contribuent. Cela inclut la gestion financière routinière ainsi que les avantages et inconvénients des différentes sources de financement, tels que les fonds de capital à risque, le crowdfunding ou les prêts subordonnés.

9.3 Ajustement

Comment l'ajustement entre les traits personnels des entrepreneurs, la stratégie qu'ils déploient au sein de la firme et l'environnement au sein duquel ils choisissent d'opérer peut-il être amélioré pour favoriser la réussite entrepreneuriale?

- L'adéquation entre motivations conscientes, motivations inconscientes et fixation des objectifs

Nous démontrons que les motivations implicites peuvent influencer le comportement entrepreneurial et nous mettons en évidence l'importance de la congruence entre les motivations explicites et implicites. Nous affirmons qu'une meilleure compréhension de l'interaction entre les motivations implicites et explicites devrait éclairer la raison pour laquelle les entrepreneurs peinent parfois à atteindre les objectifs qu'ils ont volontairement fixés (Kehr, 2004b). Grâce à une telle compréhension, les entrepreneurs peuvent atteindre une meilleure adéquation entre leur projet d'entreprise et leurs motivations internes et ainsi être assez forts pour atteindre leurs objectifs (particulièrement en termes de création de valeur partagée).

Nous montrons que le besoin implicite de pouvoir est de la plus haute importance pour la création de valeur partagée. Comme le suggère Muhammad Yunus, transformer le monde est source de plaisir, surtout pour les personnes qui sont motivées de façon implicite par le pouvoir. Cependant, nous suggérons aussi que la société ne procure pas à l'entrepreneur orienté vers le pouvoir les incitations sociales à s'engager dans la création de valeur partagée. En d'autres termes, la société ne promouvrait pas la création de valeur partagée comme un objectif puissant et prestigieux. Des normes sociales conflictuelles pourraient neutraliser le plaisir pris à « changer le monde », par exemple par la diffusion de stéréotypes négatifs associés à l'activisme. Pour un meilleur engagement envers la création de valeur partagée, et sa traduction effective en un impact social, les pouvoirs publics pourraient réfléchir à la façon d'éviter de tels conflits.

- L'adéquation entre l'orientation entrepreneuriale, la (non) planification stratégique et le dynamisme de l'environnement

Certains éléments recueillis montrent que l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983) est corrélée de façon positive avec la croissance attendue des revenus pour les indépendants et avec des mesures subjectives telles que la satisfaction professionnelle générale pour tous les répondants. L'Orientation Entrepreneuriale décrit la mesure dans laquelle certaines firmes apportent de fait l'innovation au marché, sont pionnières dans leur secteur d'activité, et engagent une stratégie audacieuse, de prise de risque. Cela appelle (ou confirme la pertinence) des incitations à soutenir l'orientation entrepreneuriale (et l'innovation).

Au chapitre 7, nous franchissons un pas supplémentaire et cherchons à comprendre comment l'Orientation Entrepreneuriale en vient à être reliée à la croissance. Nous trouvons qu'une logique d'action stratégique causale améliore d'abord l'orientation entrepreneuriale de la firme et a ensuite un impact sur la taille de la firme. Dans la ligne de notre approche de contingence, nous trouvons aussi que cette relation tient dans un environnement très stable mais est menacée à mesure que l'environnement devient plus turbulent. Dans ce cas, la logique d'action causale doit être complétée par une logique d'action effectuale. Autrement dit, nous démontrons que, dans le contexte d'un environnement très turbulent où le changement et l'adaptation en continu sont nécessaires, il y aura un besoin accru pour les entrepreneurs de développer une logique ambidextre, mobilisant à la fois effectuation et causation. Cela requiert un renouvellement de la formation à l'entrepreneuriat, avec des programmes orientés vers l'action qui développent en même temps la logique d'action causale et la logique d'action effectuale, ainsi que leur combinaison, et cela en tenant compte des contingences spécifiques possibles. Comme suggéré au chapitre 4, les femmes, ainsi que les indépendants, pourraient bénéficier le plus d'une telle approche.

- L'adéquation entre traits de personnalité, stratégie du produit (différenciation vs. leadership par les coûts) et dynamisme de l'environnement

En accord avec la pensée classique en management stratégique, nous avançons qu'une adéquation entre la stratégie de la firme et l'environnement dans lequel elle opère est essentielle pour atteindre les résultats les meilleurs (Hrebiniak et Joyce 1985), à savoir

une stratégie de différenciation du produit dans un environnement changeant et une stratégie de leadership par les coûts dans un environnement plus stable. Au chapitre 8, nous montrons que la personnalité des dirigeants devrait être intégrée à l'adéquation stratégie-environnement. Nous faisons l'hypothèse qu'une firme opérant dans un environnement stable devrait employer une stratégie de leadership par les coûts, ce qui par la suite demande des dirigeants diligents avec un score élevé de conscienciosité pour conduire à une performance de firme élevée. À l'inverse, une firme opérant dans un environnement dynamique devrait employer une stratégie de différenciation du produit, ce qui par conséquent requiert des dirigeants avec une grande ouverture à l'expérience pour conduire à une performance de firme élevée. Les résultats empiriques montrent aussi qu'une stratégie de différenciation du produit pourrait réussir dans un environnement stable si le dirigeant est très diligent. Cela suggère un rôle central de la personnalité du dirigeant, qui peut mener à la croissance malgré une configuration que la stratégie classique aurait condamné d'avance, par exemple la différenciation en environnement calme. En d'autres termes, nous devrions évaluer l'ajustement entre personnalité, stratégie et environnement afin de trouver des configurations (ensembles de conditions de causalité) conduisant à la croissance.

Un réexamen critique du système éducatif, des programmes d'apprentissage et de la contribution des agences accompagnant les entrepreneurs sera nécessaire pour aligner les éléments de la conjonction Personnalité-Environnement-Stratégie. Évaluer le projet, le contexte ou la stratégie et les compétences et les aptitudes de l'entrepreneur séparément ne suffit pas. Un alignement devrait être aussi bénéfique. On peut également conclure que l'accompagnement des entrepreneurs doit être personnalisé.

Pour conclure, nous apportons de nouvelles perspectives sur: (1) quels sont les déterminants des stratégies, y compris de l'innovation, adoptées par les PME et les indépendants?; et (2) comment cela se rapporte-t-il à leur performance, particulièrement en termes de (croissance d')emploi. Dans ce chapitre, nous traduisons ces perspectives en une contribution possible à la pratique en montrant comment le cadre général peut être amélioré pour conduire à une société entrepreneuriale prospère, et comment une approche de contingence peut nourrir la réflexion des responsables politiques et de ceux qui contribuent quotidiennement aux projets entrepreneuriaux (en tant qu'entrepreneur, coach, business angel, etc.)

Nous identifions dans ce rapport certaines stratégies et certains traits entrepreneuriaux importants liés à la croissance, tels que la recherche de challenge, l'auto-efficacité et la passion pour le processus entrepreneurial. En d'autres termes, nous apportons une réponse à « qui » est lié à la croissance. Cependant, les chapitres empiriques de ce rapport ne se centrent que sur une petite sélection de ces traits pour expliquer « comment » les caractéristiques personnelles et les stratégies se répondent pour fournir de la croissance. Nous allons continuer à travailler à cette tâche, pour identifier les processus par lesquels l'auto-efficacité, la perception des opportunités et la passion entrepreneuriale interagissent, ainsi que les leviers qui peuvent faciliter de tels processus ou leur nuire. Dans le chapitre suivant, nous revenons sur ce que nous avons réalisé, et sur ce qui peut l'être dans de prochains travaux.

Chapitre 10

La voie à suivre

Nous avons cherché dans ce rapport à construire et développer une recherche sur la complexité entrepreneuriale, qui se déploie dans une perspective véritablement multidimensionnelle, multidisciplinaire et à méthodes multiples. Nous pensons avoir bien avancé, recueillant des données originales, introduisant une innovation méthodologique et présentant une série d'études empiriques stimulantes. Nous avons introduit une nouvelle méthodologie pour mesurer les motivations implicites entrepreneuriales (Chapitre 3), nous avons recueilli des données originales relatives à l'entrepreneur et au projet entrepreneurial (Chapitre 4), nous avons exploré l'impact de la normalisation au niveau de l'UE sur la compétitivité perçue à travers les pays européens et les types d'entreprises (Chapitre 5), nous avons étudié l'effet du profil de motivation explicite et implicite d'un entrepreneur sur la création de valeur partagée (Chapitre 6), nous avons examiné la relation entre les logiques causale et effectuale à l'œuvre dans le projet entrepreneurial et l'orientation entrepreneuriale (Chapitre 7), et nous avons conduit une Analyse Comparative Qualitative pour identifier les adéquations et inadéquations entrepreneuriales à partir d'une perspective de contingence (Chapitre 8). Nous présentons ainsi, dans l'ensemble, un grand nombre des pièces du puzzle d'un cadre global se rapportant aux attributs, comportements et résultats entrepreneuriaux.

Cependant, bien que ce qui précède soit déjà le résultat d'un projet de recherche plutôt ambitieux, il y a encore davantage d'opportunités pour développer une approche programmatique de l'étude de l'entrepreneuriat. Nous énumérons ici brièvement quatre exemples, sans suivre un ordre particulier.

1. Nos données originales restent encore à exploiter à leur plein potentiel. Recueillir de telles données originales est un effort coûteux en temps. Nous n'avons ainsi simplement pas eu le temps de réaliser la profusion d'analyses qui peut être

réalisée avec ces données. Nous espérons dans des travaux futurs étudier davantage les données recueillies. Par exemple, nous pourrions conduire des analyses concernant l'interaction des motivations et des traits, ou l'interaction entre bureaucratie et performance entrepreneuriale.

2. Les informations récentes de la BNB pourront prochainement être reliées à notre base de données. Nous pourrions alors explorer de façon beaucoup plus détaillée comment notre liste de déterminants potentiels de la performance entrepreneuriale se rapportent réellement aux mesures objectives de cette performance. Dans quelques années, nous pourrions même étudier comment les attentes de croissance se sont transformées (ou pas) en croissance effective.
3. En lien avec ce qui précède, nous pourrions réaliser une étude de prévision même sans entreprendre de recueil de données primaires supplémentaires, en suivant simplement notre échantillon d'entrepreneurs sur les années à venir. Une telle étude peut faire davantage que seulement essayer d'*expliquer* la performance, en tentant également de *prévoir* la performance, et en apportant des éléments sur le processus entrepreneurial conduisant à cette performance. Les mesures de référence (telles que les profils de motivation et de personnalité des entrepreneurs) dans la première vague d'enquête peuvent en effet être utilisées pour anticiper la performance dans les années à venir (par exemple, quelles PME sont plus susceptibles d'être innovantes, de survivre et / ou de croître?). Un tel exercice de prévision s'assimile à un test particulièrement puissant de nos prédictions théoriques, et augmentera grandement le pouvoir explicatif du modèle d'ensemble.
4. Par ailleurs, nous pourrions engager un recueil de données primaires supplémentaires se rapportant à notre échantillon d'entrepreneurs de façon à pouvoir étudier l'impact du *changement*. Le changement est un concept controversé et multidimensionnel, souvent étudié rétrospectivement. Nous pouvons mesurer une large variété de changements pour toutes les variables du modèle en ajoutant des vagues d'enquêtes supplémentaires, et explorer comment ces changements ont un impact sur différents aspects de la performance. Peut-être pourrions-nous, avec un tel design, accroître le pouvoir explicatif de notre modèle par-delà les faibles niveaux si décevants rencontrés dans la littérature (où un R-carré de 15 % est déjà exceptionnel; voir Parker et al. , 2010).

Ce qui est certain, comme ce rapport et les opportunités à venir le révèlent une fois encore, c'est que l'entrepreneuriat est un domaine de recherche bien vivant et très prometteur, qui peut produire des connaissances sur ce qu'implique de démarrer et diriger une entreprise, connaissances pertinentes pour la pratique, offrant une source d'inspiration aux décideurs politiques.

Bibliographie

Aldrich, H. and Wiedenmeyer, G. (1993). "From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings." *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth and Change* 1, pp. 145-195.

Allinson, C., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), pp. 31-43.

Andries, P., & Debackere, K. (2007). Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics*, 29, pp. 81-99.

Andries, P., Debackere, K., & Van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, pp. 288-310.

Anyadike-Danes, Michael, Athayde, Rosemary, Blackburn, Robert, Hart, Mark, Kitching, John, Smallbone, David and Wilson, Nick (2008) *The impact of regulation on small business performance: report for the Enterprise Directorate of BERR. (Project Report)* London, U.K. : Department of Business, Enterprise and Regulatory Reform.

Ashton, M. C. and Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91, pp. 340-345.

Antonelli, C. (1994) 'Localized Technological Change and the Evolution of Standards as Economic Institutions'. *Information Economics and Policy*, 6, pp. 195-216.

Archibugi, D. and Coco, A. (2005) 'Is Europe Becoming the Most Dynamic Knowledge Economy in the World?' *Journal of Common Market Studies*, 43, pp. 433-59.

Atkinson, J. W. and Litwin, G. H. (1960). "Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure." *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 60(1), pp. 52.

Atkinson, J., & McClelland, D. C. (1948). The projective expression of needs. Ii. The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology*, 33, pp. 361-366.

Audretsch, D.B. (2008), "Creating the Entrepreneurial Society", Conferencia Magistral, April 23, 2008, Fundación Rafael del Pino.

Audretsch, D. B., Bönnte, W. & Keilbach, M. (2008), Entrepreneurship Capital and its Impact on Knowledge Diffusion and Economic Performance, *Journal of Business Venturing*, 23, pp. 687-698.

Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006). "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?" *Entrepreneurship theory and practice* 30(1), pp. 1-22.

Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review* 84(2), pp. 191.

- Bar-Anan, Y., & Nosek, B. A. (2014). A comparative investigation of seven indirect attitude measures. *Behavior Research Methods*, 46, pp. 668-688.
- Barney J. B. and Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 421-444.
- Bashir, N. Y., Lockwood, P., Chasteen, A. L., Nadolny, D. and Noyes, I. (2013). "The ironic impact of activists: Negative stereotypes reduce social change influence." *European Journal of Social Psychology* 43(7), pp. 614-626.
- Bátiz-Lazo, B. and Wood, D. (2002) 'An Historical Appraisal of Information Technology in Commercial Banking'. *Electronic Markets*, 12, pp. 192-205.
- Batra, G., Kaufmann, D., & Stone, A. H. (2003). *Investment climate around the world: Voices of the firms from the World Business Environment Survey: World Bank Publications*.
- Baumann, N., Kaschel, R., & Kuhl, J. (2005). Striving for unwanted goals: Stress-dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective well-being and increase psychosomatic symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, pp. 781-799.
- Beise, M. (2004) 'Lead Markets: Country-Specific Drivers of the Global Diffusion of Innovations'. *Research Policy*, 33, pp. 997-1018.
- Bernard, A. and Wagner, J. (1997) 'Exports and Success in German Manufacturing'. *Review of World Economics*, 133, pp. 134-157.
- Berry, W. D., Golder, M., Milton, D. (2012). Improving tests of theories positing interaction. *The Journal of Politics*, 74(3), pp. 653-671.
- Biernat, M. (1989). Motives and values to achieve : Different constructs with different effects. *Journal of Personality*, 57, pp. 69-95.
- Bhave, M. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 223-242.
- Bhide, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press: New York.
- Binswanger, H. (1991). "Volition as cognitive self-regulation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2), pp. 154-178.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 442-453.
- Blind, K. (2001) 'The Impacts of Innovations and Standards on Trade of Measurement and Testing Products: Empirical Results of Switzerland's Bilateral Trade Flows with Germany, France and the UK'. *Information Economics and Policy*, 13, pp. 439-460.
- Bonaccorsi, A. (1992) 'On the Relationship between Firm Size and Export Intensity.' *Journal of International Business Studies*, 23, pp. 605-635.

- Boone C., de Brabander, A. and van Witteloostuijn, A. (1996). CEO locus of control and small firm performance : an integrative framework and empirical test. *Journal of Management Studies*, 33, pp. 667–699.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), pp. 222-230.
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., lance, C. E., & Spector, P. E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods*, 13, pp. 407-420.
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27, pp. 167-184.
- Bretz, R. D. and Judge, T. A. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, pp. 32–54.
- Brews, P. J., & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), 889-913.
- Bright, L. (2007). Does person–organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27, pp. 361–379.
- Brody, N. and Ehrlichman, H. (1997). *Personality psychology: The science of individuality*, Prentice Hall.
- Brockhaus, R. H. (1980). Psychological and environmental factors which distinguish successful and unsuccessful entrepreneurs: A longitudinal study. *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 368-72.
- Brunstein, J. C., & Schmitt, C. H. (2004). Assessing individual differences in achievement motivation with the implicit association test. *Journal of Research in Personality*, 38, pp. 536-555.
- Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C. and Grässman, R. (1998). "Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions." *Journal of Personality and Social Psychology* 75(2), pp. 494.
- Burpitt, W. J. and Rondinelli, D. A. (1998) ' Export Decision–Making in Small Firms: The Role of Organizational Learning'. *Journal of World Business*, 33, pp.51–68.
- Busenitz, L. W., Gomez, C., & Spencer, J. W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 994-1003.
- Caldwell, D. F. and O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person–job fit with a profile–comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 648–657.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), pp. 9-26.
- Carsrud, A. L. and Brännback, M. (2009). *Understanding the entrepreneurial mind: opening the black box*, Springer Verlag.

- Carter, N., Gartner, W., & Reynolds, P. (1996). Exploring startup event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 151–166.
- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), pp. 89-107.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26, pp. 375-390.
- Chang, S.J., A. van Witteloostuijn & L. Eden (2010), "Common-Method Variance in International Business Research", Letter from the Editors, *Journal of International Business Studies* 41, pp. 178-184.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, 14, pp. 333–349.
- Clausen, T., Vinogradov, E., & Madsen E. L. (2012). Effectuation and causation as a predictor of entrepreneurial orientation in small businesses. Paper presented at the RENT XXVI conference, Lyon, France.
- Coad, A. and Rao, R. (2008) 'Innovation and Firm Growth in High–tech Sectors: A Quantile Regression Approach'. *Research Policy*, 37, pp. 633–648.
- Coad, A., Frankish, J., Roberts, R. G. and Storey, D. J. (2013), "Growth paths and survival chances: an application of Gambler's Ruin theory", *Journal of Business Venturing*, 28 (5). pp. 615-632.
- Code, S. and Langan-Fox, J. (2001). "Motivation, cognitions and traits: predicting occupational health, well-being and performance." *Stress and Health* 17(3), 159-174.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.' *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128–52.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), pp. 107-119.
- Collins, C. J., Hanges, P. J. and Locke, E. A. (2004). "The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis." *Human Performance* 17(1), 95-117.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Costa P. T. Jr. and McCrae, R. R. (1992). Revised NEOpersonality inventory (NEO–PI–R) and NEO five–factor (NEO–FFI) inventory professional manual. Odessa, FL PAR.
- Covin, J.G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 75–87.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), pp. 281-302.

- Cuba, R., DeCenzo, D., & Anish, A. (1983). Management practices of successful female business owners. *American Journal of Small Business*, 8(2), pp. 40-45.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of small business management*, 29(1), pp ;45-61.
- Damanpour F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 555-590.
- David, P. A. (1987) 'Some New Standards for the Economics of Standardization in the Information Age'. In Dasgupta, P. and Stoneman, P. L. (Eds.) *The Economic Theory of Technology*. Policy (Cambridge Univ. Press, London), pp. 206-239.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), pp. 301-331.
- Dawes, J. (1999) 'The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence'. *Marketing Bulletin*, 10, pp. 65-75.
- Dean, C. C., & Thibodeaux, M. S. (1994). Corporate entrepreneurship: U.S. firms operating in the middle east and the Arab world. In *Advances in international comparative management* (Vol. 9, pp. 193-222). Greenwich, CT: JAI Press.
- De Clercq, D., Danis, W. M., & Dakhli, M. (2010). The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies. *International Business Review*, 19(1), pp. 85-101.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1165-1185.
- Delmar, F. and Davidsson, P. and Gartner, W. (2003). Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), pp. 189-216.
- den Butter, F. A. and Hudson, J. (2009). 'Standardization and Compliance Costs: Relevant Developments at EU Level.' *Business Regulation and Public Policy*, pp. 1-15. Springer.
- Dess, G. D., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), pp. 71-75.
- Dobrev, S. and Carroll, G.R. (2003) 'Size (and Competition) among Organizations: Modelling Scale-based Selection among Automobile Producers in Four Major Countries, 1885-1981'. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 541-558.
- Doty, D. H., Glick, W. H. and Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1196-1250.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 149-157.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1087.

- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT-S). *Journal of personality assessment*, 91(2), pp. 166-174.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679.
- Edelman, L. F., Brush, C. G., Manolova, T. S., & Greene, P. G. (2010). Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 48(2), pp. 174-196.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 22, pp. 1155-1179.
- Egyedi, T. M. and Sherif, M. H. (2008) 'Standards' Dynamics through an Innovation Lens: Next Generation Ethernet Networks'. Proceedings of the first ITU-T Kaleidoscope Academic Conference, 'Innovations in NGN', May 12-13, 2008, Geneva, Switzerland.
- Enderle, G. (2009). "A Rich Concept of Wealth Creation Beyond Profit Maximization and Adding Value." *Journal of Business Ethics* 84(3), pp. 281-295.
- Ernst & Young (2014) Analyse des performances et évolution du tissu PME wallon, une publication E&Y téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.uwe.be/uwe/publications/etudes-rapports-guides-pratiques/rapports-annuels-etudes/ey-analyse-des-performances-et-evolution-du-tissu-pme-wallon/>
- European Commission (2011) Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on European Standardization (Brussels, Belgium: European Commission).
- European Commission (2012) Using Standards to Support Growth, Competitiveness and Innovation: Guidebook Series How to Support SME Policy from Structural Funds (Brussels, Belgium: Directorate General for Enterprise and Industry, European Commission).
- European Commission (2013) A recovery on the horizon? Annual Report on European SMEs (Brussels, Belgium: Directorate General for Enterprise and Industry, European Commission).
- European Telecommunications Standards Institute/ETSI (2013). Annual Report, April 2013 (Sophia-Antipolis Cedex, French: ETSI)
- Farrell, J. and Saloner, G. (1985) 'Economic Issues in Standardization'. Working Paper #393, Department of Economics, Massachusetts Institute of Technology.
- Farrell, J. and Saloner, G. (1986) 'Standardization and Variety'. *Economics Letters*, 20, pp. 71-74.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(5), pp. 1019-1051.
- Fischer, E., Reuber, A., & Dyke, L. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), pp. 151-168.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32, pp. 1180-1198.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54, pp. 393-420.

- Frakes, M. (2013) 'The Impact of Medical Liability Standards on Regional Variations in Physician Behaviour: Evidence from the Adoption of National-Standard Rules'. *American Economic Review*, 103, pp. 257–276.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & J. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, 2nd ed., pp. 271–340). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Frischer, J. (1993). Empowering management in new product development units. *Journal of Product Innovation Management*, 10(5), pp. 393-401.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur? Is the wrong question." *American journal of small business* 12(4), pp. 11-32.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 15-28.
- Gawronski, B., & De Houwer, J. (2013). *Implicit measures in social and personality psychology* (2 ed. Vol. 1). New York: Cambridge University Press.
- Gehring, T. and Kerler, M. (2008). 'Institutional Stimulation of Deliberative Decision-Making: Division of Labour, Deliberative Legitimacy and Technical Regulation in the European Single Market.' *Journal of Common Market Studies*, 46, pp. 1001–1023.
- Germak, A. J. and Robinson, J. A. (2013). "Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs." *Journal of Social Entrepreneurship* 5(1), pp. 5-21.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp. 1216–1229.
- Govindarajan, V. (1989). Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 251-270.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition - attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), pp. 4-27.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 1464-1480.
- Greenwald, A. G., Banaji, M. R., Rudman, L. A., Farnham, S. D., Nosek, B. A., & Mellott, D. S. (2002). A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept. *Psychological review*, 109(1), pp. 3-25.
- Greenwald, A. G., Poehlman, T. A., Uhlmann, E. L., & Banaji, M. R. (2009). Understanding and using the implicit association test: Iii. Meta-analysis of predictive validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), pp. 17-41.
- Grübler, A., Nakićenović, N. and Victor, D. G. (1999) 'Dynamics of Energy Technologies and Global Change'. *Energy Policy*, 27, pp. 247–280.
- Hägglund, S. and Samuelsson, I. P. (2009). "Early childhood education and learning for sustainable development and citizenship." *International Journal of Early Childhood* 41(2), pp. 49-63.

Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2005). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ, Pearson, Prentice Hall Inc.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), pp. 193-206.

Hambrick, D. C., (1989). Guest editor's. Introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 5–15.

Hannan, M.T. and J. Freeman (1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929–964.

Hansemark, O. C. (2003). Need for Achievement, Locus of Control and the Prediction of Business Startups: A Longitudinal Study, *Journal of Economic Psychology*, 24, pp. 301-319.

Harmeling, S. S., Oberman, S., Venkataraman, S., & Stevenson, H. H. (2004). That my neighbor's cow might live: Effectuation, entrepreneurial education, and regional development in Croatia. In A. Shaker, S. A. Zahra, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, C. Mason, G. D. Meyer, J. Sohl, & A. Zacharakis (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, 24 (pp. 1-14). Wellesley, MA: Babson College.

Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10, pp. 95-116.

Harting, T. (2004). Entrepreneurial effectuation in a corporate setting: The case of Circuit City's Carmax unit. Paper presented at the Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, Scotland.

Hay, D. A., & Morris, D. J. (1979). *Industrial economics: Theory and evidence*. Oxford: Oxford University Press.

Hayes, A. F. (2012). "PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling." Manuscript submitted for publication.

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15(4), pp. 481–494.

Hermans, J., M. Dejardin, D. Ramdani, J. Vanderstraeten & A. van Witteloostuijn (2013). Entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13 (1-2), pp. 43-70.

Hisrich, R., & Brush, C. (1987). Women entrepreneurs: A longitudinal study. In N. C., Churchill, J. A., Hornaday, B. S. Kirchoff, O. J. Krasner, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley, Mass.: Babson College, pp. 187-189.

Hofer, J., Busch, H., Bond, M. H., Kärtner, J., Kiessling, F. and Law, R. (2010). "Is Self-Determined Functioning a Universal Prerequisite for Motive–Goal Congruence? Examining the Domain of Achievement in Three Cultures." *Journal of Personality* 78(2), pp. 747-780.

Hofer, J., Chasiotis, A. and Campos, D. (2006). "Congruence between social values and implicit motives: Effects on life satisfaction across three cultures." *European Journal of Personality* 20(4), pp. 305-324.

- Homburg, C., Workman, J. P. and Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63, pp. 1–17.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*, 30, pp. 336-349.
- Jackson, D. N. (1984). *Personality Research Form*. Port Huron, MI: Sigma Assessment Systems.
- Jamet, J. F. (2011). 'The Optimal Assignment of Prerogatives to Different Levels of Government in the EU.' *Journal of Common Market Studies*, 49, pp. 563–584.
- Jenkins Johnson, M. (1997). Entrepreneurial intentions and outcomes: A comparative causal mapping study. *Journal of Management Studies*, 34(6), pp. 895-920.
- Johansson, A., & McKelvie, A. (2012). Unpacking the antecedents of effectuation and causation in a corporate context. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(17), pp. 1-15.
- Johnson, J., & Powell, P. (1994). Decision making, risk, and gender: Are managers different? *British Journal of Management*, 5, pp. 123-138.
- Johnson, B. R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14(3), pp. 39-54.
- Jones, P. and Hudson, J. (1996) 'Standardization and the Costs of Assessing Quality'. *European Journal of Political Economy*, 12, pp. 355–361.
- Judge, T. A. and Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture and organizational attraction. *Personnel Psychology*, 50, pp. 359–394.
- Kasemir, B., Toth, F. and Masing, V. (2000). 'Climate Policy, Venture Capital and European Integration.' *Journal of Common Market Studies*, 38, pp. 891–903.
- Katz, M. L. and Shapiro, C. (1985) 'Network Externalities, Competition and Compatibility'. *American Economic Review*, 75, pp. 424–440.
- Kehr, H. M. (2004a). Implicit/explicit motive discrepancies and volitional depletion among managers. *Personality & social psychology bulletin*, 30, pp. 315-327.
- Kehr, H. M. (2004b). "Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition." *The Academy of Management Review*, 29(3), pp. 479-499.
- Kemelgor, B. H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, pp. 67-87.
- Keogh, P. D. and Polonsky, M. J. (1998). "Environmental commitment: a basis for environmental entrepreneurship?" *Journal of Organizational Change Management* 11(1), pp. 38-49.
- Ketchen, D. J. J., Thomas, J. B. and Snow, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1278–1313.

- Kickul, J., Wilson, F., Marlino, D., & Barbosa, S. D. (2008). Are misalignments of perceptions and self-efficacy causing gender gaps in entrepreneurial intentions among our nation's teens? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), pp. 321-335.
- Knill, C., & Lehmkuhl, D. (2002). The national impact of European Union regulatory policy: Three Europeanization mechanisms. *European Journal of Political Research*, 41(2), pp. 255-280.
- Koestner, R., Bernieri, F. and Zuckerman, M. (1992). "Self-regulation and consistency between attitudes, traits, and behaviors." *Personality and Social Psychology Bulletin* 18(1), pp. 52-59.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kraaijenbrink, J. (2008). The nature of the entrepreneurial process: Causation, effectuation, and pragmatism. Working paper Dutch Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship (NIKOS), Enschede, the Netherlands.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its organizations, measurements and implications. *Personnel Psychology*, 49, pp. 1-49.
- Langan-Fox, J., & Grant, S. (2006). The thematic apperception test : Toward a standard measure of the big three motives. *Journal of Personality Assessment*, 87, pp. 277-291.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), pp. 329-358.
- Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2010). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust. *Organizational Research Methods*, 13(1), pp. 67-84.
- Lesceux (2014), Grandir pour survivre, le défi de la croissance des PME et des indépendants, enquête sur la croissance des entrepreneurs francophones, une publication UCM téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.ucm.be/Defense-et-representation/Espace-presse2/Espace-Presse/2014/Croissance-des-PME-obstacles-et-incitants>
- Leukel, J. (2004) 'Automating Product Classification: The Impact of Standardization'. Proceedings of the IADIS International Conference e-Society, July 16-19, Avila, Spain.
- Levie, J. and Autio, E. (2011). "Regulatory Burden, Rule of Law, and Entry of Strategic Entrepreneurs: An International Panel Study." *Journal of Management Studies*, 48(6), pp. 1392-1419.
- Lewellyn, W., & Huntsman, B. (1970). Managerial pay and corporate performance. *American Economic Review*, 60, pp. 710-720.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-year odyssey." *American Psychologist* 57(9), pp. 705-717.
- 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, pp. 429-451.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), pp. 1055-1085.

- Majone, G. (2000). 'The Credibility Crisis of Community Regulation.' *Journal of Common Market Studies*, 38, pp. 273-302.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- Matutes, C. and Regibeau, P. (1996) 'A Selective Review of the Economics of Standardization. Entry Deterrence, Technological Progress and International Competition'. *European Journal of Political Economy*, 12, pp. 183-209.
- McClelland, D. C., Atkinson, J., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts
- McClelland, D. C., & Franz, C. E. (1992). Motivational and other sources of work accomplishments in mid-life : A longitudinal study. *Journal of Personality*, 60, pp. 679-707.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96, pp. 690-702.
- McClelland, D. C., & Pilon, D. a. (1983). Sources of adult motives in patterns of parent behavior in early childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, pp. 564-574.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J., Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*, CUP Archive.
- McClelland, D. C. and Burnham, D. H. (2003). "Power is the great motivator." *Harvard business review* 81(1), pp. 117-126.
- McClelland, D. C., Koestner, R. and Weinberger, J. (1989). "How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ." *Psychological Review* 96(4), pp. 690-702.
- McClelland, D. C. and Watson, R. I. (1973). "Power motivation and risk-taking behavior1." *Journal of personality* 41(1), pp. 121-139.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 1258-1265.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of management Journal*, 31(2), pp. 280-308.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, pp. 770-791.
- Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quality*, 31, pp. 539-560.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), pp. 1- 25.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY.: McGraw Hill.
- Minniti, M. (2009). *Gender issues in entrepreneurship: Now Publishers Inc.*

- Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three modes. *Management Review*, 16, pp. 44-53.
- Miotti, H. (2009) The Economic Impact of Standardization. Available at http://www.sis.se/pdf/Economic_impact_of_standardization_France.pdf.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition rethinking the people side of entrepreneurship research, entrepreneurship theory and practice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), pp. 93-104.
- Murray, H. A. (1943). Thematic apperception test. Cambridge, CA: Harvard University Press.
- Nelson, R. R. (1991) 'Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?' *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-74.
- Nieto, M., Lopéz, F. and Cruz, F. (1998) 'Performance Analysis of Technology Using the S Curve Model: The Case of Digital Signal Processing (DSP) Technologies'. *Technovation*, 18, pp. 439-457.
- Nooteboom, B., Van Haverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, V. and van den Oord, A. (2007). 'Optimal Cognitive Distance and Absorptive Capacity.' *Research Policy*, 36, pp. 1016-34.
- Nooteboom, B. (1994), "Innovation and Diffusion in Small. Firms: Theory and Evidence", *Small Business Economics*, 6, pp. 327-347.
- Nosek, B. A., Bar-Anan, Y., & Greenwald, A. G. (2014). Understanding and using the brief implicit association test: I. Recommended scoring procedures.
- Oliver, C. and Holzinger, I. (2008). 'The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework.' *Academy of Management Review*, 33, pp. 496-520.
- O'Railly, C. A. (1977). Personality-job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, pp. 36-46.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.
- Pang, J. S. (2010). Content coding methods in implicit motive assessment: Standards of measurement and best practices for the picture story exercise. In O. C. Schultheiss & J. C. Brunstein (Eds.), *Implicit motives* (pp. 119-150). New York: Oxford University Press.
- Parker, S.C., D. Storey & A. van Witteloostuijn (2010), "What Happens with Gazelles?: The role of dynamic management strategies", *Small Business Economics* 35, pp. 203-226.
- Parker, S.C. & A. van Witteloostuijn (2010), "A General Framework for Multidimensional Contingency Fit", *Organization Science* 21, pp. 540-553.
- Pelkmans, J. (1987) 'The New Approach to Technical Harmonization and Standardization'. *Journal of Common Market Studies*, 25, pp. 249-269.
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp. 837-861.

- Perugini, M., Richetin, J., & Zogmaister, C. (2010). Prediction of behavior. In B. Gawronski & B. K. Payne (Eds.), *Handbook of implicit social cognition: Measurement, theory, and applications* (Vol. 10, pp. 255-278). New York: Guilford Press.
- Perwin, L. (2003). *The Science of Personality*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). "The big idea: creating shared value." *Harvard Business Review* 89(1), pp. 62-77.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), pp. 1369-1386.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), pp. 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), pp. 185-227.
- Pruzan, P. (2001). "The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions?" *Journal of Business Ethics* 29(3), pp. 271-284.
- Radosevic, S. (2004). 'A Two-tier or Multi-tier Europe? Assessing the Innovation Capacities of Central and East European Countries in the Enlarged EU.' *Journal of Common Market Studies*, 42, pp. 641-666.
- Ragin, C. C. (2008). *User's Guide to Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 2.0*. Tucson, AZ: Department of Sociology, University of Arizona.
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *Journal of private Equity*, 9(1), pp. 45-62.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 573-587.
- Rihoux, B. and Ragin, C. C. (2009). *Configurational Comparative Methods, Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. London, UK: Sage Pub. Inc.
- Ring, P. S., & Van de Ven (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), pp. 90-118.
- Robinson R. (1984). Forecasting and small business: a study of the strategic planning process. *Journal of Small Business Management*, 22(2), pp. 19-27.
- Rondinelli, D. A. and Berry, M. A. (2000). "Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development." *European Management Journal* 18(1), pp. 70-84.
- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (2007). NPD planning activities and innovation performance: The mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness. *Journal of product Innovation Management*, 24, pp. 285-302.

- Salop, S. C. and Scheffman D. T. (1983) 'Raising Rivals' Costs'. *American Economic Review*, 73, pp. 267-271.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.
- Scheffer, D., Eichstaedt, J., Chasiotis, A., & Kuhl, J. (2010). Towards an integrated measure of need affiliation and agreeableness derived from the operant motive test. *Psychology Science*, 49, pp. 308-324.
- Scheffer, D., & Heckhausen, H. (2008). Trait theories of motivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and action* (pp. 42-68). New York, NY: Cambridge University Press.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P. and Van Dick, R. (2014). "Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation." *Journal of Business Ethics*, 120(3), pp. 363-379.
- Schüler, J. and Brandstätter, V. (2013). "How basic need satisfaction and dispositional motives interact in predicting flow experience in sport." *Journal of Applied Social Psychology*. 43(4), pp. 687-705
- Schultheiss, O. C. (2008). Implicit motives. In O. John, R. Robins & L. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 603-633). New York, NY: Guilford Press.
- Schultheiss, O. C., & Brunstein, J. C. (Eds.). (2010). *Implicit motives*. New York: Oxford University Press.
- Schultheiss, O. C., & Pang, J. S. (2007). Measuring implicit motives *Handbook of research methods in personality psychology* (pp. 322-344): The Guilford Press.
- Schultheiss, O. C., Rösch, A. G., Rawolle, M., Kordik, A., & Graham, S. (2010). Implicit motives : Current topics and future directions. In T. C. Urdan & S. A. Karabenick (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 16, pp. 199-233). Bingley: Emerald.
- Schultheiss, O. C., Yankova, D., Dirlikov, B., & Schad, D. J. (2009). Are implicit and explicit motive measures statistically independent? A fair and balanced test using the picture story exercise and a cue- and response-matched questionnaire measure. *Journal of Personality Assessment*, 91(1), pp. 72-81.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, New-York: Harper and Brothers.
- Seghers, A., Manigart, S., & Vanacker, T. (2012). The impact of human and social capital on entrepreneurs' knowledge of finance alternatives. *Journal of Small Business Management*, 50(1), pp. 63-86.
- Shuman, J., Shaw, J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(6), pp. 48-53.

- Shy, O. (2011) 'A Short Survey of Network Economics'. *Review of Industrial Organization*, 38, pp. 119-149.
- Slabbinck, H., De Houwer, J., & Van Kenhove, P. (2011). A pictorial attitude iat as a measure of implicit motives. *European Journal of Personality*, 25, pp. 76-86.
- Slabbinck, H., De Houwer, J., & Van Kenhove, P. (2012). The pictorial attitude implicit association test for need for affiliation. *Personality and Individual Differences*, 53, pp. 838-842.
- Slabbinck, H., De Houwer, J., & Van Kenhove, P. (2013). Convergent , discriminant , and incremental validity of the pictorial attitude implicit association test and the picture story exercise as measures of the implicit power motive. *European Journal of Personality*, 27, pp. 30-38.
- Slabbinck, H., van Witteloostuijn, A., Brassey, J., Dejardin, M., Hermans, J., Ramdani, D., Vanderstraeten, J. (2014), The added value of implicit motives for organizational research, SMESESAP Working Paper.
- Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), pp. 28-38.
- Smith, C. P. (1992). *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*.
- Sonfield, M., Lussier, R., Corman, J., & McKinney, M. (2001). Gender comparisons in strategic decision-making: An empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix. *Journal of Small Business Management*, 39(2), pp. 165-173.
- Sriram, N., & Greenwald, A. G. (2009). The brief implicit association test. *Experimental Psychology*, 56, pp. 283-294.
- Stam, E., Bogaert, S., Bosma, N., Edwards, N., Jaspers, F., de Jong, J., and van Witteloostuijn, A. (2012). *Ambitious Entrepreneurship: a review of the state of the art*. Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI).
- Sternberg, R., 2007. Entrepreneurship, proximity and regional innovation systems. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 98 (5), pp. 652-666.
- Stewart, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C., & Carland, J. W. (1998). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14, pp. 189-214.
- Storey, D. (2011), "Optimism and chance: the elephants in the entrepreneurship room", *International Small Business Journal*, 29 (4). pp. 303-321.
- Surie, G. and Ashley, A. (2008). "Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation." *Journal of Business Ethics* 81(1), pp. 235-246.
- Szmigin, I. and Rutherford, R. (2013). "Shared value and the impartial spectator test." *Journal of business ethics* 114(1), pp. 171-182.
- Thompson, J.D. (1966). *Organizations in Action: Social Science Administration Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thrash, T. M. and Elliot, A. J. (2002). "Implicit and self-attributed achievement motives: Concordance and predictive validity." *Journal of Personality* 70(5), pp. 729-756.

- Thrash, T. M., Elliot, A. J. and Schultheiss, O. C. (2007). "Methodological and dispositional predictors of congruence between implicit and explicit need for achievement." *Personality and Social Psychology Bulletin* 33(7), pp. 961-974..
- Thurik, R., & Dejardin, M. (2012). *Entrepreneurship and Culture*. In M. v. G. a. E. Masurel (Ed.), *Entrepreneurship in Context* (pp. 175-186). London: Routledge.
- Tziner A. (1987). Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2, pp. 63–78.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. and Flores, M. (2010). "The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism." *Journal of Business Venturing* 25(6), pp. 541-555.
- Uhlmann, E. L., Leavitt, K., Menges, J. I., Koopman, J., Howe, M., & Johnson, R. E. (2012). Getting explicit about the implicit: A taxonomy of implicit measures and guide for their use in organizational research. *Organizational Research Methods*, 15, pp. 553-601.
- van den Born, A. & van Witteloostuijn, A. (2013). Drivers of freelance career success, *Journal of Organizational Behavior*, 34, pp. 24-46.
- van Witteloostuijn, A. (2012). Motivations of Ambitious Entrepreneurs. *Ambitious Entrepreneurship: a review of the state of the art*. E. Stam, S. Bogaert, N. Bosma, et al.(pp., Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI).
- van Witteloostuijn, A. & G. de Jong (2011), "The Impact of Administrative Red Tape on Private Firm Performance: Green or red tape in the Northern Netherlands", Working paper, University of Antwerp / University of Groningen.
- Vancouver, J. B. and Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person–organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, pp. 333–352.
- Vargas, P. T., von Hippel, W., & Petty, R. E. (2004). Using partially structured attitude measures to enhance the attitude-behavior relationship. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(2), pp. 197–211.
- Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), pp. 1041-1069.
- Warburton, D. (1998). *Community and sustainable development: participation in the future*, Earthscan Publications Ltd.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation: Metaphors, theories, and research*, Sage.
- White, R. E. (1986), *Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation*. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 217–231.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial Self-Efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), pp. 387-406.

- Wijbenga, F. H., & van Witteloostuijn, A. (2007). Entrepreneurial locus of control and competitive strategies–The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Economic Psychology*, 28(5), pp. 566-589.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 71-91.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 116-133.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: The Free Press.
- Winter, D. G. (1994). *Manual for scoring motive imagery in running text* (4th ed.). Ann Arbor.
- Winter, D. G. (1991). "Measuring personality at a distance: Development of an integrated system for scoring motives in running text."
- Winter, D. G. (2010). Power in the person: Exploring the motivational underground of power. In A. Guinote & T. K. Vescio (Eds.), *The social psychology of power* (pp. 113-140). New York, NY: The Guilford Press.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105(2), pp. 230-250.
- Wong, P.K., Ho, Y.P., Autio, E., 2005. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24, pp. 335-350.
- Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), pp. 27-31.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002). 'Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension.' *Academy of Management Review*, 27, pp. 185–203.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. and Shulman, J. M. (2009). "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges." *Journal of business venturing* 24(5), pp. 519-532.