



Fondateurs, successeurs et repreneurs : Quel impact sur la performance de la PME ?

**Louise CADIEUX, DBA ; Louis RAYMOND, PhD ;
Josée ST-PIERRE, PhD**
Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières

Fondateurs, successeurs et repreneurs: Quel impact sur la performance de la PME?

Louise Cadieux, DBA
Louis Raymond, PhD
Josée St-Pierre, PhD

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
C.P. 500
Trois-Rivières QC
Canada G9A 5H7

courriel: louise.cadieux@uqtr.ca
louis.raymond@uqtr.ca
josee.st-pierre@uqtr.ca

Résumé

La littérature en entrepreneuriat nous enseigne que certaines caractéristiques personnelles de même que les comportements liés au profil stratégique du propriétaire dirigeant influencent à la fois le développement et la performance de la PME. Mais, force est de constater que peu se sont intéressés à ces dimensions selon différents modes entrepreneuriaux. Par exemple, peut-on considérer qu'un fondateur, un successeur ou un repreneur ont des orientations ou des profils « entrepreneuriaux » différents, menant à un développement de l'entreprise qui soit propre à chacun ? Ou peut-on supposer que le mode entrepreneurial influence le développement des capacités stratégiques et la performance de la PME ? Dans le but de répondre à ces questions, une étude statistique réalisée sur un échantillon de 357 PME françaises et canadiennes révèle effectivement des différences significatives entre les PME de ces trois groupes, celles étant sous la gouverne de leur fondateur étant nettement plus dynamiques en termes de volume d'activités que les PME dirigées par un repreneur ou un successeur. Ces résultats ne doivent toutefois pas laisser supposer que les non fondateurs n'ont pas de fortes aspirations de croissance, puisque celles-ci sont peut-être retardées simplement par l'obligation de configurer l'entreprise selon leurs besoins.

Mots clés : (1) l'entrepreneur ; (9) la PME ; (35) la performance

Fondateurs, successeurs et repreneurs: Quel impact sur la performance de la PME?

1. Introduction

Selon Ucbasaran, Westhead et Wright (2001), nous pouvons, à l'aide de la littérature existante en entrepreneuriat, distinguer différents types d'entrepreneurs (*naissants, novices, en série, portfolio*) et identifier certaines stratégies de démarrage (*créations pures; MBO; MBI; héritage, franchisage*), donc catégoriser différents modes entrepreneuriaux, cela indépendamment des profils stratégiques respectifs des propriétaires dirigeants : chacun pouvant se trouver sur un continuum *conservateur/entrepreneur* (Westerberg et Wincent, 2008). Depuis les dernières années, différentes enquêtes réalisées auprès de PME confirment d'ailleurs l'existence de trois principales manières d'épouser la carrière entrepreneuriale chez les propriétaires dirigeants. La première, la plus courante, représente ceux qui fondent leur entreprise de toute pièce (*ex nihilo*); la seconde inclut les successeurs qui prennent le relais de l'entreprise familiale quelques fois par héritage; tandis que la troisième comprend les nouveaux propriétaires dirigeants qui choisissent la carrière entrepreneuriale par le biais d'une reprise d'entreprise, que cette dernière soit saine ou en difficulté (Deschamps et Paturel, 2009; Geraudel *et al.*, 2009). Parmi les entreprises françaises créées en 2006, 72 % étaient entièrement nouvelles (*ex nihilo*), 12 % étaient des reprises tandis que 16 % étaient des réactivations (Fabre, 2007). Alors que, plus spécifiquement, en Champagne-Ardenne, 15 % des reprises correspondaient à des donations ou des héritages de l'entourage familial et 7 % à des rachats à un ancien employeur (Brefort et Saliou, 2007).

Toujours à la lumière des résultats des différentes enquêtes faites auprès des PME françaises, il semblerait que chacun des trois modes entrepreneuriaux que nous venons de nommer (*fondateur, successeur, repreneur*) exige de la part des propriétaires dirigeants différentes compétences leur permettant d'assurer la survie ou la croissance de leur entreprise. D'une part, il y aurait les fondateurs qui seraient dans les premières années préoccupés par la survie et une certaine croissance de leur entreprise leur permettant d'atteindre leurs objectifs assez rapidement. Alors que d'autre part, se trouveraient les successeurs et les repreneurs, pour qui le maintien et la pérennité de leur petite entreprise seraient les principaux enjeux. À preuve, Counot et Mulic (2004) écrivent « au cours des trois premières années d'existence, l'emploi dans les entreprises créées par reprise (et toujours en activité) augmente, mais de manière bien plus modérée que pour les créations pures (...) Au cours de cette période, les entreprises reprises sont passées ainsi de 2,3 à 3 salariés, tandis que les créations pures ont doublé leurs effectifs, passant de 1,2 à 2,4 salariés ». Les créations pures (*ex nihilo*) seraient, par conséquent, beaucoup plus dynamiques que les reprises en termes de croissance et de création de nouveaux emplois salariés (Counot et Mulic, 2004; Ucbasaran *et al.* 2001), mais aussi plus risquées, les taux de survie des reprises étant meilleurs que ceux des créations pures (Brefort et Saliou, 2007; Counot et Mulic, 2004; OSEO, 2006, 2007).

Par conséquent, les considérations précédentes nous amènent à poser les deux questions de recherche suivantes : *Le mode entrepreneurial du propriétaire dirigeant de PME, caractérisé en termes de création, de succession ou de reprise d'entreprise, est-il associé à sa compétence et à son orientation entrepreneuriale ? Et, ce mode entrepreneurial influence-t-il le développement des capacités stratégiques et la performance de son entreprise ?* C'est au moyen d'une étude empirique réalisée à partir de données provenant de 357 PME œuvrant dans le secteur manufacturier que nous répondrons à ces questions après avoir, dans les

prochaines sections, présenté le contexte théorique et empirique de l'étude, son cadre opératoire, ses résultats ainsi que ses retombées et limites.

2. Contexte théorique et empirique

Aborder les compétences et l'orientation entrepreneuriale du propriétaire dirigeant peut se faire par le biais de la littérature existante sur les différents profils stratégiques, dont les principaux prennent leurs fondements dans les travaux de Laufer (1974), de Smith (Smith et Miner, 1983) ou de Julien et Marchesnay (1996). À l'aide d'une revue exhaustive de la littérature, Cadieux (2010) montre d'ailleurs comment il est possible de distinguer les propriétaires dirigeants selon leurs profils stratégiques respectifs. Allant d'un profil du type *conservateur* à un type *entrepreneur*, il semble que cette approche, devant être abordée dans une logique de continuum, réussisse à mettre en exergue différents facteurs pouvant avoir un impact sur la manière dont les propriétaires dirigeants approchent leur carrière entrepreneuriale de même que la croissance et le développement de leur entreprise. Plus spécifiquement, selon cette perspective, les propriétaires dirigeants de type *conservateur* qui ont adopté la carrière entrepreneuriale pour des raisons souvent personnelles et familiales, seraient plus enclins à viser la stabilité ou, au mieux, une croissance contrôlée. Alors que ceux du second type, ayant pour leur part choisi la carrière entrepreneuriale pour des motifs plus mercantiles, favoriseraient, par cohérence, des stratégies de croissance plus agressives et proactives et ce dès le démarrage de leur entreprise. À ce sujet, les résultats d'une enquête conduite auprès de PME du Royaume-Uni montrent que plus les propriétaires dirigeants adoptent un style de gestion *entrepreneurial*, plus leur entreprise est performante en termes de croissance du chiffre d'affaires annuel (Sadler-Smith *et al.*, 2003), au même titre que d'autres études révèlent qu'il puisse s'agir de comportements présents chez ceux-ci dès le début de leur carrière entrepreneuriale (Baum et Locke, 2004).

Dans le même ordre d'idées, diverses typologies entrepreneuriales ont été fondées sur la distinction entre « *entrepreneur* » et « *small business owner* » et sur les orientations stratégiques respectives qui y sont associées (Carland *et al.*, 1984; Stewart *et al.*, 1999). C'est ainsi que, dans une perspective organisationnelle, une orientation « *entrepreneuriale* » serait déterminante de la performance des jeunes entreprises alors qu'une orientation de type « *small business owner* » le serait pour les entreprises plus matures (Runyan, Droge et Swinney, 2008). Dans une perspective individuelle, certains chercheurs ont par ailleurs proposé une typologie alternative fondée sur la distinction entre fondateurs et non-fondateurs d'entreprise (Begley et Boyd, 1987; Walsh et Anderson, 1995). Considérant les premiers en tant qu'entrepreneurs et les seconds en tant que non-entrepreneurs, Begley (1995) a démontré que cette typologie permet d'identifier des profils entrepreneuriaux distincts, contrairement à une typologie entrepreneuriale fondée sur la forte croissance. Pour leur part, préoccupés par la manière dont les entreprises familiales se distinguent au plan stratégique, Le Breton-Miller et Miller (2008) distinguent le « fondateur seul » de l'entreprise « familiale », présumant que le premier est plus orienté sur la création de valeur (croissance) et moins sur l'appropriation de valeur (rentabilité et intérêts familiaux). Alors que le second est plus soucieux de la pérennité donc, dans la foulée, moins enclin au risque et à la croissance rapide pouvant mettre en péril l'entreprise. Enfin, d'autres chercheurs ont adopté cette logique pour y inclure d'autres types de propriétaires dirigeants basés sur le mode d'entrée en affaires tels que « *héritier* » (celui ou celle qui a hérité de la propriété-direction d'une entreprise existante) (Cooper et Dunkelberg, 1986) ou « *acquéreur* » (qui entre en affaires par l'acquisition d'une entreprise existante) (Vesper, 1999). C'est d'ailleurs ainsi que Verheul, Uhlanet et Thurik (2005) ont montré dans quelle mesure les fondateurs auraient des caractéristiques et

des comportements plus entrepreneuriaux en matière de risque et d'innovation que les acquéreurs et les successeurs.

Pour Cadieux (2010), il serait possible de déterminer le profil stratégique des propriétaires dirigeants selon trois groupes de facteurs, soit ceux liés à la formation et à l'expérience et ceux liés à la gestion courante et à la gestion stratégique de leur entreprise. Par exemple, pour l'auteure, « les propriétaires dirigeants ayant suivi une formation technique et occupés des postes dans cet unique domaine auraient moins tendance à chercher une croissance soutenue que ceux ayant une formation moins spécifique et une expérience plus variée alors qu'ils étaient, eux aussi, sur le marché du travail comme employé dans une entreprise ». Ce qui est corroboré par les résultats de l'étude de Muske *et al.* (2009) réalisée auprès 125 propriétaires dirigeants *entrepreneurs* et 199 *conservateurs*, montrant que les premiers sont légèrement plus scolarisés que les seconds et que cela a un impact sur leurs capacités d'innovation en termes d'idées nouvelles mises en place et, dans la foulée, de croissance du chiffre d'affaires. Quant aux différents comportements des propriétaires dirigeants dans la gestion courante, ceux-ci pourraient s'observer dans des fonctions usuelles, comme les ressources humaines, la finance, la production ou les ventes et le marketing. Alors que ceux liés à la gestion stratégique seraient plus remarquables, notamment, en matière d'identification des nouveaux marchés, de développement de produits et/ou services, pouvant aller jusqu'à des stratégies internationales, pour les plus *entrepreneurs*, de là notre première hypothèse :

H1: La compétence et l'orientation entrepreneuriale du dirigeant de PME sont associées à son mode entrepreneurial.

Dans une perspective organisationnelle, la PME peut être, elle aussi, considérée comme ayant des capacités stratégiques. Par exemple, comme le soulignent certains auteurs comme Ansoff (1957) ou Hamel et Prahalad (1989), pour qu'une entreprise soit en mesure d'envisager son développement stratégique, encore faut-il qu'elle ait des capacités en matière de développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés : l'acquisition et l'amélioration de telles capacités ayant pour préalable le développement de capacités stratégiques en matière de gestion des ressources humaines (Wright, Dunford et Snell, 2001). Voici donc notre seconde hypothèse :

H2: Le mode entrepreneurial du dirigeant influence le développement des capacités stratégiques de son entreprise en matière de produits, de marchés et de gestion des ressources humaines.

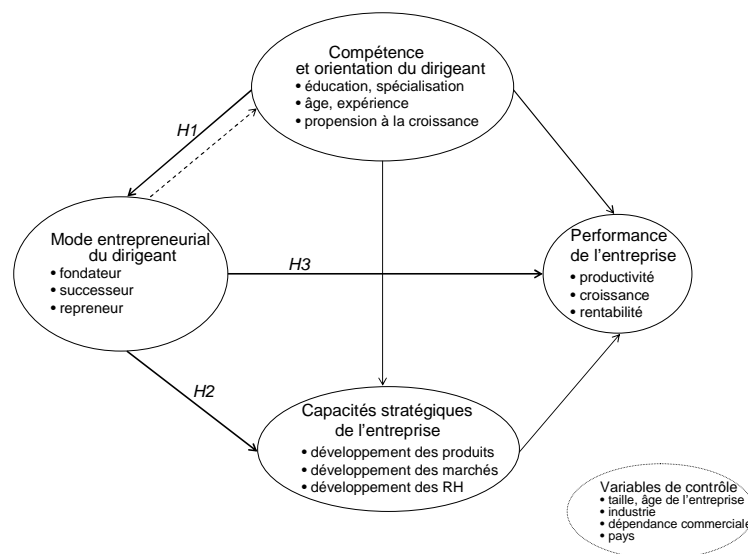
Enfin, comme le soulèvent Westerberg et Wincent (2008), les repreneurs et/ou les successeurs auraient des comportements de gestion stratégique plus *conservateurs* que les fondateurs dans la mesure où, dès qu'ils entrent en poste, ils seraient plus enclins à favoriser la stabilité de l'entreprise et, dans la foulée, éviter le développement rapide de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Cela pourrait s'expliquer par certaines difficultés qu'ils rencontrent dès le départ et qui sont, dans l'ordre : le manque de compétences ou de productivité des ressources humaines existantes dans l'entreprise reprise ou héritée; la trésorerie souvent précaire; les équipements de production inadéquats ou non compétitifs; la perte d'un client ou d'un fournisseur important; le manque d'information sur le fonctionnement interne de l'entreprise; les mauvaises relations avec les salariés déjà embauchés par l'ancien propriétaire dirigeant; les difficultés personnelles d'adaptation à la nouvelle tâche de dirigeant; le contrôle fiscal; et le respect des normes gouvernementales (OSEO, 2005). Les défis relevés par les successeurs et les repreneurs sont aussi particuliers

dans la mesure où, toujours par ordre d'importance, ils doivent souvent assurer la réorganisation de la structure de l'entreprise, la diversification des marchés, l'amélioration de l'image de marque, la diversification des produits, la mise en place d'une démarche de qualité et le déménagement ou la réalisation de travaux (OSEO, 2005), expliquant ainsi leur tendance à favoriser la stabilité ou une croissance lente, jusqu'au moment où leur entreprise soit solidement repositionnée. Autrement dit, et comme le soulèvent Ucbasaran *et al.* (2001), comparés aux fondateurs, les repreneurs et les successeurs auraient tendance à adopter des comportements plus managériaux qu'entrepreneuriaux, donc auraient une orientation stratégique moins centrée sur la croissance et la rentabilité, ce qui nous permet de formuler une troisième hypothèse, soit :

H3: Le mode entrepreneurial du dirigeant influence la performance de son entreprise en termes de productivité, de croissance et de rentabilité.

Le modèle de recherche présenté à la figure 1 regroupe les trois hypothèses décrites précédemment. Étant donné les recherches théoriques et empiriques antérieures sur le rôle que peuvent jouer la taille, l'âge, le secteur d'activité, la dépendance commerciale et la localisation de la PME en regard de ses capacités stratégiques, de son internationalisation et de sa performance (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003; Freel, 2000; Kalantaridis et Pheby, 1999), le modèle de recherche inclut ces cinq facteurs en tant que variables de contrôle afin d'accroître la validité des résultats. De plus, tenant compte des recherches antérieures qui ont établi des liens directs entre la compétence et le mode entrepreneurial, les capacités stratégiques et la performance organisationnelle des PME (Baum et Locke, 2004; Fernández-Ortiz et Lombardo, 2009; Guest *et al.*, 2003; Kalantaridis, 2004; Raymond et St-Pierre, 2005), ces liens ont été inclus dans le modèle de recherche afin d'en accroître la complétude théorique et le potentiel d'explication empirique, bien que ces liens additionnels présumés ne constituent pas en tant que tels l'objet de la présente étude.

Figure 1: Modèle de recherche



3. Cadre opératoire de la recherche

Les données utilisées proviennent d'une base de données créée par un centre de recherche universitaire et contenant les informations sur 278 PME canadiennes et 79 PME françaises. Cette base de données a été créée en collaboration avec des regroupements de gens d'affaires de la province du Québec (Canada) et de la région Rhône-Alpes (France) en demandant au dirigeant principal et à ses principaux collaborateurs de remplir un questionnaire faisant état de l'utilisation des pratiques d'affaires touchant aux différentes fonctions de l'entreprise, auquel devaient être joints les états financiers des trois dernières années. En échange de ces informations, un diagnostic général de la situation d'entreprise sur le plan de sa performance et de sa vulnérabilité était remis au dirigeant.

Eu égard aux objectifs de l'étude et étant donné qu'il n'existe aucun consensus international quant à la définition d'une PME pour fins de recherche, nous la définissons ici en tant qu'entreprise industrielle dont le nombre d'employés se situe entre 20 et 499. Alors que la recherche nord-américaine utilise généralement une taille de 50 à 499 employés (Mittelstaedt, Harben et Ward, 2003), l'Union européenne définit actuellement la PME à partir d'une taille allant de 20 à 249 employés (Kalantaridis, 2004). Ainsi, la taille médiane des entreprises de l'échantillon est de 46 employés, avec un minimum de 20 et un maximum de 405. Plus de 15 secteurs industriels sont représentés, incluant les produits métalliques (36,1 %), les produits en caoutchouc et plastique (12,9 %), le bois (10,6 %), les produits électriques (5,6 %), la machinerie (5,6 %), l'alimentation (4,8 %) et les appareils (4,2 %). Suivant la classification de l'OCDE (OCDE, 2005), 29 % des entreprises appartiennent à des secteurs à faible intensité technologique, 56 % à des secteurs d'intensité moyenne à faible et 15 % à des secteurs d'intensité moyenne à forte. Cet échantillon ne comprend aucune entreprise de haute technologie.

3.1 Mesures des variables du modèle

Les difficultés d'opérationnalisation des théories basées sur les capacités stratégiques amènent les chercheurs à estimer ces dernières à partir de mesures substitutives (Desarbo *et al.*, 2005). Ainsi, les capacités de l'organisation en matière de développement de produits sont estimées à partir d'une variable usuellement utilisée pour mesurer l'intensité de la R&D, soit le ratio du nombre d'employés dédiés à la R&D au nombre total d'employés (Barry, 2005). La fréquence d'activités d'études de marché ainsi que de prospection (veille commerciale) est utilisée comme indice des capacités en développement de marchés (Czarnitzki et Spielkamp, 2003). Les capacités en matière de ressources humaines sont évaluées à partir d'un indicateur sommatif normalisé du niveau de développement des pratiques de GRH (Guest *et al.*, 2003; Huang, 1997), considérant l'étendue d'application ou l'intensité de dix pratiques (Boselie, Dietz et Boon, 2005), soit: descriptions de tâches, recrutement, évaluation du rendement, rémunération incitative (partage des profits, accès à la propriété), consultation des employés, dissémination de l'information (stratégique, économique et opérationnelle) et formation.

La mesure substitutive de la compétence et de l'orientation entrepreneuriales du dirigeant est basée sur l'âge, le niveau d'éducation, la spécialisation et l'expérience du secteur (Baum et Locke, 2004; Fernández-Ortiz et Lombardo, 2009; Wincent et Westerberg, 2005) ainsi que sur la propension à la croissance de ce dernier « growth propensity » (Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003), soit le ratio des ventes ciblées par le dirigeant pour les deux prochaines années sur les ventes de la dernière année, moins un. La mesure de la performance

organisationnelle, déclinée en productivité, croissance et rentabilité se base sur des indicateurs couramment utilisés dans la recherche en PME, soit les ventes par employé, le taux moyen de croissance des ventes au cours des trois dernières années et le rendement des fonds propres. Enfin une question adressée au dirigeant permet de déterminer si ce dernier a fondé l'entreprise, s'il en a hérité ou s'il l'a acquise d'un tiers.

3.2 Analyse des données

L'échantillon ainsi constitué comprend 196 fondateurs (55 %), 65 successeurs (18 %) et 96 repreneurs (27 %). Un test des distributions comparatives des variables des entreprises canadiennes et françaises n'a identifié que peu de différences significatives entre les deux groupes. Les entreprises françaises sont plus âgées en moyenne, ont proportionnellement plus de personnel dédié à la R-D; leur dirigeant est plus souvent un successeur qui possède principalement une spécialisation technique. Les entreprises canadiennes quant à elles démontrent plus de croissance et de rentabilité; leur dirigeant est en plus grande proportion un fondateur. À première vue, ces différences ne semblent pas suffisamment importantes pour nous empêcher de fusionner ces deux sous-échantillons en un seul, tout en se rappelant que la localisation nationale de l'entreprise sera explicitement prise en compte dans l'analyse en tant que covariable. Suite à une analyse de variance et de covariance initiale du mode entrepreneurial, les relations postulées dans le modèle de recherche furent testées au moyen d'analyses discriminantes pas à pas (*stepwise*) pour H1 et d'analyses de régression multiple pas à pas pour H2 et H3, et ce, sans (modèle 1) et avec (modèle 2) prise en compte des variables de contrôle. À cet égard, l'examen des matrices d'intercorrélation des variables de recherche présentées en Annexe A et B nous permet de conclure en l'absence de multicollinéarité entre ces variables.

4. Présentation des résultats et discussion

L'analyse de variance et de covariance nous a permis dans un premier temps d'identifier les différences significatives entre fondateurs, successeurs et repreneurs d'entreprise quant à leur compétence et leur orientation entrepreneuriales, et quant aux capacités stratégiques et à la performance de leur entreprise. Les analyses discriminantes et de régression multiples nous ont permis par la suite de préciser les influences significatives du mode entrepreneurial sur le développement stratégique de l'entreprise.

4.1 Différences entre fondateurs, successeurs et repreneurs

Les résultats présentés au tableau 1 apportent une confirmation initiale des trois hypothèses de recherche. La comparaison des moyennes entre les trois groupes identifie en effet plusieurs différences significatives. D'abord, au niveau des caractéristiques individuelles, on dénote une plus forte proportion de femmes parmi les successeurs (15 %) que parmi les fondateurs (5 %) et les repreneurs (7 %). Les fondateurs ont par ailleurs plus tendance à avoir une spécialisation au niveau technique ou en ingénierie, ont plus d'expérience du secteur, moins d'éducation de niveau universitaire et ont une plus forte propension à la croissance que les deux autres groupes. Notons que leur formation technique conjuguée à une plus forte propension à la croissance contraste avec les résultats présentés par Cadieux (2010) antérieurement.

Au niveau des capacités stratégiques, on notera que ce sont les entreprises dirigées par les successeurs qui démontrent les plus faibles capacités en matière de développement de

produits, de marchés et de ressources humaines, quoique seule cette dernière différence demeure significative si l'on tient compte des variables de contrôle telles que l'âge de l'entreprise et la localisation. En contrepartie, ce sont les repreneurs qui semblent mettre le plus d'emphase sur le développement des pratiques de GRH.

Tableau 1: Moyennes des variables en fonction du mode entrepreneurial

Mode entrepreneurial	Fondateur (n = 196) moy.	Successeur (n = 65) moy.	Repreneur (n = 96) moy.	ANOVA F	ANOVA F avec covariables [¶]
Compétence et orientation du dirigeant					
Âge (années)	48	45	48	2,7 ^a	19,6***
Sexe (1: homme, 0: femme)	0,95 ₁	0,85 ₂	0,93 ₁	3,7*	0,9
Éducation					
<i>diplôme universitaire (1: oui, 0: non)</i>	0,32 ₂	0,60 ₁	0,65 ₁	18,4***	20,1***
Spécialisation					
<i>technique/ingénierie (1: oui, 0: non)</i>	0,47 ₁	0,28 ₂	0,26 ₂	8,4***	12,9***
Expérience					
<i>expérience du secteur (années)</i>	21 ₁	17 ₂	15 ₂	12,8***	24,5***
Propension à la croissance ^b	0,84 ₁	0,42 ₂	0,53 ₂	13,9***	3,6*
Capacités stratégiques					
Développement des produits					
<i>nb. employés de R-D / nb. tot. d'empl.</i>	0,037 ₁	0,017 ₂	0,024 _{1,2}	2,8 ^a	0,5
Développement des marchés ^c					
<i>prospection nouveaux clients/marchés</i>	3,6 ₁	3,0 ₂	3,4 _{1,2}	11,8***	1,7
Développement des RH					
<i>développement de pratiques de GRH^d</i>	-0,21 _{1,2}	-1,22 ₂	0,86 ₁	3,8*	3,0*
Performance organisationnelle					
Productivité					
<i>ventes par employé</i>	131 653 ₂	191 738 ₁	143 104 _{1,2}	8,3***	0,8
Croissance					
<i>taux croiss. des ventes (moy. sur 3 ans)</i>	0,213 ₁	0,052 ₃	0,119 ₂	12,4***	3,8*
Rentabilité					
<i>rendement des fonds propres</i>	0,192	0,082	0,161	5,0**	1,8
Variables de contrôle					
Taille de l'entreprise (nb. d'employés)	64	61	68	0,3	-
Âge de l'entreprise (années)	17 ₃	51 ₁	31 ₂	95,7***	-
Industrie ^e (1: moy. à haute technicité, 0: faible ou faible à moy. technicité)	0,17	0,08	0,17	1,7	-
Dépendance commerciale ^f	0,42	0,37	0,43	1,3	-
Pays (1: Canada, 0: France)	0,87 ₁	0,51 ₂	0,77 ₁	20,9***	-

[¶] Taille de l'entreprise, Âge de l'entreprise, Industrie, Dépendance commerciale, Pays

^a p < 0,1 *: p < 0,05 **: p < 0,01 ***: p < 0,001

^b (ventes ciblées par le dirigeant pour les 2 prochaines années / ventes de l'an dernier) - 1

^c fréquence de réalisation de l'activité (1: basse, 5: haute)

^d $\sum_{k=1,10}[\text{étendue d'application ou intensité de la pratique}_k]$ (normalisé)

pratiques de GRH = descriptions de tâches, évaluation du rendement, recrutement, formation, dissémination d'information stratégique, d'information économique, d'information opérationnelle, consultation, partage des profits, accès à la propriété

^e associée au secteur industriel, suivant la classification de l'OCDE (OECD, 2005)

^f proportion des ventes totales aux 3 clients les plus importants

^{1,2,3} Nota. Sur chaque rangée du tableau, des indices différents dénotent une différence significative (p < 0,05) entre deux moyennes sur la base du test (*post hoc*) T2 de Tamhane.

Ces résultats peuvent s'expliquer par les particularités liées à la GRH dans les entreprises familiales dans lesquelles l'engagement des employés serait plus élevé et le taux de roulement plus faible que dans les autres types d'entreprises (Allouche et Amann, 1998).

Mais aussi par différentes motivations pouvant distinguer des successeurs pour qui reprendre l'affaire familiale est souvent le résultat d'une volonté familiale plutôt que personnelle, ce qui a un impact sur la performance post-reprise (Sharma et Irving, 2005). Enfin, il n'y a aucune différence significative entre les trois groupes en ce qui a trait à la productivité, en tenant compte des variables de contrôle. Mais comme prévu, ce sont les fondateurs qui démontrent les plus forts taux de croissance et les successeurs les plus faibles, nonobstant la taille, l'âge ou le secteur d'activité. Par ailleurs, la plus faible rentabilité des entreprises dirigées par des successeurs s'estompe lorsque les variables de contrôle entrent en jeu.

Pour les variables de contrôle, les trois groupes ne diffèrent pas quant à la taille, l'industrie et la dépendance commerciale. On dénote cependant que les successeurs dirigent les entreprises les plus vieilles alors que les fondateurs dirigent les plus jeunes. L'autre différence significative à ce niveau a trait à la localisation nationale de l'entreprise, alors qu'on dénote la présence proportionnellement de plus de successeurs à la direction des PME françaises (et donc de plus de fondateurs à la direction des PME canadiennes).

4.2 Vérification des hypothèses de recherche et discussion

Les résultats présentés au Tableau 2 confirment la présence d'un lien significatif de la compétence et de l'orientation entrepreneuriale du propriétaire dirigeant avec son mode entrepreneurial et, dans la foulée, confirme la première hypothèse de recherche. Tel que déterminé par l'analyse discriminante, l'âge du propriétaire dirigeant, le sexe, son niveau d'éducation, son expérience sectorielle et sa propension à la croissance sont des variables qui, conjointement, prédisent son appartenance à l'une des trois catégories de mode entrepreneurial. Et ce pouvoir prédictif demeure très significatif (90 % de variance expliquée) lorsqu'on y ajoute l'effet de l'âge de l'entreprise et de la localisation, soit les variables de contrôle préalablement associées au mode entrepreneurial.

Tableau 2: Résultats d'analyse discriminante pas à pas du mode entrepreneurial
(n = 357)

Variable dépendante Variables indépendantes	Mode entrepreneurial ^a	
	modèle 1	modèle 2
Compétence et Orientation		
Âge	0,767***	0,468***
Sexe	0,753***	
Éducation	0,797***	0,461***
Spécialisation		0,452***
Expérience	0,785***	0,471***
Propension à la croissance	0,822***	0,459***
Variables de contrôle		
Taille de l'entreprise		
Âge de l'entreprise		0,660***
Industrie		
Dépendance commerciale		
Pays		0,465***
F	11,7***	25,3***
% de variance expliquée	82,9 %	90,0 %

^a lambda de Wilks

***: p < 0,001

Le lien présumé entre le mode entrepreneurial et les capacités stratégiques (H2) est confirmé et précisé par les résultats des analyses de régression présentés au Tableau 3. On y voit

d'abord que le fait que le propriétaire dirigeant soit un fondateur, de concert avec un plus haut niveau d'éducation et une propension plus affirmée pour la croissance, conduit l'entreprise à une plus forte capacité de développement de produits.

Tableau 3: Résultats de régression pas à pas des capacités stratégiques^a
(n = 357)

Variable dépendante	Développement des produits		Développement des marchés		Développement des RH	
	modèle 1	modèle 2	modèle 1	modèle 2	modèle 1	modèle 2
Variables indépendantes						
Mode entrepreneurial^b						
Repreneur			31,3***	22,9***		
Fondateur	2,1*					
Successeur			-2,6**	-2,8**	-2,2*	-2,4*
Compétence et Orientation						
Âge						
Sexe						
Éducation	3,0**	2,4*			2,6**	
Spécialisation						
Expérience						
Propension à la croissance	3,1**	3,2**	2,4*	2,5*		2,2*
Variables de contrôle						
Taille de l'entreprise						4,4***
Âge de l'entreprise						
Industrie		5,6***				-2,9**
Dépendance commerciale				-2,5*		
Pays						-2,8**
F	9,0***	18,9***	7,7***	7,3***	5,1**	9,3***
R ²	0,08	0,15	0,05	0,06	0,03	0,13

^acoefficient t

^bvariables « dummy » (repreneur: constante; fondateur: 1=ooui, 0=non; successeur: 1=ooui, 0=non)

* : p < 0,05 ** : p < 0,01 *** : p < 0,001

Cependant, conformément aux résultats précédents de l'analyse bivariée, cette influence du mode entrepreneurial s'estompe si l'on tient compte de l'industrie dans laquelle opère l'entreprise (les capacités de développement de produits étant plus développées dans les industries de moyenne à haute technicité, voir Annexe B). Pour ce qui est des capacités de développement de marchés, elles sont déterminées par le fait que le dirigeant ne soit pas un successeur et qu'il ait une forte propension à la croissance. Par ailleurs, la prise en compte de la concentration de la clientèle de l'entreprise comme variable prédictive, permet d'accroître la qualité du modèle (R²) et ne réduit pas dans ce cas le pouvoir explicatif du mode entrepreneurial. Les derniers résultats relatifs à la seconde hypothèse concernent les capacités de développement des ressources humaines, démontrant que le fait de ne pas être dirigé par un successeur est associé à un plus fort niveau de développement de l'entreprise à cet égard. Et cela reste vrai même si cet effet est combiné à une plus forte propension à la croissance du dirigeant, à une plus grande taille, à une plus forte technicité du secteur d'activité de l'entreprise, et au fait que l'entreprise soit française plutôt que canadienne.

Les résultats présentés au Tableau 4 montrent clairement la pertinence et l'importance de considérer le mode entrepreneurial en tant que déterminant potentiel de la performance des PME (H3). On y voit d'abord qu'un mode entrepreneurial de type *successeur*, associé à une plus faible propension à la croissance, détermine une plus grande productivité de l'entreprise.

Tableau 4: Résultats de régression pas à pas de la performance organisationnelle^a
(n =357)

Variable dépendante Variable indépendante	Productivité		Croissance		Rentabilité	
	modèle 1	modèle 2	modèle 1	modèle 2	modèle 1	modèle 2
Mode entrepreneurial^b						
Repreneur	18,4***	20,1***	3,6***	2,6**	3,6***	3,7***
Fondateur			4,1***	4,0***		
Successeur	2,9**				-2,8*	-2,0*
Compétence et Orientation						
Âge			-3,0**	-2,8**		
Sexe						
Éducation						
Spécialisation						
Expérience						
Propension à la croissance	-4,7***	-4,2**	3,1**	3,0**		
Capacités stratégiques						
Développement des produits						
Développement des marchés						
Développement des RH						
Variables de contrôle						
Taille de l'entreprise						
Âge de l'entreprise						
Industrie						
Dépendance commerciale				2,0*		
Pays		-6,4***				2,3*
F	18,9***	36,4***	15,7***	12,9***	7,8**	6,5***
R ²	0,11	0,19	0,13	0,14	0,02	0,04

^a coefficient t

^b variables « dummy » (repreneur: constante; fondateur: 1=où, 0=non; successeur: 1=où, 0=non)

^c p < 0,1 *: p < 0,05 **: p < 0,01 ***: p < 0,001

La mesure de productivité peut révéler des effets sur le personnel et les efforts qui leur sont demandés pour relancer l'entreprise. En revanche, cette productivité supérieure ne se reflète pas sur la rentabilité comme on le verra plus loin. Cependant, étant donné la plus forte présence de successeurs et la moins forte productivité des entreprises françaises par rapport aux entreprises canadiennes de l'échantillon (cf. Annexe B), la localisation nationale remplace le mode entrepreneurial en tant que déterminant de la productivité. Pour ce qui est de la croissance, le mode entrepreneurial *fondateur* ressort clairement comme facteur prédictif, et ce, de concert avec un plus jeune âge et une plus forte propension à la croissance du dirigeant, et éventuellement une plus forte dépendance commerciale. L'influence de cette dernière variable est compatible avec nos observations sur les modes de fonctionnement des entreprises sous-traitantes de grands donneurs d'ordres, qui sont créées pour répondre prioritairement aux besoins de ceux-ci leur laissant peu de marge de manœuvre pour développer d'autres clientèles. Ces effets ont toutefois tendance à s'estomper avec l'âge de l'entreprise.

Quant à la rentabilité de l'entreprise, elle est expliquée uniquement par le fait que le propriétaire dirigeant ne soit pas un successeur et que son entreprise soit canadienne alors qu'aucune variable n'est apparue dans la régression pas à pas. Il serait nécessaire d'approfondir ces observations à l'effet que les entreprises dirigées par des successeurs seraient moins rentables que celles dirigées par des fondateurs ou des repreneurs, et ce, malgré une plus grande productivité. Les recherches de OSÉO (2005) fournissent quelques explications qu'il serait opportun de valider dans des modèles explicatifs comme ceux

élaborés ici, tout en tenant compte des orientations stratégiques des dirigeants. Ajoutons à cela le fait que les successeurs peuvent avoir des difficultés à autofinancer l'achat de l'entreprise et les opérations courantes de sorte qu'ils pourraient devoir recourir à un fort endettement. Notre indicateur de rentabilité mesure à la fois la production de profits, de façon concomitante à la contribution des bailleurs de fonds au financement. L'explication d'un faible ROE peut donc être recherchée autant du côté de l'efficacité et de la qualité de la gestion de l'entreprise que de ses choix ou de ses contraintes de financement.

Bien que l'impact des capacités stratégiques sur la performance de l'entreprise ne soit pas l'objet de la présente étude, on notera en terminant qu'aucune des capacités stratégiques de l'entreprise ne s'est avérée prédictive de sa performance. Ce qui indiquerait la nécessité d'une approche contingente (ou *configurationnelle*) plutôt qu'universaliste (ou de type *meilleures pratiques*) (Miller, 1999), c'est-à-dire une approche où la performance serait associée à des profils ou patterns de capacités plutôt qu'à des capacités individuelles (Miller, Eisenstat et Foote, 2002). On pourrait aussi penser que le mode entrepreneurial ainsi que la compétence et l'orientation entrepreneuriales du dirigeant seraient tout autant déterminants de telles configurations.

5. Retombées et limites

Plusieurs retombées potentielles découlent de cette recherche, en regard de l'état actuel des connaissances. Ainsi, sur le plan théorique, l'étude confirme que la notion d'entrepreneur qui est au cœur de toute recherche en entrepreneuriat et en PME est véritablement polysémique, c'est-à-dire qu'elle ne peut être simplement assimilée à celle de *fondateur*, vu les différences notables entre ce dernier avec le *successeur* et le *repreneur*. Ce résultat plaide en faveur d'une plus grande intégration des différents corpus de recherche pour expliquer le comportement des PME et de leurs dirigeants, soit la théorie entrepreneuriale axée sur la création, le démarrage et l'évolution initiale de l'entreprise, la théorie de l'entreprise familiale axée sur son fonctionnement interne et son éventuel transfert et la théorie en management stratégique axée sur les ressources, les capacités et la performance de l'entreprise.

Sous réserve qu'une étude transversale ne permet de conclure que sur des liens associatifs et non de causalité, cette étude a également des implications prescriptives pour les dirigeants de PME et ceux qui les assistent, étant donné l'importance de mieux comprendre les différences entre fondateurs, successeurs et repreneurs, et ce, afin de leur fournir les appuis appropriés pour développer les capacités stratégiques et améliorer la performance de leur entreprise. Ainsi, le contexte qui permet à un propriétaire dirigeant de prendre la tête d'une PME, la nature des défis qu'il a à relever et ses objectifs personnels en termes de croissance ou de pérennité, doivent tous être considérés simultanément pour bien comprendre le développement et la performance des PME.

Comme toute recherche empirique, la présente étude a certaines limites qu'il convient d'énoncer. Bien que l'échantillon d'entreprises étudié soit relativement représentatif de la population des PME en termes de taille et de secteurs, il peut subsister certaines particularités qui limitent la portée des conclusions. Compte tenu de l'ambiguïté intrinsèque de la notion de capacité stratégique, les mesures substitutives employées peuvent ne pas refléter adéquatement l'étendue et la profondeur des capacités de l'entreprise en matière de produits, de marchés et de ressources humaines. Les entreprises composant l'échantillon ont participé à une activité de diagnostic de performance, ce qui peut révéler en soi des dissemblances avec

la population globale en termes de mode entrepreneurial, de capacités stratégiques et de performance.

6. Conclusion

Les résultats obtenus de cette étude exploratoire font ressortir des constats convaincants sur l'importance de tenir compte du mode d'accès à la direction d'une PME ainsi que des priorités visées par le propriétaire dirigeant pour une bonne compréhension de la performance et du développement de l'entreprise. Tenir compte des modes de prise de direction de PME peut révéler des défis différents mais aussi des besoins particuliers en matière de soutien par les pouvoirs publics. Différentes enquêtes montrent que les repreneurs et successeurs ont évidemment des défis de productivité et d'efficacité ce qui oriente leurs actions dans le très court terme sur l'implantation de mesures correctives ou de mises à niveau avant de penser à l'expansion et à la croissance de l'entreprise. Avec le départ du fondateur et d'une partie de son capital relationnel et intellectuel, cette période de rattrapage sera plus ou moins longue, de sorte que la rentabilité de l'entreprise pourrait mettre un certain temps avant de devenir comparable à d'autres.

Nos résultats suggèrent donc de ne pas attribuer des déficits de compétences ou présumer d'objectifs de croissance plus modestes aux successeurs ou aux repreneurs qui pourraient afficher une croissance inférieure à celle des fondateurs, ou un plus faible dynamisme. Ces trois types de dirigeants peuvent difficilement être comparés, puisque les fondateurs auront créé et développé leur entreprise pour répondre à leurs aspirations de croissance et de défis personnels, alors que les repreneurs et les successeurs prennent la direction d'une entreprise qui peut ne pas avoir la configuration requise pour répondre à leurs propres objectifs. Bien que l'on reconnaisse dans certaines études que la reprise d'une entreprise existante assure une plus grande pérennité ainsi qu'un rythme de développement plus lent, donc une moins grande prise de risque, ces résultats ne devraient pas mener à conclure que les repreneurs n'ont pas de fortes aspirations de croissance. Ces aspirations pourraient simplement être voilées par des défis pressants de réorganisation qui feront en sorte que la croissance souhaitée mettra plus de temps à se matérialiser, soit au moment où l'entreprise pourrait avoir consolidé sa position sur son marché.

Références

- Allouche, J. et Amann, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Économie et société*, 8(9), 129-154.
- Ansoff, H.I. (1957), Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 35, 113-124.
- Barry, F. (2005), FDI, transfer pricing and the measurement of R&D intensity, *Research Policy*, 34, 673-681.
- Baum, J.R. et Locke, E.A. (2004), The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Begley, T. (1995), Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, 10, 249-263.
- Begley, T. M. et Boyd, D. P. (1987), A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms, *Journal of Management*, 13(1), 99-108.
- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005), Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Brefort, M. et Saliou, M. (2007), *Les enjeux de la reprise d'entreprise en Champagne-Ardenne*, INSEE FLASH Champagne-Ardenne, no. 83, décembre.

- Cadieux, L. (2010), Les propriétaires dirigeants de PME face l'internationalisation : vers un modèle synthèse, in *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation: expériences étrangères*, sous la direction de A. Joyal, M. Sadeg et O. Torrès, Éditions l'Harmattan, 81-110.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. et Carland, J. C. (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization, *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Cooper, A. C. et Dunkelberg, W. (1986), Entrepreneurship and paths to business ownership, *Strategic Management Journal*, 7, 53-68.
- Counot, S. et Mulic, S. (2004), *Le rôle économique des repreneurs d'entreprise*. INSEE Première, no. 975.
- Czarnitzki, D. et Spielkamp, A. (2003), Business service in Germany: bridges for innovation », *The Service Industries Journal*, 23(2), 1-30.
- Delmar, F., Davidsson, P. et Gartner, W.B. (2003), Arriving at the high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. et Sinha, I. (2005), Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Deschamps, B. et Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration*, Dunod, collection Entrepreneurs, Paris, 3^{ème} édition, 216 p.
- Fabre, V. (2007), Les créations d'entreprises poursuivent leur hausse, INSEE, Première no. 1120, janvier.
- Fernández-Ortiz, R. et Lombardo, G.F. (2009), Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(2), 131-154.
- Freel, M.S. (2000), Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: the case of an English region, *Small Business Economics*, 15, 27-45.
- Gartner, W. B., Mitchell, T. R. et Vesper, K. H. (1989), A taxonomy of new business ventures, *Journal of Business Venturing*, 4(3), 169-186.
- Geraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A. et Salvétat, D. (2009). Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme, *Revue Internationale PME*, 22(3/4), 13-30.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. et Sheehan, M. (2003), Human resource management and corporate performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Huang, T-C. (1997), The effect of participative management on organizational performance: the case of Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 677-689.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*. Paris: Économica.
- Kalantaridis, C. (2004), Internationalization, strategic behavior, and the small firm: A comparative investigation, *Journal of Small Business Management*, 42(3), 245-262.
- Kalantaridis, C. et Pheby, J. (1999), Processes of innovation among manufacturing SMEs: the experience of Bedfordshire, *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, 57-78.
- Laufer, J. (1974), Comment on devient entrepreneur, *Revue française de gestion*, vol. 2.**
- Le Breton-Miller, I. et Miller, D. (2008), To grow or to harvest ? Governance, strategy and performance in family and lone founder firms, *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 41-56.

- Miller, D. (1999), Notes on the study of configurations, *Management International Review*, 39(2), 27-39.
- Miller, D., Eisenstat, R. et Foote, N. (2002), Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations, *California Management Review*, 44(3), 37-54.
- Mittelstaedt, J.D., Harben, G.N. et Ward, W.A. (2003), How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States, *Journal of Small Business Management*, 41(1), 68-84.
- Muske, G., Fitzgerald, M. A., Jumawan, L., Mashburn, A. et Black, M. (2009), Entrepreneurs and small business owners: Using owner behavior to differentiate, *Proceedings of the Annual Conference of the USASBE*, 421-437. <http://usasbe.org/knowledge/proceedings>
- OCDE (2005), *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2005*, Paris: OCDE, <http://puck.sourceoecd.org/vl=380292/cl=28/nw=1/rpsv/scoreboard/index.htm>.
- OSEO (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*. http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf
- OSEO (2006), *PME 2006: Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, OSEO Éditions. <http://www.oseo.fr>
- OSEO (2007), *PME 2007: Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, OSEO Éditions. <http://www.oseo.fr>
- Raymond, L. et St-Pierre, J. (2005), Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 514-533.
- Runyan, R., Droge, C. et Swinney, J. (2008), Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- Sadler-Smith, E. Hampson, Y., Chaston, I et Badger, B. (2003). Managerial behaviour, entrepreneurial style, and small firm performance, *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Sharma, P. et Irving, P.-G. (2005), Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(1), 13-33.
- Smith, N.-R. et Miner, J.-B (1983). Type of Entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory, *Strategic Management Journal*, 4, 325-340.
- Stewart, W. H. Jr., Watson, W. E., Carland, J. C. et Carland, J. W. (1999), A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers, *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189-214.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. et Wright, M. (2001), The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(4), 57-80.
- Verheul, I., Uhlaner, L., Thurik, R. (2005), Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image, *Journal of Business Venturing*, 20, 483-518.
- Vesper, K.H. (1999), Unfinished business (Entrepreneurship) of the 20th century, *Coleman White Paper*, USASBE National Conference. <http://usasbe.org/knowledge/>
- Walsh, J. S. et Anderson, P. H. (1995), Owner-manager adaption|innovation preference and employment performance: A comparison of founders and non-founders in the Irish small firm sector, *Journal of Small Business Management*, 33(3), 1-8.
- Westerberg, M. et Wincent J. (2008), CEO succession, honing, and enterprising: a promising way to achieve small business performance? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 117-131.
- Wiklund, J., Davidsson, P. et Delmar, F. (2003), What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270.

- Wincent, J. et Westerberg, M. (2005), Personal traits of CEOs, inter-firm networking and entrepreneurship in their firms: Investigating strategic SME network participants, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3), 271-284
- Wright, P.M., Dunford, B.B. et Snell, S.A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27, 701-721.

Annexe A: Matrice de corrélation des variables de recherche

(n = 357)

Variable	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13	14.
Mode entrepreneurial														
1. Repreneur	-													
2. Fondateur	-,67	-												
3. Successeur	-,29	-,52	-											
Compétence et Orientation														
4. Âge	,02	,08	-,12	-										
5. Sexe	,01	,10	-,14	,04	-									
6. Éducation	,23	-,31	,13	-,26	,01	-								
7. Spécialisation	-,15	,21	-,10	,10	,14	-,30	-							
8. Expérience	-,22	,25	-,07	,61	,12	-,35	,20	-						
9. Propension à la croissance	-,14	,26	-,19	-,15	-,03	,09	-,05	-,10	-					
Capacités stratégiques														
10. Développement des produits	-,05	,12	-,10	-,01	,07	,16	-,02	-,04	,26	-				
11. Développement des marchés	-,02	,14	-,16	,05	-,05	,05	-,05	-,00	,15	,06	-			
12. Développement des RH	,12	-,02	-,11	,08	,06	,12	-,02	,02	,07	,18	,19	-		
Productivité														
13. Ventes par employé	-,02	-,15	,21	,07	-,08	-,07	-,01	,11	,29	-,06	-,04	,01	-	
Croissance														
14. Croissance des ventes	-,09	,24	-,20	-,18	,07	,04	,07	-,10	,22	,13	,11	,09	-,04	-
Rentabilité														
15. Rendement des fonds propres	-,01	,13	-,16	-,03	-,05	-,04	-,04	-,03	,06	-,02	,10	,07	,05	,22

Nota. Les corrélations supérieures à 0,10 sont significatives ($p < 0,05$, bicaudal).

Annexe B: Corrélation des variables de recherche avec les variables de contrôle
(n = 357)

variable	Taille de l'entreprise	Âge de l'entreprise	Industrie	Dépendance commerciale	Pays
Mode entrepreneurial					
1. Repreneur	,04	,12	,03	,04	-,01
2. Fondateur	-,01	-,51	,05	,03	,25
3. Successeur	-,03	,52	-,10	-,09	-,31
Compétence et Orientation					
4. Âge	,09	,20	,01	-,10	-,05
5. Sexe	,09	-,09	,12	-,03	,05
6. Éducation	,11	,03	,07	-,01	-,01
7. Spécialisation	,01	-,03	,10	,07	-,21
8. Expérience	,03	,13	-,01	-,10	,02
9. Propension à la croissance	-,01	-,26	,15	,02	,21
Capacités stratégiques					
10. Développement des produits	-,05	-,14	,34	,01	,06
11. Développement des marchés	,06	-,15	,08	-,11	,08
12. Développement des RH	,24	-,05	,17	-,06	-,07
Internationalisation					
13. Performance à l'exportation	,25	-,06	,00	,03	,06
Productivité					
13. Ventes par employé	-,05	,23	-,07	-,08	-,37
Croissance					
14. Croissance des ventes	,06	-,24	,07	,16	,10
Rentabilité					
15. Rendement des fonds propres	,02	-,10	-,00	-,01	,16
Variables de contrôle					
16. Taille de l'entreprise	-				
17. Âge de l'entreprise	,08	-			
18. Industrie	,01	-,09	-		
19. Dépendance commerciale	-,03	-,10	,01	-	
20. Pays	,12	-,27	,06	,03	-

Nota. Les corrélations supérieures à 0,10 sont significatives (p < 0,05, bicaudal).