



## **Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise \***

**Frank JANSSEN**

Maître de Conférences invité

Université Catholique de Louvain  
Institut d'Administration et de Gestion  
Centre Européen de la PME

### **Résumé**

L'étude de l'impact des caractéristiques du dirigeant sur la croissance de son entreprise a donné lieu à de nombreuses recherches empiriques. Toutefois, la plupart de ces travaux se sont concentrés sur l'analyse d'un ou d'un nombre réduit de prédicteurs. En outre, aucune recherche n'a répertorié de manière exhaustive l'ensemble des variables précédemment étudiées. Nous avons cherché à combler cette lacune et avons testé l'influence potentielle sur la croissance de l'emploi de 28 variables, que nous avons regroupées en 5 sous-catégories. Nos résultats montrent que la croissance de l'emploi au sein des P.M.E. est uniquement influencée par certaines variables liées à deux sous-groupes, à savoir l'expertise du dirigeant et ses caractéristiques démographiques. Ses caractéristiques psychologiques, ses motivations et la présence d'une équipe de dirigeants n'exercent aucun impact significatif sur les chances de croissance de l'emploi de l'échantillon de P.M.E. belges que nous avons étudiées.

\* Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier de la BBL (Groupe ING)

## 1. Introduction

Depuis la publication en 1979 des travaux de Birch, un nombre impressionnant d'études a été consacré au rôle des P.M.E. dans la création d'emploi. Les données et la méthodologie utilisées par Birch (1979) ont soulevé un certain nombre de critiques (Armington et Odle, 1982). La plus retentissante de ces critiques fut celle d'un autre économiste américain, Bennett Harrison (1997). Outre le fait que Birch n'établirait pas de différence entre P.M.E. et filiales de grandes entreprises, Harrison estime que Birch n'aurait reconnu que tardivement que la majeure partie des emplois est créée par une infime partie des entreprises, les entreprises en croissance. Birch constate toutefois ce phénomène dans un ouvrage paru en 1987. C'est d'ailleurs lui qui est à l'origine du terme « gazelles », communément utilisé pour désigner les entreprises à forte croissance (Birch, 1987).

Plusieurs études, tant européennes qu'américaines, confirment ce phénomène.

Dans une étude portant sur l'ensemble de ce qui était, à l'époque, encore appelé la Communauté Economique Européenne, Storey et Johnson (1987) constatent qu'en 12 ans, moins de 10 % des entreprises créées au début de la période croissent au-delà de 20 travailleurs et moins d'1 % de celles-ci dépassent une taille de 100 salariés.

Dans le même sens, une étude récente de l'OCDE (1999) démontre que, parmi les P.M.E. ayant entre 20 et 500<sup>1</sup> employés en début de période, les entreprises dont l'emploi a doublé durant les dernières années ne représentent qu'entre 2 % et 10 % des firmes pérennes, mais ont généré entre 48 %<sup>2</sup> et 88 %<sup>3</sup> des nouveaux emplois créés par ce type de firmes en France, en Italie, aux Pays-Bas, en Espagne et au Québec. Ces tendances sont confirmées par des études portant sur l'Allemagne, la Grèce, et la Suède (Julien, 2000), l'Irlande (O'Farrel, 1984), les Etats-Unis (Dunkelberg et Cooper, 1982), le Canada (McMullan et Vesper, 1987) ou certaines régions du Royaume-Uni (Gallagher et Miller, 1991).

Les entreprises à forte croissance sont donc relativement marginales (Deakins, 1996). Selon Starbuck (1965), la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision : la décision d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître l'output en réponse à un accroissement de la demande ou encore la décision de stimuler la demande. Il souligne que la croissance peut être un objectif en soi. Elle peut constituer un étalon de la réussite du dirigeant et de l'entreprise, ainsi que des « progrès » réalisés par cette dernière. La majorité des dirigeants de P.M.E. n'intègre toutefois pas la croissance parmi ses objectifs (Kolvereid, 1992 ; Davidsson, 1989 ; Hakim, 1989 ; Gibb et Scott, 1986 ; Chell, 1986). Au-delà d'une certaine taille, parfois appelée « stade de confort » (Perry, 1987), il deviendra, par exemple, impossible pour le dirigeant de contrôler directement l'ensemble des tâches effectuées au sein de l'entreprise.

La croissance a été mesurée sur base d'un nombre impressionnant de variables, les deux indicateurs les plus largement utilisés par la littérature étant l'emploi et les ventes. Nous avons

---

<sup>1</sup> Entre 10 et 500 pour le Québec

<sup>2</sup>Italie

<sup>3</sup> Espagne

choisi de limiter cette communication à l'étude de la croissance de l'emploi. Outre le fait qu'elle soit une mesure de la croissance économique (Kirchoff, 1991), pour l'entrepreneur, elle peut constituer un indicateur de son succès et, pour la société dans son ensemble, elle est une mesure de la contribution économique de la firme au bien-être commun (Dunkelberg et Cooper, 1982). C'est pourquoi ce critère a été utilisé par de nombreux économistes et sociologues, bien qu'au sein des entreprises-mêmes, il semblerait que le succès soit plus mesuré en termes de croissance des ventes (Hughes, 1998 ; Donckels, 1990) et que ce dernier critère ait été privilégié par les chercheurs en sciences de gestion (Weinzimmer, 1993). En outre, selon Child (1973), l'emploi est un critère adéquat pour mesurer la taille d'une organisation car ce sont avant tout des humains qui sont « organisés ». Enfin, dans la mesure où le dirigeant attendra en principe que la demande se stabilise avant de recruter du personnel, l'emploi est théoriquement une mesure moins volatile de la croissance que le critère des ventes (Delmar, 1997). Dans certains pays européens, comme la Belgique, la stabilité de ce critère est accrue par les rigidités présentes sur le marché du travail liées à une législation sociale contraignante.

La croissance est parfois considérée comme la mesure de performance de l'entreprise la plus importante, la plus fiable et la plus facile d'accès (Wiklund, 1999 ; Delmar, 1997), bien que, étant donné qu'une croissance mal gérée est susceptible de conduire à la faillite, elle ne puisse pas nécessairement être considérée comme telle (St-Pierre, 1999).

La croissance étant un phénomène complexe et multidimensionnel (Weinzimmer, 1993), il va de soi qu'une approche de type purement interne, se limitant à l'impact des ressources et, en particulier, aux déterminants liés au dirigeant, néglige le potentiel de prédiction des variables liées à l'entreprise, aux stratégies développées, à l'environnement et aux interactions entre ces différents types de variables (Janssen, 2002). Toutefois, dans le cadre restreint de cette communication, nous avons choisi de nous concentrer sur l'influence des facteurs relatifs au dirigeant<sup>4</sup>.

Lorsqu'on les interroge sur les facteurs de succès d'une firme, les sociétés de capital à risque, les « business angels » et les dirigeants eux-mêmes estiment que l'entrepreneur est l'élément explicatif principal de la performance d'une entreprise (Herron et Robinson, 1993). Cette opinion est partagée par certains chercheurs tels que Sandberg (1986).

L'analyse des relations entre les caractéristiques du dirigeant et la croissance de son entreprise a déjà donné lieu à de nombreuses études empiriques. Toutefois, la grande majorité des recherches sur la croissance s'est contentée d'étudier l'impact d'un nombre limité de variables. En outre, l'ancrage théorique de la plupart de ces travaux est relativement faible. Le concept-même de croissance n'y est que rarement fondé théoriquement. Ces recherches présentent un caractère hautement fragmenté accentué par une trop grande attention accordée au secteur manufacturier, par une importante hétérogénéité en termes de période de temps étudiée et d'opérationnalisation de la mesure de la croissance. L'on peut en outre regretter qu'à l'exception de scientifiques suédois et surtout britanniques, peu de chercheurs européens se soient intéressés à cette problématique.

---

<sup>4</sup> Pour l'analyse d'un modèle causal complet de la croissance, voir Janssen, 2002

Plusieurs auteurs (Grinyer et al., 1988 ; Miller Friesen, 1984) estiment qu'il est nécessaire de tester simultanément l'impact d'un grand nombre de variables afin d'aboutir à une image plus complète et réaliste du phénomène de croissance. A notre connaissance, aucune recherche n'a tenté de répertorier de manière exhaustive l'ensemble des variables indépendantes examinées par les études antérieures.

Au départ d'un « état de l'art » de la recherche sur les déterminants de la croissance liés au dirigeant, nous avons développé 28 hypothèses. Ces hypothèses reprennent l'ensemble des déterminants que nous avons identifiés au sein de la littérature sur la croissance, ainsi qu'un certain nombre d'hypothèses originales issues de travaux théoriques.

Plutôt que de porter des jugements de valeur sur l'importance relative de l'une ou l'autre variable, qui nous auraient conduits à ne retenir qu'un nombre plus limité d'hypothèses, nous avons préféré tester l'ensemble de celles-ci, certains travaux empiriques récents ayant démontré l'importance surprenante que peuvent revêtir des facteurs qui, a priori, pourraient sembler mineurs (voir, par exemple, Gartner et Bhat, 2000).

Ces hypothèses ont été testées sur un échantillon de P.M.E. belges. Les P.M.E. étant souvent caractérisées par une interpénétration entre les dirigeants et leur firme (Janssen, 1998), le pouvoir de décision stratégique y est fréquemment concentré entre les mains du ou des dirigeants (Dromby, 2000). Les déterminants relatifs aux dirigeants sont donc plus susceptibles d'avoir un impact sur la croissance d'une P.M.E. que sur celle d'une entreprise de plus grande taille. C'est pourquoi nous avons limité notre recherche à ce type d'entreprise.

## **2. Les déterminants liés au dirigeant d'entreprise**

Nous avons classé les déterminants de la croissance relatifs aux caractéristiques du dirigeant en 5 groupes : les caractéristiques psychologiques du dirigeant, son expertise et son historique familial, ses motivations, ses caractéristiques démographiques et la présence d'une équipe de dirigeants.

### **2.1. Les caractéristiques psychologiques**

Les recherches sur le lien entre les caractéristiques psychologiques du dirigeant et la croissance de son entreprise trouvent leur source dans des études antérieures portant sur les « traits »<sup>5</sup> qui permettraient de différencier les entrepreneurs des autres groupes professionnels.

Ces recherches ont, par exemple, visé à démontrer qu'une des caractéristiques principales du comportement entrepreneurial réside dans le besoin d'accomplissement, c'est-à-dire le besoin d'exceller et de réaliser un certain but dans un objectif d'accomplissement personnel (McClelland, 1961). A ce jour, il n'a cependant pas été démontré qu'il existerait une relation causale entre un important besoin d'accomplissement et le fait de diriger et posséder une entreprise (Brockhaus, 1982). En ce qui concerne la croissance, Murray et al. (1995) ont

---

<sup>5</sup> Les traits peuvent être définis comme étant les caractéristiques durables de la personnalité qui se manifestent par un comportement relativement constant face à une grande variété de situations (Herron et Robinson, 1993).

constaté que les dirigeants d'une entreprise en phase de croissance ont un besoin de réalisation plus semblable à celui des managers de grandes entreprises qu'à celui des créateurs d'entreprises. Une étude de Miller et Toulouse (1986) portant sur un échantillon de 97 P.M.E. québécoises n'observe aucun lien entre le besoin de réalisation et la performance des entreprises, mesurée à la fois subjectivement par rapport à la performance moyenne de l'industrie et objectivement sous la forme de la croissance des ventes, des revenus nets et du ROI.

Une autre caractéristique psychologique mise en avant par la recherche a trait au lieu de contrôle du destin, concept issu d'une théorie développée par Rotter dans les années 60 (Rotter, 1966). L'entrepreneur aurait un lieu de contrôle de son destin interne, c'est-à-dire qu'il percevrait les conséquences de ses actions comme dépendantes de son propre comportement. Les travaux empiriques visant à valider cette théorie n'ont toutefois pu établir qu'une corrélation positive modeste entre ce trait et l'entrepreneur (Perry et al., 1986 ; Brockhaus, 1982) ou ont conclu à une absence de relation entre ces variables (Hull et al., 1980). Miller et Toulouse (1986) observent toutefois une relation positive entre ce trait et la performance de l'entreprise, mais contingenté en fonction de l'environnement dans lequel se trouve la firme. Kalleberg et Leicht (1991) constatent, eux, une absence de lien entre la croissance et le fait que l'entrepreneur ait un lieu de contrôle de son destin interne<sup>6</sup>.

De nombreuses recherches ont également été menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques peut être considérée comme l'une des caractéristiques fondamentales de l'entrepreneur (Brockhaus, 1982). Force est de constater que les auteurs sont loin d'être unanimes quant à cette notion (Timmons et al., 1985; Hull et al., 1980). Gasse (1987) relève que certains la rejettent purement et simplement, que d'autres estiment que l'entrepreneur prendrait des risques modérés, tandis que d'autres encore estiment que la propension à prendre des risques est l'essence même de l'activité entrepreneuriale. En ce qui concerne la croissance, Siegel et al. (1993) constatent une absence de relation entre cette dernière et la volonté de prise de risques.

D'autres encore se sont penchés sur le lien entre la croissance et la flexibilité du caractère du dirigeant ou son QI (Delmar, 1996 ; Miller et Toulouse; 1986), sans aboutir à des résultats tranchés.

L'analyse des traits de l'entrepreneur a donné lieu à des résultats équivoques ne permettant pas d'isoler avec certitude les caractéristiques psychologiques qui permettraient de distinguer les entrepreneurs susceptibles de mieux réussir que les autres (Chell, 1985). De même, les recherches relatives à l'impact des traits de personnalité sur la croissance n'ont, à ce jour, pas révélé de relation significative entre ces variables (Snuif et Zwart, 1994). Delmar (1996) souligne que ces traits ne permettent d'expliquer qu'une partie mineure des différences de performance entre entreprises. Cet auteur attribue le caractère décevant de ces résultats à des problèmes tant théoriques que méthodologiques. Premièrement, les tenants de cette école n'ont pas été capables d'aboutir à un consensus quant à l'importance des nombreux traits

---

<sup>6</sup>Un sentiment de confiance globale dans le chef du dirigeant semble également stimuler la croissance, au contraire d'une volonté de sécurité et de protection (Ivanaj et Géhin, 1997). Une étude plus ancienne observe toutefois une absence d'influence sur la croissance du degré de confiance exprimé par le dirigeant (Kalleberg et Leicht, 1991).

étudiés, ni quant à la façon dont ils varient en fonction des situations. Deuxièmement, ces chercheurs postulent généralement que les caractéristiques de l'entrepreneur et de son environnement sont stables. Or, l'environnement est changeant et les traits seuls ne permettent pas d'expliquer un comportement entrepreneurial. Enfin, les méthodologies utilisées sont dépassées au vu de la psychologie moderne. Ainsi, par exemple, la personnalité d'un individu n'est plus mesurée de manière unidimensionnelle.

La recherche de Miller et Toulouse (1986) ayant toutefois conclu à une relation ténue, mais positive, entre la performance et un lieu de contrôle du destin interne, nous retiendrons cette variable et testerons l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 1 : la croissance est positivement influencée par un lieu de contrôle du destin interne dans le chef du dirigeant***

## **2.2. L'expertise du dirigeant et son historique familial**

En dehors des traits, les chercheurs en entrepreneuriat ont étudié d'autres facteurs incubateurs du comportement entrepreneurial chez un individu, tels que l'expérience professionnelle, le système scolaire ou le contexte familial. Au-delà de son influence sur l'entrepreneuriat au sens large, de nombreux auteurs se sont attachés à rechercher l'impact de l'expertise du dirigeant sur le développement de son entreprise.

Cette expertise du dirigeant peut résulter d'une expérience fonctionnelle antérieure, d'une expérience de création d'entreprise ou en tant qu'indépendant, d'une connaissance du secteur dans lequel opère l'entreprise, ou provenir de connaissances acquises dans le cadre de ses études ou au sein de sa famille.

Selon Gasse (1982), l'impact de l'expérience de l'entrepreneur peut être positif ou négatif. L'expérience peut aider le dirigeant à éviter ou à solutionner plus facilement des problèmes rencontrés antérieurement. Elle pourrait toutefois également inhiber sa créativité et son degré d'adaptabilité en le poussant à se raccrocher à des solutions ayant fait leurs preuves dans le passé. Or, un style de management conservateur, qui se limite aux produits et aux approches managériales qui ont déjà fait leur preuve, inhibe la croissance (Grinyer et al., 1988).

L'expérience fonctionnelle antérieure permet en principe le développement d'une expertise susceptible de favoriser la croissance. Il ressort de certaines études empiriques qu'une expérience antérieure de management (Storey et al., 1989) ou de supervision (Dunkelberg et Cooper, 1982) a un impact positif sur la croissance de l'entreprise. Une expérience antérieure dans le domaine du marketing semble également stimuler la croissance (Storey, 1994). Des fonctions liées à l'output, c'est-à-dire dans le domaine du marketing, de la vente ou de la R&D sont, en effet, supposées mettre l'accent sur la croissance (Hambrick et Mason, 1984). Nous présumons que le fait que le dirigeant ait précédemment travaillé dans la consultance lui procure également une certaine expertise dans un grand nombre de domaines de gestion susceptible d'accroître le développement de son entreprise. Par contre, le fait que le dirigeant soit issu d'un institut d'enseignement supérieur semble inhiber la croissance (Westhead, 1995). Bien que l'influence de l'expérience fonctionnelle antérieure ne soit pas confirmée par

l'ensemble des chercheurs (Brush et Changati, 1998 ; Dunkelberg et Cooper, 1982), nous formulons l'hypothèse d'un lien positif entre ces variables.

***Hypothèse 2 : la croissance est positivement influencée par une expérience antérieure de management ou de supervision***

***Hypothèse 3 : la croissance est positivement influencée par une expérience antérieure dans le domaine du marketing, de la vente ou de la R&D***

***Hypothèse 4 : la croissance est positivement influencée par une expérience antérieure dans le domaine de la consultance***

***Hypothèse 5 : la croissance est négativement influencée par une expérience antérieure au sein d'un institut d'enseignement supérieur***

La taille de l'entreprise dans laquelle était exercé l'emploi précédent peut également avoir un impact sur la croissance. Le fait d'avoir travaillé au sein d'une entreprise d'une certaine taille a pu permettre au dirigeant de se familiariser avec des techniques de gestion propices à la croissance. Westhead et Birley (1995) observent une relation positive entre le fait que le dirigeant ait précédemment travaillé dans une grande entreprise et la croissance. Plusieurs auteurs relèvent que les fondateurs de sociétés de haute technologie à forte croissance sont fréquemment issus de grandes entreprises, voire de sociétés cotées (Feeser et Willard, 1989 ; Cooper et Bruno, 1977). L'étude de Dunkelberg et Cooper (1982), par contre, constate que la taille de l'entreprise dans laquelle le dirigeant était précédemment employé ne semble pas exercer d'influence sur la croissance, si ce n'est si le dirigeant travaillait dans une entreprise de moins de 100 personnes, auquel cas l'influence sur la croissance est négative. Cette étude étant relativement isolée, nous émettons l'hypothèse d'une relation positive :

***Hypothèse 6 : la croissance est positivement influencée par le fait que le dirigeant ait une expérience antérieure dans une grande entreprise***

Certains auteurs se sont interrogés sur l'influence du fait que le dirigeant ait déjà une expérience de création d'entreprise (Dahlqvist et al., 1999). Ces auteurs observent une influence positive de cette variable sur la croissance. D'autres études, par contre, ne détectent aucun impact d'une expérience de création d'entreprise antérieure dans le chef du dirigeant (Brush et Changati, 1998 ; Siegel et al., 1993). Ces recherches constatent également que le nombre d'années d'expérience professionnelle au sens large n'est pas déterminant pour la croissance. Dans le même ordre d'idées, il n'y aurait aucun lien entre le fait de posséder une expérience antérieure en tant qu'indépendant et la croissance (Kalleberg et Leicht, 1991). Afin de confirmer ou d'infirmer ces conclusions, nous testerons l'hypothèse d'une relation positive :

***Hypothèse 7 : la croissance est positivement influencée par une expérience antérieure de création d'entreprise***

***Hypothèse 8 : la croissance est positivement influencée par une expérience antérieure en tant qu'indépendant***

***Hypothèse 9 : la croissance est positivement influencée par le nombre d'années d'expérience professionnelle antérieure à la création de l'entreprise***

Une expertise sectorielle peut également revêtir une certaine importance. Siegel et al. (1993) constatent que la connaissance du secteur a un impact positif important sur la croissance. Des études comparatives entre des sociétés de haute technologie à forte croissance et des sociétés du même secteur ayant quitté le marché ou connu une croissance plus lente montrent aussi que les premières sont plus susceptibles d'utiliser la même technologie et de desservir les mêmes marchés que les entreprises dont sont issus les créateurs (Feaser et Willard, 1990 ; Feaser et Willard, 1989 ; Cooper et Bruno, 1977). Dunkelberg et Cooper (1982) constatent que le fait de produire le même produit ou de fournir le même service que durant l'emploi précédent a une influence positive sur la croissance. Bien que deux autres recherches concluent à une absence de lien entre l'expérience sectorielle et la croissance (Brush et Changati, 1998 ; Kalleberg et Leicht, 1991), nous testerons donc l'hypothèse d'un lien positif :

***Hypothèse 10 : la croissance est positivement influencée par une expérience antérieure à la création d'entreprise au sein du même secteur***

La relation entre le nombre d'entreprises possédées et/ou dirigées par le dirigeant et la croissance a également donné lieu à certaines recherches. Selon Storey (1994), de nombreux propriétaires-dirigeants posséderaient plus d'une entreprise. La mult création constitue en fait un mode particulier de croissance. Westhead (1995) observe que le fait qu'un dirigeant possède et/ou dirige plus d'une entreprise a un impact négatif sur la croissance de l'entreprise isolée. Cet impact négatif peut être dû au fait qu'il consacre moins de temps à cette dernière s'il possède plusieurs entreprises. Une étude américaine confirme cette relation, mais uniquement pour les entreprises dirigées par des femmes (Kalleberg et Leicht, 1991)<sup>7</sup>. Nous émettons donc l'hypothèse d'une influence négative sur la croissance :

***Hypothèse 11 : la croissance d'une entreprise particulière est négativement influencée par le fait que le dirigeant possède plusieurs entreprises***

Le fait que, lors de la création, le dirigeant ne se consacre pas de manière permanente à la nouvelle entreprise pourrait influencer positivement sa croissance ultérieure. En effet, selon Storey (1994c), un tel dirigeant a eu la possibilité d'évaluer ses qualités entrepreneuriales de manière peu risquée. Cette formule peut donc être considérée comme une forme d'apprentissage.

***Hypothèse 12 : la croissance est positivement influencée par le fait que, lors de la création de l'entreprise, le dirigeant ait exercé d'autres activités***

Etrangement, l'impact d'un premier échec entrepreneurial sur la croissance d'une seconde entreprise créée par le même dirigeant n'a, à notre connaissance, pas été testé empiriquement. Pour des raisons liées à une perception négative de cette expérience ou à une prise de conscience des limites de ses aptitudes managériales dans le chef du dirigeant, on pourrait penser que ce facteur devrait influencer négativement la croissance. Inversement, cet échec pourrait également constituer un facteur d'apprentissage propice au développement

---

<sup>7</sup>Cette variable serait sans effet sur la croissance des firmes dirigées par des hommes.



d'aptitudes stimulant la croissance. Nous supposons toutefois que l'aspect inhibiteur prédominera.

***Hypothèse 13 : la croissance est négativement influencée par un échec entrepreneurial antérieur***

De nombreuses recherches constatent que le niveau d'éducation du dirigeant a un impact positif sur la croissance (Julien, 2000 ; Hall, 1995 ; Westhead, 1995 ; Storey et al., 1989 ; Dunkelberg et Cooper, 1982)<sup>8</sup>. Le fait que le dirigeant soit détenteur d'un diplôme d'études supérieures, voire de diplômes complémentaires, semble stimuler la croissance de son entreprise. On peut également supposer que le type d'études poursuivies aura un impact sur la croissance. Nous émettons donc, en outre, l'hypothèse que des études ayant un lien direct avec les activités de l'entreprise, une formation en gestion d'entreprise ou une formation à la création d'entreprise<sup>9</sup> contribuent au développement de celle-ci.

***Hypothèse 14 : la croissance est positivement influencée par le niveau d'éducation du dirigeant***

***Hypothèse 15 : la croissance est positivement influencée par le fait que le dirigeant ait suivi des études ayant un lien avec l'activité de l'entreprise***

***Hypothèse 16 : la croissance est positivement influencée par une formation en gestion***

***Hypothèse 17 : la croissance est positivement influencée par une participation à une formation à la création d'entreprise***

Curieusement, l'impact de l'historique familial sur la croissance n'a retenu l'attention que de peu de chercheurs. Pourtant, l'hypothèse de l'influence d'un héritage intergénérationnel sur l'entrepreneuriat et, plus particulièrement sur la création d'entreprise, est loin d'être neuve (voir Bolton, 1971). Certaines études constatent que plus de 50 % des entrepreneurs ont un parent entrepreneur lui-même (Gasse, 1987). En ce qui concerne la croissance, on pourrait supposer qu'un dirigeant issu d'une famille comptant un ou plusieurs propriétaires-dirigeants bénéficiera de l'expérience de ceux-ci et pourra compter sur un financement familial. En conséquence, on peut émettre l'hypothèse que cette variable influencera positivement la croissance (Storey, 1994). Julien (2000) observe effectivement un lien positif entre une origine familiale entrepreneuriale et la croissance. À l'inverse, la famille pourrait freiner la croissance de manière à ne pas perdre le contrôle de l'entreprise ou à éviter une prise de risques trop importante (Gibb et Davies, 1990). Nous supposons toutefois que le premier aspect prédominera :

***Hypothèse 18 : la croissance est positivement influencée par une origine familiale entrepreneuriale***

Enfin, plusieurs auteurs ont examiné la relation entre le type de lien unissant le dirigeant au fondateur de l'entreprise, d'une part, et la croissance, d'autre part. Dunkelberg et Cooper (1982) observent que les firmes qui ont à leur tête un dirigeant ayant succédé au fondateur croissent moins que celles qui sont toujours dirigées par la première génération. Selon ces

---

<sup>8</sup>Brush et Chaganti (1998) observent toutefois une absence de lien.

<sup>9</sup> Bien que Dahlqvist et al. (1999) constatent une absence de lien entre des deux variables.

auteurs, ce phénomène pourrait être dû au fait que les dirigeants de la seconde génération ne sont pas caractérisés par la même volonté de réalisation que leurs aînés. Par contre, ils constatent que les firmes dirigées par des dirigeants externes ont généralement un taux de croissance assez important. Ces dirigeants sont vraisemblablement des managers professionnels. Il est généralement admis que les entreprises à forte croissance doivent faire face à une série de problèmes, comme des problèmes de délégation ou de « leadership », requérant des qualités managériales que le fondateur ne possède pas nécessairement (Willard et al., 1992 ; Hambrick et Crozier, 1985). Ces dirigeants externes sont, en principe, moins enclins à conserver un statu quo. Willard et al. (1992) ont comparé les performances d'un échantillon d'entreprises de haute technologie à forte croissance dirigées par leur fondateur à celles d'entreprises du même type gérées par des managers professionnels externes. Ils n'observent aucune différence significative entre les performances des deux catégories de firmes. Une étude multisectorielle suédoise aboutit à la même conclusion (Delmar, 1999). Par contre, une autre étude constate un lien positif entre le fait qu'une entreprise soit dirigée par son créateur et sa croissance (Delmar, 1997). Dans le même ordre d'idées, McCarthy et al. (1993) montrent que la croissance des actifs des entreprises dirigées par leur créateur est plus importante que celles d'autres entreprises. Sur base de ces résultats antérieurs, nous testerons donc les trois hypothèses suivantes :

*Hypothèse 19 : la croissance est positivement influencée par le fait que l'entreprise soit dirigée par un manager externe plutôt que par son créateur*

*Hypothèse 20 : la croissance est négativement influencée par le fait que l'entreprise ait à sa tête un dirigeant familial ayant succédé au fondateur*

### 2.3. Les motivations

Selon Delmar (1996), les motivations du dirigeant sont des déterminants importants de la croissance. Ces motivations peuvent être du type « pull » ou « push ». Les motivations de type « pull » sont des facteurs intrinsèques que le dirigeant contrôle, tandis que les motivations « push » sont des facteurs extrinsèques sur lesquels le dirigeant n'a que peu d'emprise (Walker et al., 1999).

Plusieurs recherches révèlent l'existence d'un lien positif entre la croissance de l'entreprise et la présence d'une motivation de type « pull » ou « positive » dans le chef du dirigeant au moment de la création, telle que la perception d'une opportunité de marché (Storey et al., 1989 ; Kalleberg et Leicht, 1991), la réalisation personnelle ou la recherche d'un certain statut social (Stratos Group, 1990 ; Kolvereid, 1991). Par contre, la croissance ne serait pas influencée par des motivations pécuniaires (Davidsson, 1989). Julien (2000) observe toutefois que des objectifs de profit et de réalisation d'un défi favorisent une croissance plus forte. Plus fondamentalement, une motivation de croissance dans le chef du dirigeant semble stimuler la croissance réelle de l'entreprise (Delmar, 1999). De rares études concluent cependant à une absence de lien entre les variables motivationnelles et la croissance (Dahlqvist et al., 1999 ; Brush et Changati, 1998). Dans la mesure où la majorité des études observe un lien positif entre la croissance et des motivations du type « pull », nous émettons l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 21 : la croissance est positivement influencée par des motivations de type « pull » dans le chef du dirigeant au moment de la création, telles que la perception d'une opportunité de marché, la réalisation d'un défi, la réalisation personnelle, l'indépendance, l'amélioration du statut social, la recherche du profit ou un objectif de croissance***

Selon certains auteurs, les perspectives de croissance sont moins importantes au sein d'une entreprise créée au départ d'une motivation de type « push », ou « négative », telle qu'une situation de chômage (Storey, 1994b ; Wynarczyk et al., 1993). On peut supposer que celle-ci devrait résulter en une perte de contacts professionnels ainsi qu'en une détérioration des aptitudes professionnelles (Dahlqvist et al., 1999). Logiquement, il devrait en aller de même en cas de création d'entreprise suite à une expérience professionnelle antérieure peu satisfaisante. Pourtant, dans une étude empirique comparant des entrepreneurs à succès à des entrepreneurs ayant échoué, Brockhaus (1980) constate que les premiers expriment un mécontentement plus important que les seconds par rapport à leur emploi antérieur. Comme le note cet auteur, ce phénomène pourrait être lié au fait que ces entrepreneurs aient été plus motivés à développer une activité à succès afin de ne pas devoir réintégrer leur ancienne fonction ou un emploi similaire. Elle pourrait également être le résultat d'une dissonance cognitive, c'est-à-dire le désir de rendre congruents des faits apparemment contradictoires. L'étude de Dunkelberg et Cooper (1982) n'observe aucun lien significatif entre les raisons pour lesquelles le dirigeant a quitté son emploi précédent ou ses objectifs et la croissance. Une étude suédoise constate que la motivation de type « push » liée au chômage n'affecte pas la performance de la firme (Dahlqvist et al., 1999). Plusieurs études constatant un lien négatif, nous formulons l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 22 : la croissance est négativement influencée par des motivations de type « push » dans le chef du dirigeant au moment de la création, telles qu'une situation antérieure de chômage ou une expérience professionnelle antérieure peu satisfaisante***

#### **2.4. Les variables démographiques**

Des variables démographiques, comme l'âge et le sexe de l'entrepreneur ou son appartenance à une minorité ethnique, ont également donné lieu à certaines recherches.

L'âge est généralement associé à un comportement plus conservateur supposé exercer un impact négatif sur les performances de l'entreprise pour trois raisons (Hambrick et Mason, 1984). Premièrement, un dirigeant plus âgé est en principe moins enclin à adopter un comportement novateur ou à adhérer à une idée nouvelle. Deuxièmement, un tel dirigeant serait plus attaché à un certain statu quo organisationnel. Enfin, des objectifs de sécurité salariale et professionnelle engendrent un comportement plus prudent. Un dirigeant plus jeune serait par contre plus enclin à prendre des risques (Hambrick et Mason, 1984). Dans le même sens, certains constatent que des valeurs, c'est-à-dire des principes guidant la vie d'un individu, telles que le conformisme et la tradition ont un impact négatif sur les performances de l'entreprise (Delmar, 1996).

Plusieurs études (Delmar, 1997 ; Weinzimmer, 1993 ; Dunkelberg et Cooper, 1982) observent effectivement un impact négatif de l'âge du dirigeant ou de l'âge moyen de l'équipe de dirigeants sur la croissance. Notre hypothèse va donc également dans ce sens :

***Hypothèse 23 : la croissance est négativement influencée par l'âge du ou des dirigeant(s)***

Le sexe et l'ethnicité peuvent contribuer à déterminer les opportunités d'emploi et d'accès à des réseaux professionnels d'un individu (Dahlqvist, 1999). Les femmes qui se lancent dans une carrière d'indépendant, par exemple, seraient désavantagées par rapport aux hommes par l'existence de barrières liées à l'éducation, à la pression familiale et à l'environnement professionnel (Kalleberg et Leicht, 1991). En outre, une femme dont le comportement s'éloignerait des normes de comportement socialement acceptées en fonction du sexe d'un individu s'expose à une désapprobation sociale, tandis qu'un comportement anticonformiste ou innovateur est toléré, voire encouragé chez les hommes (Papalia et Olds, 1981). Une étude menée par Dahlqvist et al. (1999) sur les entreprises nouvellement créées en Suède observe un lien négatif entre le fait que l'entrepreneur soit de sexe féminin et la croissance. Cette étude constate également que le fait que l'entrepreneur soit une personne immigrée influence négativement la croissance. D'autres études, par contre, n'observent aucun lien significatif entre le sexe du dirigeant et la croissance (Delmar, 1999). De même, une étude portant spécifiquement sur la survie et les performances comparées des entreprises dirigées par des hommes ou des femmes conclut à une absence quasiment générale de différences (Kalleberg et Leicht, 1991). Sur base des arguments théoriques, nous émettons toutefois l'hypothèse d'un lien négatif

***Hypothèse 24 : la croissance est négativement influencée par le fait que le dirigeant soit de sexe féminin***

***Hypothèse 25 : la croissance est négativement influencée par le fait que le dirigeant soit une personne immigrée***

## **2.5. La présence d'une équipe de dirigeants**

Selon Vesper (1990), la présence d'une équipe de dirigeants signifie une quantité de travail plus importante, ainsi qu'une plus grande variété et un plus grand équilibre d'aptitudes et de ressources susceptibles de déboucher sur des synergies. Chaque dirigeant apportera sa propre expertise. Cela permet également de partager les risques. De plus, Vesper souligne que, dans ce cas, l'entreprise peut se permettre de croître de manière plus importante qu'une entreprise dirigée par une seule personne avant de devoir faire appel à des managers extérieurs. En outre, le fait que le fondateur initial ait rassemblé une équipe autour de lui constitue un signal de sa capacité à attirer et à gérer d'autres personnes, tandis qu'une incapacité ou une réticence à constituer une équipe pourrait, aux yeux d'investisseurs potentiels, être symptomatique d'une absence des qualités managériales requises pour croître. Enfin, Vesper estime que le recrutement des membres de l'équipe dirigeante peut mener à une première évaluation de l'idée à la base de la création de l'entreprise et de son potentiel de succès. Toutefois, la présence de plusieurs dirigeants risque également de ralentir le processus décisionnel (Feeser et Willard, 1990).

Plusieurs études montrent que les entreprises créées et possédées par plusieurs personnes sont plus enclines à croître que les entreprises n'ayant qu'un seul propriétaire (Siegel et al., 1993 ; Weinzimmer, 1993 ; Feeser et Willard, 1990 ; Dunkelberg et al., 1987 ; Woo et al., 1989). Par ailleurs, il semblerait également que les entreprises de haute technologie à forte croissance aient généralement été fondées par plusieurs personnes (Cooper et Bruno, 1977). Une étude observe toutefois une absence de lien entre le fait qu'une entreprise ait plus d'un propriétaire et les décisions de réinvestissement, mesurées par la croissance des actifs (McCarthy et al., 1993). Cette étude étant isolée, nous émettons l'hypothèse d'un lien positif :

***Hypothèse 26 : la croissance est positivement influencée par le fait que l'entreprise soit dirigée par une équipe***

Au-delà de la taille du groupe de dirigeants à proprement parler, l'hétérogénéité du groupe, en termes d'expérience sectorielle et/ou fonctionnelle des dirigeants, a également fait l'objet de plusieurs études. L'homogénéité est susceptible de mener à un phénomène appelé « pensée de groupe » (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990) c'est-à-dire une détérioration du processus décisionnel entraînée par un désir trop important d'unanimité au sein du groupe (Kreitner et Kinicki, 1992). L'hétérogénéité est toutefois également susceptible de provoquer des crises au sein de l'équipe et, par conséquent, de compliquer la mise en œuvre des décisions (Ensley et al., 1998). Eisenhardt et Schoonhoven (1990) observent un impact positif de l'hétérogénéité des expériences sectorielles antérieures des membres de l'équipe dirigeante sur la croissance. De même, Weinzimmer (1993) constate qu'une hétérogénéité, à la fois fonctionnelle et sectorielle, influence positivement la croissance. Bien qu'une étude isolée observe un impact négatif de l'hétérogénéité en termes d'expérience sectorielle, fonctionnelle et de formation sur la croissance et la performance (Ensley et al., 1998), nous formulons donc l'hypothèse d'un lien positif entre cette hétérogénéité et la croissance :

***Hypothèse 27 : la croissance est positivement influencée par le fait que l'entreprise soit dirigée par une équipe hétérogène en termes d'expérience fonctionnelle, sectorielle et/ou de formation***

Une expérience de travail antérieure commune est également susceptible d'accélérer le processus décisionnel. Cette expérience commune permettrait d'accroître l'efficacité du processus décisionnel (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Cette hypothèse a été confirmée empiriquement (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Nous formulons donc une hypothèse identique :

***Hypothèse 28 : la croissance est positivement influencée par le fait que l'entreprise soit dirigée par une équipe de personnes dont certains membres ont une expérience de travail antérieure commune.***

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Population, échantillon et représentativité

Pour déterminer la population de P.M.E. à analyser, au départ d'une base de données, constituée par la BBL, reprenant toutes les entreprises établies en Belgique ayant déposé leurs comptes annuels à la Centrale des Bilans de la Banque Nationale, nous avons retenu toutes les entreprises actives sur l'ensemble de la période étudiée (de 1994 à 2000), pour lesquelles nous disposons de données en termes d'emploi pour 1994 et 2000 et qui, en 1994, correspondaient à la définition de la P.M.E. donnée par la Commission de l'Union Européenne<sup>10</sup>. Dans la mesure où, en Belgique, de nombreuses entreprises sont créées pour des raisons purement fiscales<sup>11</sup> et n'exercent pas réellement d'activités, nous avons éliminé les entreprises déjà actives en 1994, mais qui emploient toujours moins de 5 personnes en 2000.

Sur base de ces critères, la population était composée de 11.481 entreprises. Nous avons sélectionné aléatoirement 788 entreprises, tout en veillant à avoir des proportions d'entreprises de très petite taille (moins de 10 personnes), de petite taille (entre 10 et 49 personnes) et de taille moyenne (entre 50 et 249 personnes) identiques à celles de la population totale. De manière à permettre une analyse dynamique, ce critère de taille était vérifié au début de la période étudiée, soit en 1994. Nous avons également conservé des proportions d'entreprises issues des trois régions du pays (Flandres, Wallonie, Bruxelles) identiques à celles de la population.

Parmi les 788 entreprises, 331 ont refusé de participer à l'enquête et 186 n'étaient pas disponibles durant la période des interviews. Pour 121 autres entreprises, le numéro de téléphone contenu dans la base de données était erroné ou correspondait à un numéro de fax. Notre étude a donc porté sur un échantillon de 150 entreprises<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Selon la Recommandation de la Commission du 3 avril 1996 (JOCE, L 107/4, 1996), doivent être considérées comme P.M.E., les entreprises :

- employant moins de 250 personnes ; le nombre de personnes employées correspond au nombre d'unités de travail-année.

- dont, soit le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions EUR., soit le total du bilan annuel n'excède pas 27 millions EUR.

- qui respectent un critère d'indépendance. Sont considérées comme indépendantes, les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25 % ou plus du capital ou des droits de vote par une ou plusieurs grandes entreprises. Nous n'avons pas utilisé ce critère dans la mesure où l'une de nos hypothèses présupposait que le fait qu'une entreprise soit dépendante d'une autre entreprise influencera positivement la croissance de la première.

La Commission établit également une distinction entre entreprises moyennes, petites entreprises et micro-entreprises. La petite entreprise est celle qui emploie moins de 50 personnes, qui respecte le critère d'indépendance défini ci-dessus et dont, soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 7 millions d'EUR., soit le total du bilan annuel n'excède pas 5 millions d'EUR. Est considérée comme micro-entreprise, celle qui emploie moins de 10 salariés.

<sup>11</sup> Le régime fiscal des sociétés est, en effet, plus avantageux que le régime des personnes physiques.

<sup>12</sup> Selon Harris (1985), la taille de l'échantillon doit excéder le nombre de prédicteurs d'au moins 50. Un échantillon de 150 observations respecte donc cette règle. Selon d'autres auteurs (Bernard, 1999), il faudrait un minimum de 10 observations par prédicteur. Harris (1985) souligne que ce principe ne repose sur aucune preuve empirique. D'autres suggèrent des règles plus libérales que celle d'Harris et estiment que le nombre d'observations ne doit excéder le nombre de variables que de 40 (voir Howell, 1998).

Afin de déterminer la représentativité de notre échantillon par rapport à la population originale, nous avons comparé la moyenne de croissance<sup>13</sup> des entreprises de l'échantillon à celle des entreprises de la population<sup>14</sup> sur base d'un test *t* bilatéral. L'une des conditions d'application sous-tendant ce test sur deux échantillons indépendants est l'homogénéité des variances (Howell, 1998). Nous avons donc préalablement testé l'homogénéité des variances à l'aide du test de Levene. Après avoir constaté que les variances ne sont pas significativement différentes ( $F = 1,476$  et  $\text{sign.} = 0,224$ ), nous avons testé la différence entre les moyennes de la croissance de l'emploi des deux groupes. Les résultats du test *t* bilatéral ( $t = -0,823$  ; d.l. = 11.479 ;  $\text{sign.} = 0,411$ ) indiquent que la moyenne de croissance de l'emploi des entreprises de notre échantillon n'est pas significativement différente de celle des entreprises de la population.

Notre échantillon ayant été constitué sur base de contraintes de taille et d'appartenance régionale issues des caractéristiques de la population, il n'est plus nécessaire d'examiner la représentativité de l'échantillon par rapport à la population relativement à ces deux critères. Enfin, nous avons également examiné les pourcentages d'entreprises indépendantes au sein de la population et de l'échantillon. Ceux-ci sont également identiques (66,7%). Ces éléments de comparaison ont été choisis car ils figurent dans la base de données.

### 3.2. Méthode de collecte des données et mesure de la variable dépendante

Les données publiées par les entreprises ne permettent pas de tester la très grande majorité des hypothèses développées dans notre recherche. A cet effet, nous avons opté pour une enquête téléphonique<sup>15</sup>. Nous avons préalablement établi un questionnaire constitué de questions fermées que nous avons pré-testé auprès de plusieurs dirigeants d'entreprises. Les dirigeants de 150 P.M.E. ont été interviewés téléphoniquement au mois de novembre 2001.

La valeur de la variable dépendante a été recueillie au départ de la base de données. Le choix d'un indice approprié de mesure de la croissance a donné lieu à de nombreuses discussions théoriques (Wooden et Hawke; 2000; OCDE, 1998; Birch, 1986). Aucun indice n'étant neutre (Julien et al., 1998), nous avons opté pour une mesure simple, à savoir la variation relative «  $(E_t - E_{t-1}) / E_{t-1}$  », celle-ci étant l'indice le plus fréquemment utilisé dans les études sur les déterminants de la croissance (Delmar, 1997).

Afin d'effectuer une régression logistique (voir infra), ces variables dépendantes ont été dichotomisées en « forte croissance » (encodée 1) et « faible croissance, stagnation ou régression » (encodée 0). Nous avons défini la « forte croissance » comme une croissance

<sup>13</sup> Pour la mesure de celle-ci, voir le point 3.2.

<sup>14</sup> Dont nous avons préalablement retiré les entreprises appartenant à l'échantillon interrogé.

<sup>15</sup> Le grand avantage de cette méthode par rapport aux enquêtes personnelles et par correspondance est sa rapidité d'exécution. En comparaison avec un entretien personnel, elle présente en outre un risque plus faible de biais lié à la personne de l'enquêteur (Lambin, 1990). Enfin, elle permet l'encodage immédiat des réponses, ce qui réduit les risques d'erreur.

supérieure ou égale à 50 % sur la période étudiée, ce qui correspondait à 34,3 % des entreprises de notre échantillon.

Les études antérieures diffèrent fortement en termes de période de temps étudiée. Afin d'identifier des tendances irrégulières de court terme et de permettre une estimation fiable des performances organisationnelles (Weinzimmer et al., 1998), la période de temps étudiée devrait être d'au moins 5 ans. Sur base des contraintes de notre base de données, nous avons mesuré la croissance sur une période de 7 ans s'étendant de 1994 à 2000.

De manière à éviter des mesures statiques, alors que la croissance est un phénomène dynamique par essence, nous avons exclu les entreprises créées durant la période étudiée.

### 3.3. Traitement des données

Afin de tester nos hypothèses, nous avons réalisé une régression logistique binomiale à l'aide du logiciel SPSS. Cette méthode présente certains avantages par rapport à la régression multiple standard qui est soumise à des conditions d'application plus restrictives (Garson, 2001 ; Howell, 1998)<sup>16</sup>. Parmi ces avantages, on peut notamment citer le fait que, contrairement à la régression standard, la régression logistique ne présuppose pas une relation linéaire entre la variable dépendante et les variables indépendantes, et ne requiert pas une distribution normale des variables. Or, nous avons constaté que notre variable dépendante ne présentait pas une distribution normale. La régression logistique permet en outre d'intégrer au sein d'un même modèle des prédictors de type dichotomique ou polytomique et de type métrique. Chaque modalité d'une variable d'origine a donné lieu à une variable auxiliaire codée 1 si la caractéristique est réalisée et 0 dans le cas inverse. Afin d'éviter une liaison linéaire entre les variables indépendantes, pour chaque variable d'origine, une des variables binaires créées est exclue du modèle. En cas de « filtrage », c'est-à-dire lorsqu'une partie de l'échantillon n'est pas concernée par une question, nous avons créé une variable auxiliaire composée des entreprises non concernées.

## 4. Présentation des résultats et discussion

Préalablement à la régression, nous avons comparé les moyennes de croissance des entreprises ayant répondu à notre enquête à celles des entreprises ayant refusé d'y répondre sur base d'un test *t* bilatéral. Les moyennes de croissance de l'emploi et du chiffre d'affaires des entreprises n'ayant pas répondu à l'enquête ne sont pas significativement différentes de celles des entreprises ayant refusé d'y répondre. Nous avons ensuite comparé la taille, l'indépendance et la localisation des entreprises des deux groupes à l'aide de tests de  $\chi^2$  de Pearson. Le fait que l'entreprise ait ou non répondu à l'enquête est indépendant de sa taille en début de période, du fait quelle soit indépendante ou dépendante et de son appartenance régionale.

---

<sup>16</sup> Celle-ci présente également certains avantages par rapport à l'analyse discriminante qui peut aussi être utilisée lorsque la variable dépendante est dichotomisée. Outre le fait que l'analyse discriminante implique une distribution normale des variables, elle peut donner lieu à des probabilités de succès « impossibles » car situées en dehors de la plage 0-1 (Howell, 1998).



Les résultats statistiquement significatifs au seuil de 5 % de la régression logistique de la croissance de l'emploi sur les variables liées au dirigeant sont les suivants :

**Tableau n° 1 : prédictors statistiquement significatifs de la régression logistique binomiale de la croissance de l'emploi sur les variables liées au dirigeant d'entreprise**

<b>Variabiles indépendantes</b>	<b>Coeff.</b>	<b>E.S.</b>	<b>Wald</b>	<b>D.L.</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp. (b)</b>
Hypothèse 3 : expérience de marketing, de vente ou de R&D	- 4,453	1,569	8,051	1	0,005	0,012
Hypothèse 4: expérience de consultance	3,092	1,425	4,706	1	0,030	22,023
Hypothèse 12 : autres activités lors de la création	4,574	2,221	4,242	1	0,039	96,969
Hypothèse 15 : études en rapport avec les activités de l'entreprise	3,237	1,283	6,361	1	0,012	25,446
Hypothèse 24 : dirigeant de sexe féminin	- 4,948	2,178	5,161	1	0,023	0,007
Hypothèse 25 : dirigeant immigré	3,626	1,408	6,630	1	0,010	35,571

$\chi^2$  du modèle : 51,890      Sign. : 0,015

Degré de concordance entre les valeurs prédites et les valeurs observées : 85,9 %

Six variables liées au dirigeant influencent significativement la croissance de l'emploi.

Parmi les cinq catégories de variables indépendantes liées au dirigeant que nous avons étudiées lors de la formulation des hypothèses, trois groupes n'exercent aucune influence significative sur la croissance de l'emploi. Il s'agit de la variable liée aux caractéristiques psychologiques, des motivations et de la présence d'une équipe de dirigeants.

Quatre variables ayant un effet significatif sur la croissance de l'emploi sont liées à l'expertise du dirigeant. Deux de ces variables sont liées à son expérience fonctionnelle.

Les résultats relatifs au fait que le dirigeant ait une expérience de marketing, de vente ou de R&D infirment notre hypothèse 3. Alors que, selon Hambrick et Mason (1984), des fonctions liées à l'output sont supposées mettre l'accent sur la croissance, nous constatons que cette expérience influence négativement la croissance de l'emploi. On peut supposer que cette expérience conduira le dirigeant à se focaliser sur ces fonctions au détriment d'autres, ce qui pourrait être préjudiciable à la croissance de l'emploi. Elle pourrait également le mener à privilégier la croissance du chiffre d'affaires au détriment de celle de l'emploi.

A l'inverse, conformément à notre hypothèse 4, le fait que le dirigeant ait précédemment travaillé dans le domaine de la consultance semble bien lui procurer une expertise susceptible d'accélérer le développement de son entreprise. Cette expérience est en effet un prédictor statistiquement significatif des chances de croissance de l'emploi. L'influence de cette variable sur la croissance n'avait pas encore fait l'objet d'études empiriques.

Comme nous l'avons présupposé dans notre hypothèse 12, le fait que, lors de la création, le dirigeant ne se consacre pas de manière permanente à la nouvelle entreprise influence positivement sa croissance ultérieure. Cette formule peut être considérée comme une forme d'apprentissage permettant au dirigeant d'évaluer ses qualités entrepreneuriales tout en n'étant pas tributaire des seuls revenus générés par son entreprise (Storey, 1994c).

Conformément à l'hypothèse 15, le fait que le dirigeant ait suivi des études ayant un lien direct avec les activités de l'entreprise contribue positivement au développement de celle-ci. Cette constatation est intéressante en ce que cette variable n'avait pas encore fait l'objet d'études empiriques. Par contre, ni le niveau des études, ni le fait qu'il ait suivi une formation en gestion ou une formation à la création d'entreprise n'influencent significativement la croissance de l'emploi.

Enfin, deux variables sur les trois variables démographiques étudiées ont un impact significatif sur la croissance de l'emploi. Il s'agit du sexe du dirigeant et du fait qu'il soit issu de l'immigration. Seul l'âge ne constitue pas un déterminant significatif.

A l'instar d'une étude menée en Suède (Dahlqvist et al. (1999) et conformément à notre hypothèse 24, il ressort des résultats de la régression que le fait que le dirigeant soit de sexe féminin diminue les chances de croissance de l'emploi de son entreprise. Cette constatation est conforme aux arguments théoriques relatifs aux désavantages sociaux relatifs des femmes qui se lancent dans une carrière entrepreneuriale (Kalleberg et Leicht, 1991). Une étude américaine (Kalleberg et Leicht, 1991) a toutefois constaté une absence de différences en termes d'impact des variables indépendantes sur la croissance des entreprises selon que ces dernières soient dirigées par des hommes ou des femmes. Ces différences entre entreprises américaines et européennes pourraient être le fruit de différences culturelles, l'Europe étant, à cet égard, plus conservatrice.

Enfin, contrairement à Dahlqvist et al. (1999), dont l'étude portait également en partie sur la croissance de l'emploi, et à notre hypothèse fondée sur les résultats de cette étude, nous constatons que le fait que le dirigeant soit issu de l'immigration influence positivement la croissance de son entreprise. L'entrepreneuriat peut être un facteur d'intégration sociale (Witterwulghe, 1998). Dès lors, une explication potentielle du lien positif entre la croissance et le fait que le dirigeant soit une personne immigrée pourrait résider dans le fait que la croissance de l'entreprise renforcerait ce phénomène d'intégration.

## Conclusion

L'étude de l'impact des caractéristiques du dirigeant sur la croissance de son entreprise a donné lieu à de nombreuses recherches empiriques. Toutefois, la plupart de ces travaux se sont concentrés sur l'étude d'un ou d'un nombre réduit de prédicteurs. En outre, aucune recherche n'a répertorié de manière exhaustive l'ensemble des variables précédemment analysées. Nous avons cherché à combler cette lacune et avons testé l'influence potentielle sur la croissance de l'emploi de 28 variables, que nous avons regroupées en 5 sous-catégories, à savoir les caractéristiques psychologiques<sup>17</sup>, l'expertise et les origines familiales du dirigeant, ses motivations, les variables démographiques et la présence d'une équipe de dirigeants.

Nos résultats montrent que la croissance de l'emploi au sein des P.M.E. est uniquement influencée par certaines variables liées à deux sous-groupes, à savoir l'expertise du dirigeant et ses caractéristiques démographiques. Ses caractéristiques psychologiques, ses motivations et la présence d'une équipe de dirigeants n'exercent aucun impact significatif sur les chances de croissance de l'emploi de l'échantillon de P.M.E. belges que nous avons étudiées.

Quatre variables ayant un effet significatif sur la croissance de l'emploi sont liées à l'expertise du dirigeant. Deux de ces variables sont liées à l'expérience fonctionnelle, à savoir le fait d'avoir une expérience dans le domaine du marketing, de la vente ou de la R&D et le fait d'avoir une expérience dans le domaine de la consultance. Le signe de la relation n'est toutefois pas nécessairement celui que nous avons présumé. Le fait que le dirigeant ait exercé d'autres activités professionnelles lors du démarrage de son entreprise influence également significativement la croissance de l'emploi. La quatrième variable liée à l'expertise est liée à l'éducation du dirigeant. Il s'agit du fait qu'il ait suivi des études en rapport avec les activités de son entreprise. Par contre, les autres variables liées à l'expérience fonctionnelle (expérience de direction ou de supervision, expérience au sein d'une université, expérience en grande entreprise, expérience de création ou d'indépendant) n'exercent aucune influence significative. Il en va de même de l'expérience sectorielle, du nombre d'années d'expérience professionnelle, du fait de posséder plusieurs entreprises, de l'échec entrepreneurial antérieur, de l'origine familiale entrepreneuriale, des autres variables liées à l'éducation (formation en création d'entreprise, formation en gestion et niveau d'éducation) et des circonstances qui ont amené le dirigeant à la tête de l'entreprise.

Enfin, deux variables démographiques sont également des prédicteurs significatifs de la croissance de l'emploi. Il s'agit du sexe du dirigeant et du fait qu'il soit issu de l'immigration. L'âge ne constitue pas un déterminant significatif.

Les conclusions de notre recherche sont sujettes à certaines limitations. Tout d'abord, celle-ci porte exclusivement sur des entreprises individuelles. Or, certaines organisations sont susceptibles de croître au travers de la création de nouvelles firmes ou de franchises par leur dirigeant. Notre unité d'analyse n'étant pas le groupe, ce type de croissance est nécessairement ignoré dans le cadre de nos résultats. Par ailleurs, nous mesurons la croissance sur base de données relatives au début et à la fin de période. Or, la croissance n'est pas nécessairement

---

<sup>17</sup> Rappelons que nous n'avons émis qu'une seule hypothèse relative aux caractéristiques psychologiques du dirigeant.

régulière. Le processus de développement peut, en effet, être « en dents de scie ». Notre étude ne permet toutefois pas de rendre compte de ce phénomène car elle ne tient pas compte des données intermédiaires. En outre, le type d'enquête réalisée et de questions posées empêche d'obtenir des données longitudinales pour un certain nombre de variables. Enfin, notre choix méthodologique de tester simultanément le plus grand nombre de variables et de ne pas exclure des facteurs qui pourraient, a priori, sembler mineurs dilue en principe la contribution potentielle des différents prédicteurs. Une telle enquête pourrait être répliquée sur un échantillon de taille plus importante. Une autre piste de recherche qui permettrait de surmonter ce problème consisterait en l'adoption d'une démarche plus sélective basée sur les résultats de la présente recherche ou en la réalisation d'une analyse factorielle.

## Bibliographie

- Armington, C. et Odle, M. (1982), «Small business: how many jobs ? », *Brookings Review*, 20, 14-17
- Bernard, P.-M. (1999), *Régression logistique*, Cours EPM-64312, Doctorat en épidémiologie, Université de Laval, <http://w3.res.ulaval.ca/cours-epm-64312/Default.htm>
- Birch, D. (1987), *Job creation in America : how our smallest companies put the most people to work*, New York, Free Press
- Birch, D. (1986), « The job generation process and small business », in Julien, P.A., Chicha, J. et Joyal, A. (éd.) (1986), *La P.M.E. dans un monde en mutation*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec
- Birch, D. (1979), *The job generation process*, Cambridge (Mass.), MIT program on neighborhood and regional change
- Bolton, J.E. (1971), *Report of the Committee of inquiry on small firms*, Cmmd. 4811, Londres, HMSO
- Brockhaus, R.H. (1982), « The psychology of the entrepreneur », in Kent, C.A., Sexton, D.L. et Vesper, K.H. (ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewoods Cliffs (N.J.), Prentice- Hall, 39-57
- Brush, C.G. et Chaganti, R. (1998), « Business without glamour ? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms », *Journal of Business Venturing*, 14, 233-257
- Chell, E. (1986), « The entrepreneurial personality : a review and some theoretical developments », in Curran, J., Stanworth, J. et Watkins, D., *The survival of the small firm, vol. 1, The economics of survival and entrepreneurship*, Aldershot, Gower, 102-119
- Chell, E. (1985), « The entrepreneurial personality : a few ghosts laid to rest », *International Small Business Journal*, 3, 3, 43-54
- Child, J. (1973), « Predicting and understanding organizational structure », *Administrative Science Quarterly*, 18, 168-185
- Cooper, A.C. et Bruno, A.V. (1977), « Success among high-technology firms », *Business Horizons*, April, 16-22
- Dahlqvist, J., Davidsson, P. et Wiklund, J. (1999), « Initial conditions as predictors of new venture performance: a replication and extension of the Cooper et al. study », *44th World Conference of the International Council for Small Business*, Naples, 20-23 juin
- Davidsson, P. (1989), « Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms », *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226
- Deakins, D. (1996), *Entrepreneurship and small firms*, Londres, McGraw-Hill
- Delmar, F. (1999), « Entrepreneurial growth motivation and actual growth – A longitudinal study », in RENT XIII (1999), *Research on Entrepreneurship*, Londres, 25-26 novembre
- Delmar, F. (1997), « Measuring growth : methodological considerations and empirical results », in Donckels, R. et Miettinen, A. (ed.) (1997), *Entrepreneurship and SME research : on its way to the next millennium*, Aldershot, Ashgate
- Delmar, F. (1996), *Entrepreneurial behavior and business performance*, Thèse de doctorat, Stockholm School of Economics

- Donckels, R. (éd.) (1990), *Les leviers de croissance de la P.M.E.*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books
- Dromby, F. (2000), « Les déterminants de la volonté de croissance chez les dirigeants français de P.M.E. Proposition d'un modèle intégrant les aspects économiques et sociaux », Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai
- Dunkelberg, W.G., Cooper, A.C., Woo, C. et Dennis, W.J. (1987), « New firm growth and performance », dans Churchill, N.C., Hornaday, J.A., Kirchoff, B.A., Krasner, C.J. et Vesper, K.H. (éd.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Boston (Mass.), Babson college.
- Dunkelberg, W.G. et Cooper, A.C. (1982), « Patterns of small business growth », *Academy of Management Proceedings*, 409-413
- Ensley, M.D., Carland, J.W. et Carland, J.A. (1998), « The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance », *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10, 1, 1-14.
- Eisenhardt, K. M. et Schoonhoven, C.B. (1990), « Organizational growth: linking the founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529
- Feeser, H. R. et Willard, G. E. (1990), « Founding strategy and performance : a comparison of high and low growth tech firms », *Strategic Management Journal*, 11, 87-98
- Feeser, H.R. et Willard, G.E. (1989), « Incubators and performance : a comparison of high- and low-growth high-tech firms », *Journal of Business Venturing*, 4, 429-442
- Gallagher, C.C. et Miller, P. (1991), « New fast-growing companies create jobs », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 1, 96-101
- Garson, G.D. (2001), *Logistic Regression*, North Carolina State University, <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/logistic.htm>
- Gartner, W.B. et Bhat, S. (2000), « Environmental and ownership characteristics of small business and their impact on development », *Journal of Small Business Management*, 38, 3, 14-26
- Gasse, Y. (1987), « L'entrepreneur, son profil et son développement », *Gestion 2000*, 5, sept.-oct., 27-41
- Gasse, Y. (1982), « Elaborations on the psychology of the entrepreneur », in Kent, C.A., Sexton, D.L. et Vesper, K.H. (ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewoods Cliffs (N.J.), Prentice- Hall, 57-71
- Gibb, A. et Davies, L. (1990), « In pursuit of the frameworks of growth models of the small business », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 1, 15-31.
- Gibb, A. et Scott, M. (1986), « Understanding small firm growth », in Scott, M., Gibb, A., Lewis, S. et Faulkner, T., *Small firm growth and development*, Aldershot,
- Grinyer, P. H., McKiernan, P. et Yasai-Ardekani, M. (1988), « Market, organizational and managerial correlates of economic performance in the U.K. electrical engineering industry », *Strategic Management Journal*, 9, 297-318
- Hakim, C. (1989), « Identifying fast growth small firms », *Employment Gazette*, January, 29-41
- Hall, G. (1995), *Surviving and prospering in the small business sector*, Londres, Routledge
- Hambrick, D.C. et Crozier, L.M. (1985), « Stumblers and stars in the management of rapid growth », *Journal of Business Venturing*, 1, 31-45

- Hambrick, D.C. et Mason, P.A. (1984), « Upper-echelons : the organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206
- Harris, R.J. (1985), *A primer of multivariate statistics*, seconde édition, New York, Academic Press
- Harrison, B. (1997), *Lean and mean: Why large corporations will continue to dominate the global economy*, seconde édition, New York, Guilford
- Herron, L. et Robinson, R.B. Jr. (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294
- Howell, D.C. (1998), *Méthodes statistiques en sciences humaines*, Bruxelles, De Boeck Université
- Hull, D.L., Bosley, J.J. et Udell, G.G. (1980), « Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics », *Journal of Small Business Management*, 18, 1, 11-18
- Hughes, A. (1998), « Growth constraints on small and medium-sized firms », Working Paper n° 107, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, novembre
- Ivanaj, V. et Géhin, S. (1997), « Les valeurs du dirigeant et la croissance des P.M.E. », *Revue Internationale P.M.E.*, 10, 3-4, 81-108
- Janssen, F. (2002), *Les déterminants de la croissance des P.M.E.: analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin – Lyon 3
- Janssen, F. (1998), « L'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement des P.M.E. et sur leurs relations avec les banques », *Cahiers de recherche de l'Institut de Recherche sur les P.M.E.*, Université du Québec à Trois-Rivières, n° 98-07
- Julien, P.-A. (2000), « Les P.M.E. à forte croissance : les facteurs explicatifs », Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai
- Julien, P.-A., Morin, M. et Gélinas, J. (1998), « L'importance des P.M.E. à forte croissance au Québec de 1990 à 1996 », *Cahiers de Recherche de l'Institut de recherche sur les P.M.E.*, Université du Québec à Trois Rivières, 97-15-C.
- Kalleberg, A.L. et Leicht, K.T. (1991), « Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success », *Academy of Management Journal*, 34, 1, 136-161
- Kirchhoff, B.A. (1991), « Entrepreneur's contribution to economics », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 2, pp. 93-112
- Kreitner, R. et Kinicki, A. (1992), *Organizational Behavior*, sec. éd., Homewood, Irwin
- Kolvereid, L. (1990), « Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, 7, 209-222
- Lambin, J.-J. (1990), *La recherche marketing: analyser, mesurer, prévoir*, Paris, Ediscience International
- McCarthy, A.M., Schoorman, D.F., Cooper, A.C. (1993), « Reinvestment decisions by entrepreneurs : rational decision-making or escalation of commitment », *Journal of Business Venturing*, 8, 9-24
- McClelland, D.C. (1961), *The achieving society*, Princeton (New Jersey), Van Norstand
- McMullan, W. E. et Vesper, K. (1987), « New ventures and small business innovation for economic growth », *R&D Management*, 17, 1, 3-13

- Miller, D. et Friesen, P.H. (1984), *Organizations : a quantum view*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Miller, D. et Toulouse, J.M. (1986), « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, 32, 11, 1389-1409.
- Murray, S., Brandt, M. et Van Susteren, T. (1995), « Predictors of management success in growing businesses », *Proceedings of the 25<sup>th</sup> European Small Business Seminar*, Cyprus, 20-22 septembre, vol. I, 225-234
- OCDE (1999), « High growth firms and employment », Rapport préparé pour la réunion d'Helsinki du groupe de travail sur les P.M.E., 20-21 mai, DSTI/IND/P.M.E.(99)6, cité par Julien et al. (2000)
- OCDE (1998), *Les P.M.E. à forte croissance et l'emploi : évaluation des pratiques exemplaires des pouvoirs publics*, rapport présenté à la réunion d'Athènes les 26-28 avril, Paris, OCDE, OCDE DSTI/IND/P.M.E.(98)11, cité par Julien (2000)
- O'Farrel, P. N. (1984), « Small manufacturing firms in Ireland : employment performance and implications », *International Small Business Journal*, 2, 2, 48-61
- Papalia, D.E. et Olds, S.W. (1981), *Human development*, New York, McGraw-Hill Book co., cité par Kalleberg et Leicht (1991)
- Perry, C. (1987), « Growth strategies for small firms: principles and case studies », *International Small Business Journal*, 5, 2, 17-25
- Perry, C., MacArthur, R., Meredith, G. et Cunnington, B. (1986), « Need for achievement and locus of control of Australian small business owner-managers and super-entrepreneurs », *International Small Business Journal*, 4, 55-64
- Rotter, J.B. (1966), « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*
- Sandberg, W.R. (1986), *New venture performance : the role of strategy and industry structure*, Lexington, D.C. Heath & Co.
- Siegel, R., Siegel, E. et MacMillan, I.C. (1993), « Characteristics distinguishing high-growth ventures », *Journal of Business Venturing*, 8, 169-180
- Snuif, H.R. et Zwart, P.S. (1994), « Modeling new venture development as a path of configurations », in *Small business and its contribution to regional and international development*, Proceedings of the 39<sup>th</sup> ICSB world conference, Strasbourg, 263-274
- St-Pierre, J. (1999), *La gestion financière des P.M.E. : théories et pratiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec
- Starbuck, W. H. (1965), « Organizational growth and development », dans March, J. G. (éd.) (1965), *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally
- Storey, D. J. (1994), *Understanding the small business sector*, Londres-Boston, International Thomson business press.
- Storey, D. J. (1994b), « The role of legal status in influencing bank financing and new firm growth », *Applied Economics*, vol. 26, pp. 129-136
- Storey, D.J. (1994c), « New firm growth and bank financing », *Small Business Economics*, 6, 2, 139-150
- Storey, D. J. et Johnson, S. G. (1987), *Job creation in small and medium sized enterprises*, vol. 1, Luxembourg, Office for the Official Publications of the European Community
- Storey, D., Watson, R. et Wynarczyk, P. (1989), « Fast growth small businesses : case studies of 40 small firms in northern England », Department of employment, Research paper n° 67, cité par Storey (1994)



- Stratos Group (1990), *Strategic orientation of small European business*, Aldershot, Avebury-Gower
- Timmons, J.A., Smollen, L.E. et Dinger, A.L.M. (1985), *New venture creation*, seconde édition, Homewood (Ill.), Irwin
- Vesper, K.H. (1990), « New venture strategies » (Revised edition), Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall
- Walker, E., Loughton, K. et Brown, A. (1999), « The relevance of non-financial measures of success for micro business owners », *44th World Conference of the International Council for Small Business*, Naples, 20-23 juin
- Weinzimmer, L. (1993), *Organizational growth of U.S. corporations : environmental, organizational and managerial determinants*, Thèse de doctorat, University of Wisconsin – Milwaukee, Ann Arbor, U.M.I.
- Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C. et Freeman, S.J. (1998), « Measuring organizational growth : issues, consequences and guidelines », *Journal of Management Studies*, 24, 2, 235-262
- Westhead, P. (1995), « Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high-technology firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 5-27
- Westhead, P. et Birley, S. (1995), « Employment growth in new independent owner-managed firms in Great Britain », *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 3, 11- 34
- Wiklund, J. (1999), « The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 1, 37-48
- Willard, G.E., Krueger, D.A. et Feeser, H.R. (1992), « In order to grow, must the founder go : a comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms », *Journal of Business Venturing*, 7, 181-194
- Woo, C.Y., Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C., Daellenbach, U. et Dennis, W.J. (1989), « Determinants of growth for small and large entrepreneurial start-ups », Babson entrepreneurship conference
- Wooden, M. et Hawke, A. (2000), « Unions and employment growth : panel data evidence » ; *Industrial Relations*, 39, 1, 88-107
- Wtterwulge, R. (1998), avec la collaboration de Janssen, F., *La P.M.E., une entreprise humaine*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D., Short, H. and Keasey, K. (1993), *The managerial labour market in small and medium sized enterprises*, Londres, Routledge.