

CHAPITRE 5

L'orientation entrepreneuriale des PME : quelle place pour la famille ?¹

Didier CHABAUD

Université de Cergy-Pontoise et l'EM Normandie

Jean-François SATTIN

Université Lille Nord de France

Résumé

Cet article explore les déterminants du comportement entrepreneurial dans les PME. À partir de l'étude de 74 entreprises adhérentes à la CGPME Nord-Pas-de-Calais, nous montrons l'importance de l'adéquation des ressources de la firme à son environnement ainsi que le faible impact de la dimension financière pour le développement de nouveaux projets. Nous soulignons par ailleurs l'impact de la culture familiale qui inhibe l'esprit d'entreprendre à plusieurs niveaux dans les petites entreprises.

1. Nous remercions C. GOLDBLUM (CGPME), J.-M. POTTIER (CGPME & IAE de Valenciennes), I. TILLOY (IAE de Valenciennes), S. SCOYEZ (IAE de Valenciennes), D. TAGBATA (IAE de Valenciennes), ainsi que l'ensemble des étudiants de l'IAE impliqués dans ce projet pour leur soutien dans la collecte des données.

Introduction

L'entrepreneuriat est à la mode. Les pouvoirs publics ont pris conscience de son importance dans la création d'emplois et le dynamisme du tissu productif, ainsi qu'en témoigne la multiplication des lois et des initiatives qui favorisent la création d'entreprise, depuis la loi Allègre (1999) jusqu'au statut de l'auto-entrepreneur (2008). Dans l'esprit de beaucoup, l'entrepreneuriat est limité à la création d'entreprises (Shane, 2008). Or, s'il est vrai que la création d'entreprises est fondamentale, l'entrepreneuriat va au-delà de la seule création, pour intégrer la création d'activités nouvelles par les entreprises existantes ou, plus largement la découverte et l'exploitation des opportunités de marché (Shane & Venkataraman, 2000 ; Stevenson & Jarillo, 1990). Dès lors, cerner la place de l'entrepreneuriat au sein des PME², et les facteurs qui en sont à l'origine, est intéressant pour comprendre la capacité des PME à évoluer dans un contexte économique mouvant. Quelle est, notamment, la part des facteurs externes et des facteurs internes dans la dynamique entrepreneuriale des PME ? Quelles ressources et compétences sont à l'œuvre ?

Parallèlement à l'analyse de ces facteurs, nous nous interrogerons sur les particularités des entreprises familiales (EF). En effet, celles-ci connaissent un « *retour en grâce* » (Problèmes économiques, 2009). Mais, si la réhabilitation est en cours, pour leur orientation sur le long terme voire une gestion moins marquée par la focalisation sur les résultats financiers de court terme, elles sont parfois critiquées pour leur conservatisme. Qu'en est-il du dynamisme des PME familiales en matière d'entrepreneuriat ?

Afin d'éclairer ces aspects, nous essaierons dans un premier temps de revenir sur les facteurs à l'œuvre dans la dynamique entrepreneuriale des PME. Cette réflexion théorique sera ensuite complétée par des éléments empiriques. À cette fin, nous présenterons les premiers résultats d'une étude empirique conduite auprès de PME de la région Nord-Pas-de-Calais.

2. Par commodité nous assimilerons dans la suite du texte l'entrepreneuriat dans les PME à l'orientation entrepreneuriale des PME.

1. L'entrepreneuriat dans les PME : une mise en perspective

1.1 L'entrepreneuriat dans les PME : un état d'esprit ?

Pour Stevenson & Jarillo (1990, 23), « *l'entrepreneuriat est le processus par lequel les individus – soit de leur propre initiative, soit au sein d'une organisation – recherchent les opportunités sans tenir compte des ressources qu'ils contrôlent à un moment donné* ».

Une telle approche conduit à penser l'entrepreneuriat comme regroupant non seulement la création d'entreprises, mais aussi l'intrapreneuriat (*corporate entrepreneurship* ou entrepreneuriat organisationnel). Si l'entrepreneuriat est, en effet, souvent perçu à travers l'une de ses réalisations – la création d'entreprise – la démarche intrapreneuriale en relève tout autant³. Pour Miller (1983), il est important d'analyser « l'activité entrepreneuriale de la firme » (italiques de l'auteur). Celle-ci adopte une « *posture* » ou une « *orientation entrepreneuriale* » (OE), par laquelle elle « *s'engage dans l'innovation produit – marché, entreprend des activités quelque peu risquées et est la première à proposer des innovations « proactives », coupant l'herbe sous le pied des concurrents* » (Miller, 1983, 771). Ainsi voit-on apparaître une démarche intrapreneuriale (Burgelman, 1983 ; Kuratko et alii, 2005), dont plusieurs études montrent l'impact sur la performance de l'entreprise (Miller & Friesen, 1983 ; Zahra & Covin, 1995), avec des résultats parfois nuancés⁴.

Cependant, peu de travaux se sont focalisés sur l'orientation entrepreneuriale des PME (Zahra et alii, 2000, 2004 ; Messeghem, 2002 ; Eddleston et alii, 2008). Nous proposons ici de mobiliser les outils du diagnostic stratégique pour distinguer trois ensembles de facteurs : des facteurs environnementaux, des facteurs liés aux outils de gestion de l'entreprise et, enfin, le rôle des ressources et compétences possédées par l'entreprise. Ce

3. On peut se reporter à Carrier (1997, 2008) pour une présentation et une mise en perspective des travaux sur l'intrapreneuriat.

4. Et sans prétendre pour autant que l'intrapreneuriat conduit toujours à une meilleure performance. Au contraire, pour plusieurs travaux, cela est à relier au type d'environnement dans lequel se situe l'entreprise (Miller, 1983).

dernier élément est généralement perçu comme essentiel dans la littérature, car il permet de déterminer les capacités générales de l'entreprise à construire son avantage concurrentiel.

1.2 *L'entrepreneuriat dans les PME : entre pression externe et outils de gestion en interne*

La performance des entreprises dépend à la fois du type d'environnement dans lequel elles se situent, et des ressources et compétences qu'elles ont développées. Dès lors, il est intéressant d'isoler ces deux ensembles de déterminants pour cerner dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale des PME est influencée.

1.2.1 *L'orientation entrepreneuriale : le poids de l'environnement*

L'environnement est, généralement, perçu comme un facteur de contingence (Mintzberg, 1978). Cependant, l'étude des stratégies technologiques a conduit à insister sur le fait que la perception de l'environnement par les dirigeants influence leurs choix stratégiques. Ainsi Lefebvre et *alii* (1997) ont-ils montré, suite à l'interview de 84 dirigeants de PME, que tant les efforts de R&D que la performance de l'entreprise sont affectés par la perception de leur environnement (et non pas par des données objectives sur celui-ci).

Ainsi, cette perception de l'environnement constitue – potentiellement – une variable fondamentale lors de l'étude de l'orientation entrepreneuriale de la firme, car elle conditionne de même la perception de la richesse des opportunités de marché qui sont accessibles à l'entreprise (Zahra, 1996 ; Zahra et Bogner, 2000). Tant la perception de l'évolution des produits, des besoins et goûts des consommateurs, que la façon dont les entreprises concurrentes font évoluer leurs offres et positionnements conduiront les entreprises à valoriser plus fortement une orientation entrepreneuriale. Cette relation sera peut-être renforcée dans un contexte de PME où la capacité d'adaptation aux changements du marché constitue une compétence distinctive par rapport aux grandes entreprises.

Hypothèse 1

L'entrepreneuriat dans les PME est positivement lié au dynamisme de l'environnement concurrentiel

Notons, toutefois, que ces éléments peuvent être affectés par le degré d'agressivité de l'environnement : un environnement très hostile conduira l'entreprise à être focalisée sur des préoccupations de court terme, au détriment de sa politique technologique, et pourra contrebalancer l'effet du dynamisme de l'environnement (Lefebvre et alii, 1997).

1.2.2 L'orientation entrepreneuriale : ressources, compétences et outils de gestion des PME

Si la perception de l'environnement peut influencer l'orientation entrepreneuriale de la firme, les ressources et compétences de la firme peuvent également jouer un rôle important. Traditionnellement développée dans le management stratégique, l'approche en termes de ressources et compétences souligne le rôle de celles-ci dans la création d'un avantage concurrentiel (Barney, 1991). Objet de multiples controverses et questionnements (Williamson, 1999), il semble intéressant d'utiliser ce cadre pour étudier la question, suivant en cela le « *plaidoyer* » de Michel Marchesnay (2002) en faveur d'une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences. À cette fin, après avoir montré très rapidement quelques exemples de travaux sur les PME, nous discuterons le rôle des ressources et compétences en matière d'orientation entrepreneuriale.

La littérature sur les PME s'est fortement développée ces 25 dernières années, donnant lieu à de multiples études, articles, thèses, etc. ainsi qu'en témoigne le panorama dressé par Torrès (2007) ou les articles du numéro spécial de la RIPME (2008) consacré à un bilan de plus de 20 ans de recherches francophones sur les PME. Ces travaux soulignent combien la réalité des PME et des TPE est complexe. Tout d'abord, les PME renvoient à des logiques d'action différentes (Marchesnay, 2002, pp. 94 et s.). Les travaux de Marchesnay ont très tôt montré comment il est nécessaire de différencier les entrepreneurs qui ont une logique d'action patrimoniale (PIC) – et cherchent avant tout la pérennité de leur affaire – et ceux qui ont une logique d'action entrepreneuriale (CAP), qui favorise la recherche de la croissance. Les recherches ultérieures – qui ont mis en exergue la dénaturaison

de la PME, soumise à l'effet de contextes qui conduisent celles-ci à emprunter des traits de la grande entreprise plus que de la PME « traditionnelle » – ont souligné que la logique managériale, avec une structuration forte des principes et outils de management, peut coexister, voire soutenir ou renforcer, l'orientation entrepreneuriale de la firme (Messeghem, 2002) : Messeghem montre combien les PME qui ont une forte orientation entrepreneuriale sont finalement caractérisées par une structuration des activités, des systèmes de planification – contrôle, et des systèmes d'information plus développés et formalisés que les entreprises à faible orientation entrepreneuriale. Ce faisant, il semblerait que les PME entrepreneuriales soient celles qui présentent des traits d'organisation finalement éloignés du modèle de la PME comme « structure simple », fondée sur l'informel et le seul leadership du dirigeant (Mintzberg, 1978).

Il y a ainsi matière à approfondissement, si l'on essaye d'introduire une perspective en termes de ressources et compétences. Si l'on peut différencier statistiquement entre des types de PME, il peut être pertinent de montrer quelles sont les variables déterminantes, en raisonnant toutes choses égales par ailleurs. Eddleston et *alii* (2008) et Zahra et *alii* (2004) mettent en exergue le rôle des mécanismes de planification et contrôle stratégique.

Derrière l'idée de planification stratégique, l'accent est mis sur la façon dont le processus stratégique est formalisé et conduit. Envisage-t-on la stratégie comme l'affaire du seul dirigeant d'entreprise, ou bien imagine-t-on que l'on doit formaliser un processus de réflexion stratégique, qui permette à la fois d'organiser des échanges au sein de l'entreprise, voire au sein d'instances telles que le conseil d'administration. Dès lors, la présence d'un système formalisé de planification stratégique serait favorable à une orientation entrepreneuriale.

Hypothèse 2 a

L'entrepreneuriat dans les PME est positivement relié à la planification stratégique

Cependant, à côté du processus de formulation stratégique, il est également important de cerner la façon dont les objectifs de l'entreprise orientent ses choix stratégiques. Est-elle préoccupée pour l'essentiel par des questions relatives à la stratégie concurrentielle, à son positionnement sur

le marché, etc. Ou bien donne-t-elle un rôle crucial à la formulation d'objectifs en matière financière ? Cette opposition entre vision stratégique et vision financière a souvent été perçue comme fondamentale : ainsi Burgelman (1983, 1991) a-t-il montré comment les développements de Intel dans les microprocesseurs ont été permis par le fait que les responsables d'unités – et de projets de recherche – ont détourné le système de contrôle essentiellement financier qui avait cours au sein de l'entreprise. Ce faisant, ils ont imposé un choix stratégique (investissement dans des microprocesseurs, technologie risquée et marché inexistant, ou très faible, alors) sur des considérations financières (qui favorisait l'investissement dans la technologie des mémoires, marché dominant alors et technologie éprouvée). On conçoit alors qu'une orientation entrepreneuriale soit favorisée (resp. défavorisée) par l'accent mis sur des critères de choix stratégiques (resp. financiers).

Hypothèse 2 b

L'entrepreneuriat dans les PME est favorisé (resp. inhibé) par un système d'évaluation de la performance tourné vers des objectifs stratégiques (resp. financiers)

Ces éléments doivent être articulés aux ressources et compétences mêmes de l'entreprise. Traditionnellement, deux types de ressources et compétences – financières et capacité d'innovation – sont pris en compte dans l'analyse.

La capacité d'innovation est sans doute la ressource première, lorsque l'on raisonne en termes d'intrapreneuriat et d'avantage concurrentiel, dans la mesure où elle conditionne la capacité créatrice de l'entreprise. La présence d'une forte capacité d'innovation permet à l'entreprise de percevoir des opportunités et de développer de nouveaux produits avant ses concurrents. En outre, elle limite le potentiel d'imitation des concurrents, et peut permettre à l'entreprise de bénéficier d'une forte image de marque, éléments qui seront favorables à sa performance.

Hypothèse 3 a

L'entrepreneuriat dans les PME est positivement relié aux capacités d'innovation de ces entreprises

Les ressources financières peuvent également jouer un rôle dans l'orientation entrepreneuriale de la firme. De ce point de vue, la question est celle des ressources « en excédent » (ou *organizational slack*) dont l'entreprise dispose, ou des « ressources libres », ces ressources pouvant permettre de nourrir l'orientation entrepreneuriale en fournissant des capitaux. La présence d'un *organizational slack* est intéressante car elle permet de protéger la firme des turbulences de l'environnement, mais aussi de favoriser l'innovation en donnant la capacité de redéployer des ressources en fonction de besoins (Cyert et March, 1963 ; Penrose, 1959). Penrose montre ainsi que la croissance de la firme est permise par les ressources en excès, disponibles pour financer la croissance. La question est alors celle de la nature et du montant de l'excédent organisationnel disponible, et de la variable à prendre en compte pour l'opérationnalisation, mais la relation semble positive entre le montant des ressources financières disponibles et l'orientation entrepreneuriale⁵.

Hypothèse 3 b

L'entrepreneuriat dans les PME est positivement relié aux ressources financières disponibles dans ces entreprises

1.3 L'entrepreneuriat dans les PME : la question de la structure de propriété

S'il est une dernière « ressource » à évoquer, c'est celle qui découle du caractère familial ou non de l'entreprise. Sans rentrer dans les querelles et les particularités des diverses définitions (Allouche et Amann, 2000), la famille peut constituer une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. On considère alors que le *familiness* (Habbershon et alii, 1999, 2003), ou le « familiarisme », à savoir « *le chevauchement fructueux des deux capitaux sociaux de l'entreprise familiale, à savoir celui de la famille et celui de l'entreprise, comme pouvant être à l'origine de nombre des avantages concurrentiels communément attribués aux entreprises familiales* » (Arrègle et alii, 2004, 14). Cet aspect est assurément une source de débat : les entreprises familiales sont-elles obsolètes ? Ou, au contraire, sont-elles plus efficaces que les entreprises non familiales ? On conçoit que l'interrogation fasse

5. *A contrario*, la difficulté peut résider dans le gaspillage possible de ces ressources...

sens. Ainsi, l'historien des affaires, Chandler (1990) fait-il porter aux entreprises familiales le poids du retard pris par l'économie britannique au XX^e siècle. Cependant, de multiples études récentes soulignent « le retour en grâce » des entreprises familiales, tant du point de vue de leur performance que des particularités de leur gestion moins liée à la recherche immédiate du profit (Miller et Le Breton Miller, 2005). Ainsi, la performance des entreprises familiales peut – dans certains cas – être supérieure à la performance des entreprises non familiales (Amann, Allouche, Jaussaud et Toshiki, 2008 ; Andersen et Reeb, 2003 ; Miller et Le Breton-Miller, 2005, 2006).

Cependant, qu'en est-il en matière d'orientation entrepreneuriale ? Sur ce point, les entreprises familiales sont souvent présentées comme excessivement conservatrices sur le plan financier tout en étant peu innovantes (Carney, 2005).

Hypothèse 3 c

L'entrepreneuriat dans les PME est inhibé par la culture spécifique aux entreprises familiales

A *contrario*, plusieurs travaux récents semblent remettre en question cette vision : Mahmoud-Jouini et *alii* (2008) et Eddleston et *alii* (2008) soulignent ainsi la capacité innovatrice de ces entreprises familiales, tandis que Le Breton-Miller et Miller (2005) et Zahra et *alii* (2004) soulignent combien l'entreprise familiale est marquée par une orientation de long terme qui favorise, au contraire, la mise en place de politiques d'innovation favorables à l'intrapreneuriat.

Mais, toutes les entreprises familiales sont-elles équivalentes sur ce point, ou bien n'est-ce pas plutôt l'articulation ou la combinaison entre la nature familiale de l'entreprise et ses outils de gestion qui sera déterminante ? Ainsi, l'étude de Arrègle et *alii* (2004) et les travaux de Coeurderoy et Lwango (2009) soulignent que la dimension familiale crée un capital social de l'entreprise qui renforce l'efficacité des outils de gestion. Nous proposerons donc ici d'étudier la façon dont la nature familiale de l'entreprise sera en mesure de renforcer l'efficacité des éléments précédents.

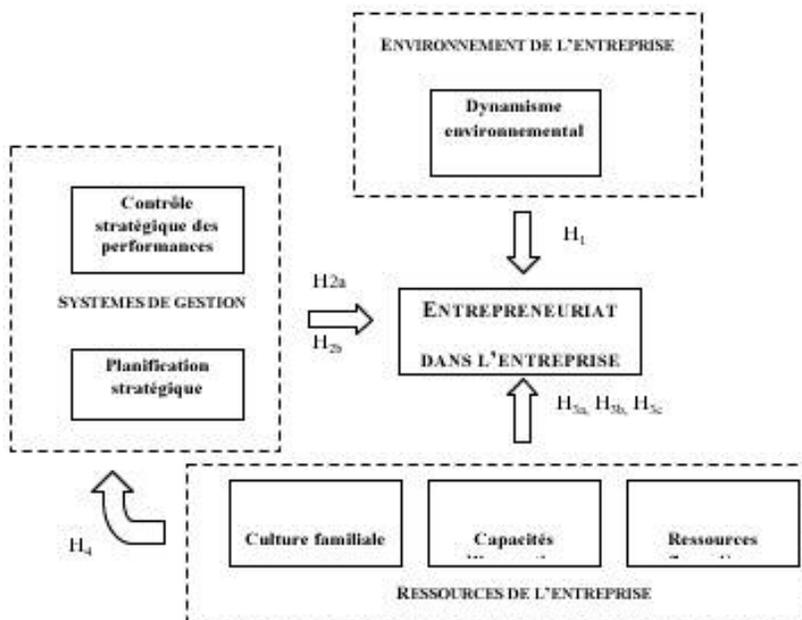
Hypothèse 4

L'efficacité des outils de gestion de l'entrepreneuriat diffère selon la nature familiale ou non de l'entreprise

1.4 L'entrepreneuriat dans les PME : vers un modèle intégrateur

L'ensemble des hypothèses présentées ci-dessus peut être repris de façon synthétique (figure 1).

Figure 1 – L'entrepreneuriat dans les PME : les facteurs explicatifs



La figure 1 présente un modèle intégrateur permettant aux dirigeants de PME de mener une réflexion sur l'orientation entrepreneuriale de leur entreprise. Une investigation empirique est toutefois requise au préalable afin de préciser sa validité externe. C'est ce que nous nous proposons de réaliser dans la seconde partie de cet article.

2. La stratégie d'accès au réel

2.1 Les données

À l'instar de la majorité des études traitant des entreprises familiales (Eddleston et *alii*, 2008), les données utilisées dans cette étude ont été collectées par voie de questionnaire. La population étudiée est celle des PME du département du Nord-pas-de-Calais adhérentes à la CGPME de Lille. Il s'agit d'une population d'entreprises qui est assez difficile d'accès et qui est généralement peu encline à répondre à ce type d'enquête. Ceci explique que la construction de notre échantillon ait dû être effectuée entre septembre 2008 et mai 2009 à partir de deux modes de récolte distincts. Les adhérents à la CGPME se sont tout d'abord vus proposer le questionnaire lors des diverses manifestations organisées par le syndicat (séminaires mensuels et convention annuelle 2008). Par ailleurs, les bases « adhérents » de la CGPME ont été mobilisées et les entreprises qui n'avaient pas été contactées jusqu'alors ont été démarchées directement au téléphone par des étudiants de l'IAE de Valenciennes. Finalement, toutes les entreprises présentes dans les bases de la CGPME Nord (361 en tout) ont été contactées, ce qui nous a permis de renseigner 74 questionnaires.

L'étude des biais de non-réponse semble valider la représentativité de notre échantillon vis-à-vis de la population étudiée.

En ce qui concerne la taille, les entreprises qui ont répondu employaient en moyenne 20,2 salariés alors que celles qui n'ont pas répondu n'en employaient en moyenne que 13,6. Les firmes comprises dans notre échantillon sont donc relativement importantes par rapport à la population étudiée. Toutefois, les écart-types sont importants (51,6 pour les premiers et 24,3 pour les seconds), et les tests de différence de moyenne ne se révèlent pas significatifs. Le test d'égalité des médianes de Mann-Whitney n'étant pas lui non plus significatif, il ne semble donc pas exister de biais d'échantillonnage sur la base d'une différence de taille entre la population des entreprises ayant répondu et celle qui ne l'a pas fait.

Appartenance sectorielle et biais de non-réponse

	Non-répondants	Répondants
Commerce	25,4 %	18,9 %
Industrie	30,3 %	25,7 %
Prestation de service	44,3 %	55,4 %
Total	100 %	100 %

Malgré une légère surreprésentation dans notre échantillon des PME industrielles et des prestataires par rapport aux PME commerciales, la statistique du Chi² calculée n'est que de 3,04. Elle ne permet donc pas non plus de conclure à un biais d'échantillonnage au niveau sectoriel.

Le tableau ci-dessous présente les statistiques descriptives ainsi que la matrice des corrélations entre les variables intégrées à cette étude. Son inspection révèle l'existence probable d'un problème de colinéarité entre la variable Entreprise familiale et ses produits croisés.

Statistiques descriptives

Variables	Moyenne	Écart Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Entrepreneuriat	13,09	4,35	1									
2. Taille	1,54	0,72	-0,18	1								
3. dynamisme environnemental	11,56	3,91	0,53	-0,22	1							
4. Capacité d'innovation	10,36	3,82	0,48	-0,17	0,21	1						
5. Capacité d'autofinancement	3,8	0,85	-0,01	0,07	0,09	-0,02	1					
6. Entreprise familiale	0,36	0,48	-0,36	0,02	-0,18	-0,13	0,19	1				
7. Planification stratégique	12,11	2,21	0,56	-0,02	0,37	0,24	0,03	-0,16	1			
8. Évaluation stratégique	1,16	0,50	0,11	0,17	0,02	0,03	-0,01	-0,32	0,15	1		
9. Entreprise familiale × Planification stratégique	4,24	5,82	-0,26	0,02	-0,10	-0,10	0,22	0,97	0,01	-0,28	1	
10. Entreprise familiale × Évaluation stratégique	0,34	0,49	-0,25	0,04	-0,13	-0,14	0,22	0,93	-0,07	-0,17	0,93	1

2.2 Les variables

2.2.1 La mesure de l'entrepreneuriat

Notre variable dépendante est un index composite appréhendant l'entrepreneuriat au sein des PME. Nous nous basons sur une version modifiée de l'index de Miller (1983) pour mesurer cette dimension de la culture d'entreprise. Cette mesure a été largement utilisée dans les recherches antérieures traitant d'entrepreneuriat du fait de sa validité interne et externe (Morris et alii, 1993 ; Zahra et alii, 2000). Les répondants ont dû signifier leur niveau d'adéquation ou de désaccord avec les six questions suivantes : « Notre entreprise accepte de se lancer dans des projets très risqués », « Notre entreprise utilise uniquement des systèmes, procédures et méthodes parfaitement éprouvés » (I⁶), « Notre entreprise attaque ses concurrents sur leurs marchés », « Notre entreprise cherche à atteindre des objectifs stratégiques de long terme », « Notre entreprise récompense la prise de risques calculés » « Notre entreprise est la première de son secteur à introduire des nouveaux produits sur le marché ». La dernière composante de l'index de Miller a dû être sortie du questionnaire lors des pré-tests, car les dirigeants de PME interrogés n'en comprenaient généralement le sens (« Notre entreprise réalise des changements stratégiques importants plutôt que des changements de tactiques mineurs »). L'alpha de Cronbach pour cette échelle de mesure est de 0.61 sur notre échantillon.

2.2.2 La variable environnementale

Le dynamisme de l'environnement concurrentiel est abordé au travers de quatre questions qui portent sur les divers aspects du secteur d'activité des entreprises concernées. Plus précisément, il a été demandé aux PME interrogées de préciser le degré de véracité des quatre affirmations suivantes sur la base de leur expérience : « Dans notre secteur d'activité, les concurrents changent fréquemment de tactique », « Dans notre secteur d'activité, les dépenses publicitaires sont élevées », « Dans notre secteur d'activité, les besoins des consommateurs évoluent rapidement », « Dans notre secteur

6. La réponse inverse est prise en compte dans l'indicateur composite.

d'activité, les changements législatifs et réglementaires sont fréquents ». L'alpha de Cronbach est de 0,66 pour cette variable.

2.2.3 Les variables de ressources

Les ressources de l'entreprise ont été appréhendées grâce à trois variables différentes qui reflètent respectivement les ressources financières, les capacités d'innovation et la présence ou non d'une culture familiale dans l'organisation. Les capacités d'innovation de l'entreprise ont été mesurées grâce à l'indice composite proposé par Eddleston et *alii* (2008). Cette échelle de mesure est elle-même adaptée de celle proposée par Miller (1983), et elle repose sur la réponse aux trois propositions suivantes : « Nous avons investi lourdement en recherche-développement (bien au-delà de la moyenne du secteur) », « Nous avons développé des innovations majeures pour cette industrie », « Notre entreprise s'est fortement impliquée dans la recherche-développement, l'innovation et la recherche de leadership technologique ». L'alpha de Cronbach est de 0,91 pour cette proxy des capacités d'innovation.

Les ressources financières disponibles pour développer des nouveaux projets au sein de l'entreprise ont été approximées grâce à la capacité d'autofinancement des firmes interrogées. La capacité d'autofinancement est en effet un bon indicateur de la capacité de financement globale de l'entreprise puisque – outre l'autofinancement – elle préjuge à la fois de la rentabilité du capital – et donc de la capacité de l'entreprise à le lever de nouveaux fonds propres – et de sa capacité d'endettement, puisqu'elle intervient aussi au niveau des ratios bancaires étudiés pour obtenir un prêt⁷. Pour ce faire nous avons choisi une optique relative et nous avons cherché à évaluer les ressources des entreprises par rapport à leur moyenne sectorielle. Il a donc été demandé à ces dernières de répondre la question suivante sur une échelle de un (bien en dessous) à cinq (bien au dessus) : « Comment vous placeriez-vous par rapport à vos principaux concurrents sur le plan de l'autofinancement (capacité à financer sa croissance par des ressources internes) ? ».

7. Nous avons toutefois contrôlé nos résultats portant sur les ressources financières en remplaçant notre variable capacité d'autofinancement par des indicateurs composites objectifs et subjectifs de la rentabilité de l'entreprise.

Enfin, notre variable appréhendant les spécificités familiales est de nature binaire. Il a été demandé aux responsables des firmes interrogées si leur entreprise était « familiale » par nature. Les réponses ont été codées 1 si elles étaient positives et 0 dans le cas inverse. Le choix d'une optique subjective et a minima s'est imposé de lui-même pour l'étude des PME. En effet, les débats sont nombreux autour du concept d'entreprise familiale (Allouche et Amann, 2000), et les définitions proposées mobilisent surtout des concepts statiques (nombre de membres de la famille présents dans l'entreprise, pourcentage du capital détenu par la famille, etc.) qui ne semblent pas pertinents ici. Un dirigeant de PME décide en effet généralement du développement de son entreprise en fonction de ses objectifs patrimoniaux et familiaux, et non pas en fonction de la situation existante à un instant donné⁸. L'intégration des objectifs de long terme des dirigeants ne peut toutefois être réalisée qu'à partir de variables de ressenti, à l'instar de celle que nous avons créée ici.

2.2.4 Les variables de management

Notre variable de planification stratégique a été reprise de Eddleston et *alii* (2008). Il s'agit donc d'une adaptation de l'échelle de Gould (1979) et elle repose sur les trois questions suivantes : « Nous avons une stratégie pour atteindre nos objectifs de développement », « Nous avons des idées pour développer notre activité », « Nous savons quoi faire pour atteindre nos objectifs de développement ». Un alpha de Cronbach de 0,60 a été observé.

Notre variable traitant de la nature du contrôle a été construite à partir des indicateurs de contrôle stratégique et de contrôle financier développés dans Zahra et *alii* (2004). Nous avons réalisé le rapport des indicateurs de contrôle stratégique et financier, nous obligeant par là considérer l'importance relative de chaque dimension dans le système d'évaluation globale des performances. Une question générale a été posée à l'ensemble des répondants (« Dans quelle mesure les outils suivants sont utilisés pour évaluer et piloter la performance de votre entreprise (sur les trois dernières années) ? »)

8. Le choix de développer une entreprise familiale est par exemple conditionné à la possibilité pour un membre de la famille du dirigeant de le rejoindre dans l'entreprise. Un dirigeant désirant transmettre son négoce à sa progéniture prendra moins de risques qu'un dirigeant n'ayant pas cette optique et ce, même si ses enfants ne l'ont pas encore au rejoint dans l'entreprise, sauf si la dimension entrepreneuriale est perçue comme fondamentale dans la culture familiale.

La dimension stratégique du contrôle a été mesurée à partir des réponses apportées aux dimensions « Rencontres formelles entre les managers afin de discuter la performance de l'entreprise », « Rencontres informelles entre les managers afin d'évaluer la situation de l'entreprise », « Utilisation de critères subjectifs (tels que la satisfaction client) », tandis que l'évaluation financière a été mesurée à partir des items : « Flux de trésorerie », « Retour sur investissements », « Critères objectifs tels que le bénéfice net par action ». L'alpha de Cronbach était de 0,60 pour la dimension financière et de 0,66 pour la dimension stratégique.

2.2.5 La variable de taille (contrôle)

Une taille importante a parfois été présentée comme un handicap pour l'entreprise qui cherche à développer de nouveaux projets. Même si une taille importante s'accompagne le plus souvent de ressources financières plus abondantes, l'augmentation du nombre de salariés a tendance à la rigidifier la structure organisationnelle et à diminuer la créativité des individus (Graves et Langowitz, 1993). Deux points méritent toutefois d'être soulignés ici. D'une part la population étudiée est celle des PME et par conséquent les effectifs des organisations présentes restent limités. Avec une moyenne de 20 salariés et un écart type de 50, la majorité des entreprises emploie moins de 5 salariés et constitue des toutes petites entreprises (TPE). D'autre part, l'incorporation de la taille comme contrôle de répression se trouve justifiée par la nature multidimensionnelle des effets captés par cette variable (Eddleston et *alii*, 2008 ; Robbins, 1990), et partant par la difficulté à interpréter les résultats la concernant dans le modèle empirique. Dans cet article, nous avons adapté la classification de la CGPME tout en préservant la non-linéarité de l'échelle proposée. Nous avons donc codé 1 les entreprises comprenant moins de 5 employés, 2 les firmes intégrant entre 5 et 10 salariés et 3 celles comprenant plus de 10 employés.

3. Présentation et discussion des résultats

Dans un premier temps, nous avons testé les hypothèses découlant de notre modèle au moyen de régressions linéaires incorporant une estimation robuste de la variance (Huber, 1967). Cette dernière option nous permet de contrôler une éventuelle non-normalité des variables étudiées (Hamilton, 2007).

L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DES PME : QUELLE PLACE POUR LA FAMILLE ?

Nous avons par ailleurs opté pour une démarche pas à pas (Eddleston et alii, 2008 ; Tharenou et alii, 2007) dont les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous⁹.

Les déterminants de l'entrepreneuriat dans les PME

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
	MCO		MCO		MCO	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Étape 1 : Contrôle						
Taille	-1,11	-1,54	-0,34	-0,79	-0,30	-0,75
Étape 2 : Effets principaux						
Dynamisme environnementale			0,32	3,06***	0,32	3,14***
Capacité d'innovation			0,34	3,38***	0,36	4,17***
Capacité d'autofinancement			0,02	0,06	-0,02	-0,06
Entreprise familiale			-1,93	-2,22**	-3,77	-1,05
Planification stratégique			0,69	4,81***	0,73	3,97***
Évaluation stratégique			-0,11	-0,15	-0,76	-1,03
Étape 3 : Effets croisés						
Entreprise familiale × Planification stratégique					-0,28	-0,91
Entreprise familiale × Évaluation stratégique					5,23	2,19**
Constante	14,81	12,78***	-1,20	-0,47	-0,96	-0,30
R^2	0,03		0,58		0,61	
F	2,37		12,85***		15,74***	

9. Les secteurs d'activités ont été inclus dans ces différents modèles de façon séparée et ne se sont pas révélés significatifs.

Dans le modèle 1, nous n'avons introduit que la variable de contrôle. Avec un coefficient non significatif et un R^2 proche de zéro, la taille ne semble toutefois pas être directement liée à la politique entrepreneuriale des entreprises. Afin de tester les hypothèses 1 à 3, nous avons ensuite introduit les variables correspondants aux effets principaux dans une nouvelle estimation (modèle 2). La partie de la variance globale expliquée par notre modèle passe alors de 3 % à 58 %, et ce dernier est alors globalement significatif au seuil 1%. Le test Ramsey d'existence de variable manquante est négatif ($p = 0,94$). Les principaux facteurs explicatifs de l'entrepreneuriat dans les PME semblent donc tous présents dans ce modèle.

L'hypothèse 1 selon laquelle les firmes insérées dans un environnement concurrentiel dynamique étaient plus entreprenantes *toutes choses égales par ailleurs* se trouve notamment confirmée ($\beta = 0,32, p < 0,01$). Le rôle joué par les ressources de l'entreprise semble quant à lui un peu plus complexe.

Si l'hypothèse 3.a portant sur le rôle complémentaire des capacités d'innovation dans le développement de nouveaux projets se trouve confirmée ($\beta = 0,34, p < 0,01$), il n'en est pas de même pour l'hypothèse 3.b. concernant les ressources financières entreprises. Le coefficient de notre variable mesurant la capacité d'autofinancement est en effet à la fois faible et non significatif. La dimension financière ne semble donc pas constituer un frein au développement des projets innovants à partir du moment où les idées peuvent être formalisées au sein de la firme, ce qui correspond à la vision défendue par Stevenson et Jarillo (1990). La culture familiale, quant à elle, apparaît comme un puissant inhibiteur de l'entrepreneuriat pour les petites entreprises. Avec un coefficient négatif et statistiquement significatif ($\beta = -1,93, p < 0,05$), la variable muette repérant les entreprises familiales réduit sensiblement la propension à innover lorsque l'on contrôle les autres déterminants de l'entrepreneuriat dans nos estimations. Il s'agit d'un résultat important qui permet de mieux appréhender les spécificités de la gestion familiale de ces entreprises. Il permet notamment de relativiser les travaux qui mettent en exergue la performance supérieure de ce type d'entreprise du fait de leurs spécificités culturelles. Coeurderoy et Lwango (2009) avancent par exemple que la convergence d'intérêts au sein de la cellule familiale réduit les coûts de contrôle et augmente l'implication des agents dans les tâches productives. Nos résultats suggèrent cependant que ce surcroît d'efficacité dans la gestion quotidienne de ces entreprises peut être contrebalancé par des difficultés à faire évoluer leur cadre de travail lorsque l'en-

vironnement impose. Les PME familiales semblent donc avoir un avantage comparatif dans les environnements stables, tels que ceux de l'artisanat ; et semblent au contraire moins performantes dans les secteurs amenés à évoluer rapidement. On conçoit l'intérêt d'approfondir l'analyse sur ce point: des études conduites sur des entreprises familiales de grande taille – et qui ont connu le succès à long terme – soulignent – à l'inverse – leur capacité à être plus innovatrices ou à avoir un modèle d'innovation plus efficace que les entreprises non familiales (Ben Mahmoud-Jouini, 2008 ; Miller et Le Breton, 2005). Une investigation plus fine des caractéristiques des entreprises familiales et de leurs modèles d'innovation semble nécessaire.

Enfin, l'impact des modes de gestion semble a priori mitigé. L'estimation 2 paraît en effet remettre en cause l'hypothèse 2.b tout en validant l'hypothèse 2.a La capacité de l'entreprise à planifier son développement apparaît ainsi comme un pré requis à l'émergence de projets innovants ($\beta = 0,69$, $p < 0,01$). *A contrario*, le coefficient associé la variable d'évaluation stratégique n'est pas significatif et est du signe inverse à celui qui était attendu. La prédominance des évaluations stratégiques sur les contrôles financiers n'apparaît donc pas ici comme déterminante pour le développement de l'entrepreneuriat dans les PME.

Afin de tester notre hypothèse 4 portant sur la spécificité des modes de gestion dans les entreprises familiales, nous avons ajouté dans le modèle 3 des variables constituées par le produit croisé des différents modes de gestion étudiés et du type d'entreprise considérée. On note dans cette estimation la perte de significativité de la variable repérant les entreprises familiales aux profits de son produit croisé avec le mode d'évaluation stratégique. Il semble donc en première analyse que les entreprises familiales aient l'opportunité de déployer des modes d'évaluation qui soient en moyenne plus efficaces pour le développement de nouveaux projets.

L'indicateur VIF d'augmentation de la variance confirme cependant ce que l'inspection de la matrice des corrélations nous avait suggéré. L'augmentation de la variance pour les variables « Entreprises familiale » (VIF = 34) et les produits croisés « Entreprise familiale × Planification stratégique » (VIF = 31) et « Entreprise familiale × Évaluation stratégique » (VIF = 10) sont tous au-delà du seuil signifiant un problème de colinéarité¹⁰. Par conséquent,

10. Ce seuil varie entre 5 et 10 selon les auteurs (Hamilton, 2006 ; Dielman, 2001).

les coefficients des variables concernées dans le modèle 3 risquent de devenir instables et non significatifs et ce, quel que soit leur impact sur la variable dépendante¹¹.

L'analyse groupée de ces variables montre toutefois qu'il existe un effet statistiquement significatif sur la propension à l'entrepreneuriat dans les PME de l'ensemble des variables familiales et, parmi ces dernières, de l'ensemble des variables de gestion dans les entreprises familiales¹². Des investigations complémentaires semblent donc nécessaires pour affiner les résultats retournés par le modèle 3.

Le nombre d'observations ne pouvant pas être augmenté ici, nous avons traité la colinéarité entre ces différents vecteurs au moyen d'un relâchement des hypothèses du modèle des moindres carrés. Plus précisément, nous avons recouru à une estimation ridge généralisée qui permet de régulariser la matrice de variance-covariance grâce à l'intégration d'un paramètre supplémentaire (le paramètre ridge, à déterminer, noté k) (Harold et Kennard, 1970 ; Obenchain, 1985 ; Foucart, 1992). Le prix à payer réside dans la production d'estimateurs biaisés, et il s'agit alors de trouver la plus faible valeur de k permettant de stabiliser nos coefficients. L'annexe 1 détaillent l'évolution des coefficients du modèle 3 en fonction de k ¹³. Pour $k = 0$, nous retrouvons les coefficients de l'estimation MCO du modèle 3 lorsque les variables sont centrées et réduites. L'inspection du graphique 1 nous indique que les coefficients se stabilisent à partir de $k = 2,5$. Pour cette valeur k , on remarque l'inversion de signe des coefficients associés aux variables « Évaluation stratégique » (qui devient positif) et « Entreprise familiale × Évaluation stratégique » (qui devient négatif) (cf. annexe 1). Les principaux résultats des modèles 2 et 3 se trouvent donc confirmés par l'estimation ridge. En outre, cette dernière permet de trouver des résultats conformes à

11. Le centrage des variables, s'il permet de réduire le VIF, ne permet pas ici de résoudre problème de colinéarité (Hamilton, 1996)

12. Plus précisément, les deux hypothèses H_0 et H_0' suivantes ont été testées dans le modèle 3 et ont été rejetées aux seuils de 5 % et de 10 % :

$H_0 : \beta \text{ Entreprise familiale} = \beta \text{ Entreprise familiale} \times \text{Planification stratégique} = \beta \text{ Entreprise familiale} \times \text{Evaluation stratégique} = 0$

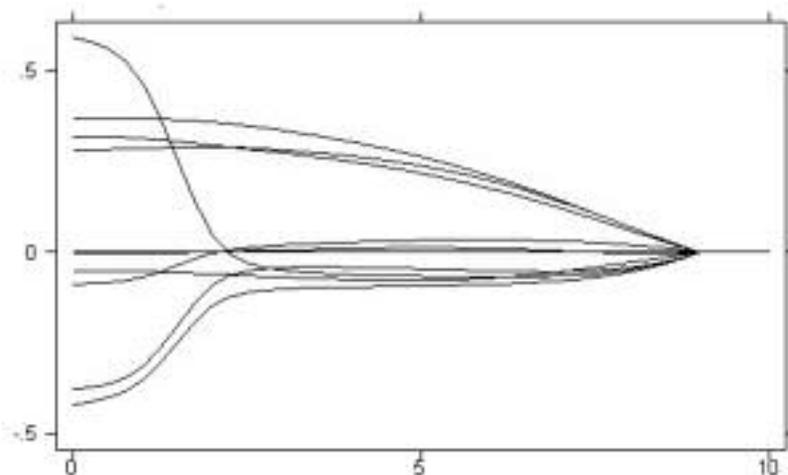
$H_0' : \beta \text{ Entreprise familiale} \times \text{Planification stratégique} = \beta \text{ Entreprise familiale} \times \text{Evaluation stratégique} = 0$

13. Aussi appelée « trace » des coefficients.

L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DES PME : QUELLE PLACE POUR LA FAMILLE ?

l'hypothèse H3b (avec un impact positif de l'évaluation stratégique sur l'entrepreneuriat dans les PME), et elle suggère que les dispositifs de gestion ont un impact différencié selon la nature de l'entreprise (H4). Avec des coefficients associés qui sont positifs dans le cadre général et négatifs pour les entreprises familiales, les systèmes de planification et d'évaluation semblent remplir des rôles distincts dans les deux catégories de PME.

La planification et l'évaluation stratégique des performances, lorsqu'elles sont présentes dans les PME familiales, promeuvent l'innovation dans une moindre mesure voire réduisent la propension à l'entrepreneuriat dans ces structures¹⁴. Ce n'est donc pas l'absence de systèmes de gestion adéquats qui nuit au développement de nouveaux projets dans les PME familiales, puisque ces outils – lorsqu'ils sont présents – semblent au contraire promouvoir la gestion quotidienne plutôt que l'innovation dans ces organisations. Ce faisant, les PME familiales ne font qu'utiliser les systèmes de gestion considérés dans une optique qui reste en adéquation avec leur culture d'aversion au risque¹⁵.



14. Cela dépend de l'impact net des variables de gestion et de leurs produits croisés dans la régression concernée.

15. Cf. le coefficient de la variable entreprise familiale qui reste négatif dans l'estimation ridge.

4. Conclusion

À partir de l'étude de 74 entreprises adhérentes à la CGPME Nord-Pas-de-Calais, nous avons été en mesure dans cet article de développer et de tester empiriquement un modèle intégrateur de l'entrepreneuriat dans les PME. De façon assez classique, nos résultats mettent en lumière à la fois l'importance de l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement, et la faiblesse de la contrainte financière associée au développement de nouveaux projets. Un apport fondamental de cette recherche réside cependant dans la reconnaissance des spécificités des firmes familiales en matière d'innovation. Nous montrons notamment comment la structure familiale réduit la propension à l'entrepreneuriat dans ces entreprises à la fois directement par l'instauration d'une culture de stabilité, et indirectement via le détournement des outils de gestion normalement associée à une culture innovante.

D'un point de vue pratique nos résultats soulignent l'efficacité des dispositifs d'accompagnement financier pour l'innovation dans les PME qui les rendent peu sensibles à la contrainte en capital dans ce domaine. Ils appellent par ailleurs à une politique de gestion de l'innovation qui soit contingente à la nature familiale des entreprises considérées.

D'un point de vue académique, les recherches futures devront notamment s'attacher à approfondir nos résultats pour en vérifier la robustesse et en déterminer le domaine de validité. Ces dernières pourront se développer autour de deux axes. Tout d'abord, l'augmentation de la taille de l'échantillon devrait permettre de résoudre assez facilement les problèmes de colinéarité entre les variables tout en introduisant de nouvelles sources de variabilité potentiellement pertinente pour notre analyse (géographique, syndicale, etc.). Enfin notre article invite à repenser la littérature traitant du management des petites entreprises dans une optique familiale ainsi qu'à approfondir la relation existante entre la structure de propriété et le sens donné aux outils de gestion dans ces entreprises.

Bibliographie

ALLOUCHE (J.) et AMANN (B.), « L'entreprise familiale : Un état de l'art », *Finance-Contrôle-Stratégie*, 2000 3, 1, 33-69.

ALLOUCHE (J.), AMANN (B.), JAUSSAUD (J.), KURASHINA (T.), "The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation", *Family Business Review* 2008, 21, 315-329.

ANDERSON (R. C.) and REEB (D. M.), "Founding-family ownership and business performance: Evidence for the S&P 500", *The Journal of Finance* 2003, 58, 1301-1328.

ARREGLE (J.-L.), DURAND (R.) et VERY (P.), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, 7 : 13-36 2004.

BARNEY (J.-B.), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* 1991, 17, 99-120.

BEN MAHMOUD-JOUINI (S.), BLOCH (A.) et MIGNON (S.), « Vers un modèle prudentiel d'innovation des entreprises familiales – contribution au concept d'entrepreneuriat familial », 2^{es} Journées Georges Doriot, HEC Paris et École de Management de Normandie, Paris, 15 mai 2008.

BURGELMAN (R.), "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly* 1983, 28, 223-245.

BURGELMAN (R.A.), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science* 1991, 2: 239-262.

CABRERA-SUAREZ (K.), SAA-PEREZ (P. D.), ALMEIDA (D. G.), "The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm", *Family Business Review* 2001, 14, 37-47.

CARNEY (M.), "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice* 2005, 29, 249-66.

CARRIER (C.), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec 1997.

CARRIER (C.), « L'intrapreneuriat : évolution et tendances dans les connaissances et les pratiques », in SCHMITT (C.) (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec 2008, 71-102.

CHANDLER (A. D. Jr.), *Scale and Scope*, Cambridge, MA., Harvard University Press 1990.

COEURDEROY (R.), LWANGO (A.), « Capital social, gouvernance et efficacité : y a-t-il une spécificité à l'entreprise familiale ? », *Problèmes économiques* 2009, 2971 : 20-28

COVIN (J. G.), SLEVIN (D. P.), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal* 1989, 10, 35-7.

CYERT (R. M.), MARCH (J. G.), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963/1992.

DIELMAN (T.), *Applied Regression Analysis*, 3rd Edition, Thomson-Duxbury 2001.

EDDLESTON (KA), KELLERMANNNS (FW), SARATHY (R), "Resources configurations in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance", *Journal of Management Studies* 2008, 45, 26-50.

FOUCART (T.), Colinéarité dans une matrice de produit scalaire, *Revue Statistique Appliquée* 1992, 3, 5-17

GRANT, (R. M.), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review* 1991, 33, 114-35.

GRAVES (S. B.), LANGOWITZ (N.), "Innovative Productivity and Returns to Scale in the Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal* 1993, 14, 593-605.

HABBERSHON (T. G.) and WILLIAMS (M.), "A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms", *Family Business Review* 1999, 12, 1-25.

HABBERSHON (T. G.), WILLIAMS (M.), MacMILLAN (I. C.), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing* 2003, 18, 451-65.

HAMILTON (L.C.), *Statistics with Stata*, Thomson editor 2006.

HOERL (A.E.), KENNARD (R.W.), "Ridge regression: biased estimation for non-orthogonal problems", *Technometrics* 1970, 12, 55-67.

HUBER (PJ), "The Behavior of Maximum Likelihood Estimation Under Non standard Conditions", in LE CAM (LM), NEYMAN (J) (eds.), *Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, University of California Press, Berkeley, CA 1967.

HUNGER (D.), WHEELLEN (T.L.), *Strategic Management*, 6th edition, Addison-Wesley 1998.

LEFEBVRE (L. A.), MASON (R.) et LEFEBVRE (E.), "The Influence Prism in SMEs: The Power of CEOs' Perceptions on Technology Policy and Its Organizational Impacts", *Management Science* 1997, 43, 856-878.

MARCHESNAY (M.), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences*, Éditions de l'ADREG 2002, http://asso.nord-net.fr/adreg/Adreg_MM.PDF

MESSEGHEM (K.), « Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* 2002.

MILLER, (D.), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science* 1983, 29, 770-791.

MILLER (D.), FRIESEN (PH.), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal* 1983, 3, 1-25.

MILLER (D.) et LE BRETON-MILLER (I.), *Managing for the Long Run, Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press 2005.

MILLER (D.) et LE BRETON-MILLER (I.), "Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective", *Strategic Organization* 2006, 4(4): 379-407.

MINTZBERG (H.), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall.

MORRIS (M.H.), DAVIS (D.L.), ALLEN (J.W.), "Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism", *Journal of International Business Studies* 1993, 25, 65-89.

OBENCHAIN (R.L.), "Maximum-Likelihood Ridge Regression", *Stata Technical Bulletin* 1995, 28, 22-36.

PENROSE (E. T.), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley 1959.

Problèmes économiques (2009), *Le retour en grâce du capitalisme familial*, 2971, 13 mai.

Revue internationale PME, Vingt ans de recherche francophone en PME et entrepreneuriat, 21, 2008, 7-197

ROBBINS (S.P.), *Organization Theory : Structure, Design and Applications*, Pentice-Hall 1990.

SCHMITT (C.) (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec 2008.

SHANE (S. A.), *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Northampton, MA : Edward Elgar 2003.

SHANE (S. A.), *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live By*, Yale University Press 2008.

STEVENSON (H. E.), JARILLO (J. C.), "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal* 1990, 11, 17-27.

THARENOU (P), DONOHUE (R) et COOPER (B.), *Management Research Methods*, Cambridge University Press 2007.

TORRÈS (O.), *Les PME*, Flammarion 1999.

TORRÈS (O.), « La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux », *Regards sur les PME* 2007, n° 14, Éditions La Documentation Française – Oséo.

WILLIAMSON (O.E.), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal* 1999, 20, 1087-1108.

ZAHRA (SA), BOGNER (WC.), "Technology strategy and software new venture's performance: exploring the moderating effect of the competitive environment", *Journal Business Venturing* 2000, 15:135-73.

ZAHRA (S.A.), (JG) COVIN, "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing* 1995, 10, 43-58.

ZAHRA (S.A.), HAYTON (J.C.), SALVATO (C.), "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship, Theory and Practice* 2004, 363-381.

ZAHRA (S. A.), JENNINGS (D. F.), KURATKO (D. F.), "The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field", *Entrepreneurship Theory and Practice* 1999, 24(2), 45-63.

ZAHRA (S.A.), NEUBAUM (D.O.), HUSE (M.), "Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems", *Journal of Management* 2000, 26, 947-976.

ZAHRA (S.A.), NEUBAUM (D.O.), LARRANETA (B), "Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement", *Journal of Business Research* 2007, 60, 1070-1079.

Annexe
Trace des coefficients et traitement de la colinéarité

Capacité d'autofinancement	Pression environnementale	Capacité d'innovation	Planification stratégique	Entreprise familiale	Évaluation stratégique	Entreprise familiale × Planification stratégique	Entreprise familiale × Évaluation stratégique	Taille	k
-0.0034067	.2832297	.31893	.3695482	-.4197817	-.0882147	-.3767132	.5925758	-.050929	0
-0.0032289	.2834544	.3184454	.3696521	-.4121199	-.0863198	-.3720554	.5805838	-.0507516	.25
-0.0031189	.2837893	.3176551	.3696174	-.400844	-.0832418	-.3631725	.5609378	-.0510179	.5
-0.0028451	.2843402	.3162609	.3693071	-.3824594	-.0778352	-.3459773	.5262351	-.051497	.75
-0.0023825	.2852731	.3137748	.3684893	-.3513389	-.0682501	-.3138813	.4645466	-.0523631	1
-0.0016777	.2866544	.3099121	.3669961	-.3046216	-.0535215	-.2635064	.3697723	-.0537263	1.25
-0.0007815	.2882594	.3050408	.3648962	-.2479233	-.0354163	-.2013332	.2537011	-.0554819	1.5
.0002319	.2896521	.2997549	.3622247	-.1912983	-.0170585	-.1389174	.1373797	-.0574768	1.75
.0013324	.2901758	.2945454	.3587118	-.14698	-.0021152	-.090162	.046213	-.0596417	2
.0025062	.28936	.2896139	.3540901	-.1221947	.0072399	-.0632898	-.0048124	-.0619269	2.25
.0037189	.287506	.2847404	.3485785	-.1104502	.0128121	-.0510863	-.0290293	-.0642384	2.5
.0049365	.2849889	.2796986	.3424401	-.1044423	.0166685	-.0453836	-.0414714	-.0664976	2.75
.0061339	.2819561	.2743806	.3357784	-.1009632	.0197079	-.0425939	-.0487399	-.0686525	3
.0072885	.2784416	.268731	.3286179	-.0987368	.0222765	-.0412938	-.0534546	-.0706603	3.25
.0083777	.274435	.2627118	.3209517	-.0971986	.024517	-.0408574	-.0567663	-.0724804	3.5
.0093776	.2699051	.2562903	.3127589	-.0960655	.0264919	-.0409753	-.0592408	-.0740713	3.75
.0102633	.2648099	.2494348	.3040105	-.0951784	.0282292	-.0414774	-.0611824	-.0753906	4
.0110086	.2590992	.2421126	.2946728	-.0944378	.0297401	-.0422616	-.0627652	-.0763941	4.25

L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DES PME : QUELLE PLACE POUR LA FAMILLE ?

Capacité d'autofinancement	Pression environnementale	Capacité d'innovation	Planification stratégique	Entreprise familiale	Évaluation stratégique	Entreprise familiale x Planification stratégique	Entreprise familiale x Évaluation stratégique	Taille	k
.0115869	.2527173	.2342895	.2847081	-.0937741	.0310282	-.0432596	-.0640916	-.0770359	4.5
.0119714	.2456044	.2259295	.2740765	-.0931325	.0320926	-.044421	-.0652211	-.0772686	4.75
.0121365	.2376979	.2169955	.262737	-.092465	.0329307	-.0457028	-.0661841	-.0770438	5
.0120586	.2289342	.2074503	.2506492	-.0917238	.0335384	-.0470635	-.0669898	-.0763129	5.25
.0117178	.2192511	.1972575	.2377758	-.0908583	.0339108	-.0484581	-.0676284	-.0750279	5.5
.0111002	.2085916	.1863844	.2240853	-.0898102	.0340412	-.0498334	-.0680728	-.0731436	5.75
.0102003	.1969076	.1748042	.2095559	-.0885107	.0339207	-.0511232	-.068277	-.0706195	6
.0090242	.1841656	.1625008	.1941811	-.0868757	.0335365	-.0522434	-.0681733	-.0674236	6.25
.0075933	.1703543	.1494732	.1779756	-.0848017	.0328703	-.053086	-.0676697	-.063536	6.5
.0059485	.1554922	.1357416	.1609829	-.0821606	.031896	-.0535127	-.0666444	-.0589543	6.75
.0041548	.1396373	.1213549	.1432837	-.0787954	.0305768	-.0533483	-.0649419	-.0536995	7
.0023048	.1228967	.106397	.1250039	-.0745163	.0288637	-.0523761	-.0623696	-.0478221	7.25
.0005209	.1054334	.0909927	.1063204	-.0691015	.026694	-.050337	-.058698	-.0414072	7.5
-.0010466	.0874693	.0753091	.0874616	-.0623034	.0239924	-.0469358	-.0536675	-.034577	7.75
-.0022274	.0692769	.0595496	.0686982	-.0538655	.0206766	-.0418602	-.0470061	-.0274872	8
-.0028471	.0511159	.0439387	.0503212	-.043551	.0166673	-.0348138	-.0384593	-.0203157	8.25
-.0027495	.0334149	.028696	.0326082	-.0311786	.0119009	-.0255589	-.0278285	-.0132436	8.5
-.0018197	.0163013	.0140072	.0157858	-.0166564	.0063439	-.0139586	-.0150069	-.0064317	8.75
0	0	0	0	0	0	0	0	0	9

