

Ajuster les complexités entrepreneuriales pour de meilleures performances

Résultats d'études sur données belges Résumé (Executive Summary)

La contribution des PME et des indépendants, en termes de création d'emploi et de valeur ajoutée, est importante en Belgique et dans beaucoup d'autres pays (European Commission 2013). Dans une perspective de politique publique, deux questions sont centrales: (1) quels sont les déterminants des stratégies pour les PME et indépendants?; et (2) comment cela se rapporte-t-il à leur performance, en particulier en termes (de croissance) d'emploi et de valeur ajoutée?

Cette synthèse expose brièvement les résultats du projet de recherche BELSPO, dénommé SMESESAP¹ (2011-2014). L'intitulé complet du projet est "Les déterminants de la stratégie d'innovation et de la performance de croissance des PME² et des indépendants". Son objectif est d'étudier empiriquement les deux questions ci-dessus au moyen d'un modèle global de performance entrepreneuriale et de quelques stratégies empiriques inédites dans le champ de l'entrepreneuriat. Les apports de cette étude à l'état actuel des connaissances sont de trois ordres au moins:

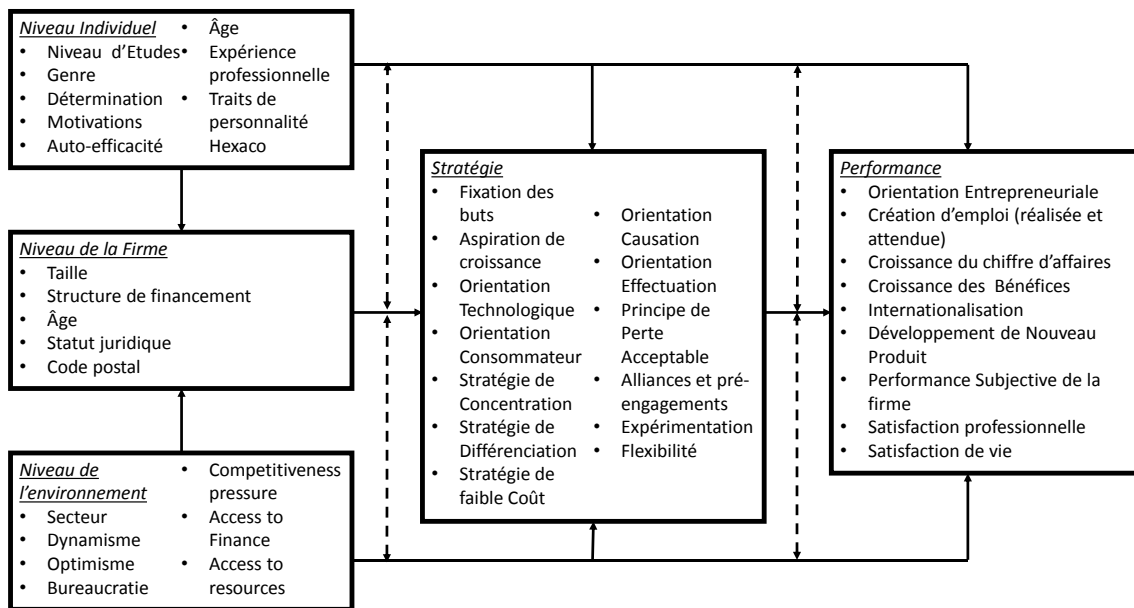
(1) travailler à développer et estimer un modèle beaucoup plus global et complexe, bénéficiant d'une perspective véritablement multidisciplinaire. En effet, la performance au

¹ BELSPO, les services de la Politique scientifique fédérale belge; projet de recherche TA/00/40.

² PME signifie Petites et Moyennes Entreprises. Les PME sont définies par la Commission Européenne comme les entreprises ayant un maximum de 250 employés. Dans ce rapport, les PME sont d'abord distinguées des indépendants car elles ont au moins un employé; l'indépendant dirige une entreprise sans employé.

niveau de la PME ou de l'activité d'indépendant est co-déterminée par un ensemble complexe de facteurs situés au niveau de l'entrepreneur, de son organisation et de l'environnement dans lequel il opère (comme présenté à la Figure 1). Notre argument fondamental est que la performance de création de valeur de l'entrepreneur dépend du degré d'ajustement entre ces différents niveaux : l'adéquation entre traits personnels de l'entrepreneur et stratégie d'une part, entre stratégie et environnement d'autre part, la stratégie constituant le connecteur entre ces deux volets. Pour étudier ces ajustements, ou « contingences », nous mobilisons un cadre théorique multidisciplinaire en combinaison avec des techniques d'analyse qui permettent l'identification d'(in)adéquations, telles que les analyses de processus conditionnels (Chapitre 6 et 7 - Hayes 2006, Preacher and Hayes 2008) ainsi que les analyse d'ajustements par l'Analyse Comparative Qualitative (QCA - Chapitre 8).

Figure 1: SMESESAP overall analytical framework



(2) réaliser cela au niveau de la firme plutôt que du pays, en se centrant sur la stratégie (avec un accent sur l'innovation) et la performance (en particulier la croissance) des PME et des indépendants; et

(3) appliquer quelques approches empiriques conceptuelles nouvelles.

Dans une première étape, nous nous sommes centrés sur l'exploration des bases de données internationales disponibles, ainsi que des sources nationales comme les bases de données de rapports annuels d'entreprises et l'information statistique recueillies par les autorités nationales. Dans une seconde étape, nous avons administré une enquête sur-mesure en deux vagues: une première enquête en décembre 2012 et une seconde vague en décembre 2013. Cette seconde vague d'enquête est nécessaire car la nature multidimensionnelle de notre modèle signifie que nous avons besoin des mesures de nombreuses variables qui ne sont pas autrement accessibles. Par ailleurs, la répétition de l'enquête est nécessaire afin de faire justice à la logique dynamique de notre argument, qui met l'accent sur le besoin d'adapter la stratégie au fil du temps afin de maintenir l'ajustement dans un environnement changeant. Dans une troisième étape, nous avons organisé une série d'ateliers à Anvers (Flandres) et Namur (Wallonie), au cours desquels ont été mesurées les motivations explicites (conscientes) et implicites (inconscientes) d'un petit échantillon d'entrepreneurs belges (n = 108), au moyen du Brief Implicit Association Test (BIAT), pour explorer les effets de telles motivations sur les attitudes, stratégies et résultats entrepreneuriaux. A notre connaissance, il s'agit de la toute première application du BIAT dans une recherche traitant des PME et indépendants. Une première étude basée sur ces données originales est présentée dans notre rapport où nous examinons l'impact des motivations sur la responsabilité sociale des PME et indépendants.

Avec cette approche, nous avons cherché à construire et développer une recherche sur la complexité entrepreneuriale, qui se déploie en une perspective véritablement multidimensionnelle, multidisciplinaire et à méthodes multiples. Nous pensons avoir bien avancé, recueillant des données originales, introduisant une innovation méthodologique et présentant une série d'études empiriques stimulantes. Ce travail apporte de nouvelles connaissances à la recherche sur l'entrepreneuriat et des perspectives intéressantes les politiques publiques.

Les résultats de la recherche sont rassemblés dans un rapport public disponible sur le site internet de la Politique scientifique fédérale (www.belspo.be). Ce rapport est structuré en trois parties principales, les Parties I et II comprenant chacune quatre chapitres, tandis que la troisième Partie en compte deux. La Partie I décrit le contexte de l'étude. Au **Chapitre 1**,

nous introduisons les objectifs de SMESESAP. Dans le **Chapitre 2**, nous présentons son cadrage théorique, permettant de situer les quatre études empiriques qui forment le cœur de ce rapport. Au **Chapitre 3**, nous présentons nos choix méthodologiques. Comme signalé, certaines de ces méthodologies sont nouvelles dans le champ de l'entrepreneuriat, notamment le BIAT. Au **Chapitre 4**, nous décrivons les données recueillies et la base de données que nous avons construite. Elles sont instructives en soi, avant même toute analyse. La Partie II présente un choix de contributions empiriques. Au **Chapitre 5**, nous nous concentrons sur l'environnement. Nous explorons à partir de données européennes secondaires quelles sont les compétences nécessaires à la firme pour tirer bénéfice de la normalisation européenne. Au **Chapitre 6**, nous nous plaçons au niveau de l'entrepreneur. Sur la base d'une nouvelle méthode pour mesurer les motivations entrepreneuriales, nous examinons comment de telles motivations affectent le comportement de responsabilité sociale d'un entrepreneur. Au **Chapitre 7**, nous nous déplaçons vers la perspective stratégique. Nous examinons l'effet de deux logiques d'action – causation et effectuation – sur l'orientation entrepreneuriale de la firme et sa taille. Au **Chapitre 8**, nous assemblons toutes les pièces du puzzle. Nous recherchons l'« ajustement » amélioratrice de performance, en se concentrant sur des aspects représentatifs de l'environnement, de l'entrepreneur et de la stratégie, en combinant des données des deux vagues d'enquête. La Partie III traite des leçons apprises et à apprendre. Au **Chapitre 9**, nous discutons d'une série de mesures qui peuvent (avec précaution) découler de l'ensemble de nos résultats. Au **Chapitre 10**, nous passons en revue ce que nous avons fait, et ce qui peut encore être fait dans des travaux futurs.

Dans ce qui suit, nous résumons les résultats principaux de notre étude et proposons quelques perspectives ou implications en termes de politiques directement dérivées de ces derniers. Cela étant, quelques jalons introductifs peuvent être utiles. Ces jalons sont fondés sur deux observations fondamentales que nous développons brièvement.

(1) L'expérience entrepreneuriale est fortement marquée par l'hétérogénéité. Cette observation a régulièrement été faite ailleurs (voire, par exemple, Nooteboom, 1994; Audretsch, 2008); les résultats empiriques présentés dans le rapport l'étayaient largement. L'hétérogénéité dans l'expérience entrepreneuriale provient, parmi d'autres facteurs, de la

diversité en termes de motivations et d'aspirations, de projets et de contextes (voir Chapitre 4).

L'hétérogénéité de l'expérience entrepreneuriale nous conduit à favoriser les préconisations se rapportant au cadre ou contexte général dans lequel les PME et les indépendants évoluent. En effet, cette hétérogénéité contribue à un écosystème d'affaires sain (Sternberg, 2007; Wong et al., 2005) qui évolue en partie selon la variété des entreprises. Dans un tel contexte, le risque est élevé pour une politique très ciblée de manquer ses objectifs ou de n'avoir qu'un impact limité. S'attaquer à la question **“Comment le cadre général peut-il être amélioré de façon à permettre à l'entrepreneuriat et aux entreprises de prospérer?”** apparaît offrir une plus grande garantie d'efficacité générale que des recommandations très ciblées.

(2) La réussite entrepreneuriale est présentée comme singulière, et même aléatoire. Il est possible de se reporter ici aux contributions récentes de Storey (2011) et Coad et al. (2013).

Mais, étant donné les éléments recueillis au travers de SMESESAP, nous soutenons que son caractère aléatoire n'est qu'une apparence. C'est l'ajustement entre les traits personnels des entrepreneurs, la stratégie qu'ils déploient au sein de leur firme et l'environnement au sein duquel ils choisissent d'opérer qui expliquerait la réussite entrepreneuriale (Parker et al., 2010). La question devient donc, **“Comment améliorer ces ajustements pour davantage de réussite entrepreneuriale?”**

Ces deux arguments (hétérogénéité et importance des singularités) ne facilitent pas l'élaboration de politiques, plutôt conçues traditionnellement pour traiter de la situation partagée par quelques groupes ciblés ou par l'ensemble. Nos propositions ici sont de deux ordres. Premièrement, nous revenons à la question formulée ci-dessus: Comment le cadre général peut-il être amélioré de façon à permettre à l'entrepreneuriat et aux entreprises de prospérer? Deuxièmement, comme nos résultats signalent l'importance de mettre en adéquation les traits personnels, la stratégie et l'environnement pour la réussite entrepreneuriale, nous attirons l'attention sur cela, en visant plus particulièrement celle

des responsables en charge de l'éducation et des programmes d'apprentissage ainsi que celle des agences accompagnant les entrepreneurs.

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

- Toutes les entreprises ne bénéficient pas également de la normalisation de l'UE. En particulier, nos résultats montrent que le bénéfice perçu de la normalisation n'est pas réparti également entre les firmes, les secteurs d'activité et les pays. Ceci présente un intérêt pour les parties prenantes aux processus de normalisation de l'UE, comme les gouvernements nationaux, les associations d'entreprises et la Commission européenne. Ce qui nous apparaît essentiel pour accélérer le programme de normalisation et son objectif d'intégration, c'est que les PME (surtout celles des pays méditerranéens et d'Europe de l'Est) développent les capacités requises pour tirer profit de la normalisation de l'UE. Plus précisément, nous recommandons aux Etats-membres de l'UE d'amener les PME à découvrir les opportunités offertes par la normalisation en stimulant le développement des capacités facilitatrices identifiées dans notre étude telles que l'innovation et l'internationalisation (qui est pourtant loin d'être un objectif stratégique pour les PME de notre échantillon). Nous nous attendons à ce que cela ait plus d'effet que, par exemple, subventionner des PME ne se conformant pas aux réglementations ou leur apportant une aide pour adopter les normes sans faire de suivi.
- Les règles sont considérées comme une charge plutôt que comme une source d'opportunités. Cela est particulièrement vrai pour les PME, qui diffèrent de façon significative des indépendants pour cette dimension. À son tour, cette charge est associée à moins de croissance du profit pour les PME et à moins de croissance attendue des revenus pour les indépendants. Cette observation se traduit naturellement par un appel à une simplification des tâches administratives.
- Nous avons recueilli des éléments établissant que les femmes ne diffèrent pas des hommes en ce qui concerne les ambitions en termes de création d'emploi ou de la passion pour l'aventure entrepreneuriale, mais diffèrent bien en termes de taille de la firme (voir Chapitre 4). Cela conduit à la proposition que les femmes pourraient faire face à des

contingences spécifiques, notamment le désir de trouver plus de souplesse grâce à une carrière entrepreneuriale et la difficulté à accéder au financement. Par ailleurs, nous montrons que les femmes diffèrent grandement des hommes en termes d'auto-efficacité et de recours à une logique causale d'action (planification stratégique). Comme la planification stratégique pourrait être un moteur essentiel de l'orientation entrepreneuriale, de la taille de la firme (voir chapitre 7) et même de la croissance des revenus pour les indépendants (chapitre 4), les femmes pourraient cependant bénéficier de programmes de formation visant à consolider l'auto-efficacité et la planification stratégique. Des études supplémentaires sont nécessaires, incluant des variables de contrôle pour le secteur d'activité et le niveau d'études entre autres choses, mais une bonne politique serait de s'assurer que les femmes puissent pleinement déployer leur ressource entrepreneuriale, en prêtant attention aux conditions d'accès au financement et aux conditions permettant la flexibilité d'organisation, par exemple par des services de garde d'enfant flexibles. Il faut noter que de telles contingences ne touchent pas que les femmes, et que leur prise en compte pourrait être profitable à tous les entrepreneurs motivés par un besoin de souplesse.

- Nous trouvons que le statut d'indépendant est toujours précaire, les indépendants déclarant être nettement moins satisfaits de leur vie en générale que leurs homologues en PME (voir Chapitre 4). Cette satisfaction de vie est étroitement liée à la satisfaction professionnelle et légèrement liée à leur satisfaction envers la performance économique de leur activité. Nous trouvons aussi que l'innovation, en termes d'orientation entrepreneuriale et de développement de nouveau produit, va de pair avec l'augmentation attendue des revenus. Cependant, la plupart des politiques d'innovation ciblent les PME plutôt que les indépendants. Nous affirmons que les indépendants pourraient également bénéficier d'une plus grande stimulation de l'innovation, ce qui se traduirait à termes en plus de satisfaction et de croissance effective des revenus. De plus, cela apporterait aux indépendants de meilleurs outils pour faire face à un environnement dynamique. Des indépendants davantage tournés vers l'international et plus innovants devraient à leur tour contribuer à un écosystème des affaires sain en Belgique.

- L'accès à une main d'œuvre hautement qualifiée et, dans une moindre mesure, l'accès au financement (mais ici davantage pour les femmes) sont tous deux considérés comme des contraintes pour le développement des entreprises belges. De façon intéressante, seul l'accès au financement est corrélé avec une performance moindre. Ce constat motive directement des politiques en matière de système éducatif, d'apprentissage tout au long de la vie et d'accès au financement. Il faut noter qu'un récent rapport d'Ernst & Young (2014) a montré que les PME wallonnes connaissent un déficit croissant du volume d'investissement par rapport à la Flandre. Deux explications sont suggérées: 1) un accès plus restreint au financement en Wallonie et 2) davantage de projets avec fonds à risque en Flandre. Cependant, nous ne trouvons aucune différence d'accès au financement entre la Flandre, la Wallonie et Bruxelles, ce qui indiquerait que les entrepreneurs wallons ne sont pas confrontés à – ou ne perçoivent pas - un accès plus restreint au financement. L'effort ne devrait donc pas porter sur un accès au financement amélioré en Wallonie, mais plutôt sur une meilleure éducation des entrepreneurs sur les avantages et inconvénients du capital-risque et des investissements à risque.

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

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

Au Chapitre 6, Nous démontrons que les motivations implicites peuvent influencer le comportement entrepreneurial et nous mettons en évidence l'importance de la congruence entre les motivations explicites et implicites. Nous affirmons qu'une meilleure compréhension de l'interaction entre les motivations implicites et explicites devrait éclairer la raison pour laquelle les entrepreneurs peinent parfois à atteindre les objectifs qu'ils ont volontairement fixés (Kehr, 2004b). Grâce à une telle compréhension, les entrepreneurs peuvent atteindre une meilleure adéquation entre leur projet d'entreprise et leurs motivations internes et ainsi être assez forts pour atteindre leurs objectifs (particulièrement en termes de création de valeur partagée).

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

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

Certains éléments recueillis montrent que l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983) est corrélée de façon positive avec la croissance attendue des revenus pour les indépendants et avec des mesures subjectives telles que la satisfaction professionnelle générale pour tous les répondants (voir Chapitre 4). L'Orientation Entrepreneuriale décrit la mesure dans laquelle certaines firmes apportent de fait l'innovation au marché, sont pionnières dans leur secteur d'activité, et engagent une stratégie audacieuse, de prise de risque. Cela appelle (ou confirme la pertinence) des incitations à soutenir l'orientation entrepreneuriale (et l'innovation).

Au chapitre 7, nous franchissons un pas supplémentaire et cherchons à comprendre comment l'Orientation Entrepreneuriale en vient à être reliée à la croissance. Nous trouvons qu'une logique d'action stratégique causale améliore l'orientation entrepreneuriale, *ceteris paribus*. Les entreprises qui établissent une vision à long terme, analysent les opportunités qui s'y rapportent et ne sélectionnent que les marchés promettant le meilleur rendement auront un meilleur score en termes d'orientation entrepreneuriale. Ceci confirme les études préalables qui lient la planification à la

performance en termes d'innovation (Salomo et al., 2007), de proactivité (Brews et Hunt, 1999) et de prise de risque (Clausen et al., 2012).

Notre analyse apporte quelques nuances. Premièrement, nous suggérons que la planification gagne à être combinée à une logique effectuale. Plus précisément, nous trouvons que la planification ne se transformera en orientation entrepreneuriale que si elle est accompagnée d'une logique effectuale. Deuxièmement, nous montrons que la planification n'est pertinente qu'en environnements calmes. Ceci est en ligne avec les travaux de Chandler et al. (2009) qui suggèrent que la planification, comme par exemple le calcul d'un rendement espéré, n'est plus possible en temps turbulents. De la même manière, Sarasvathy (2001) suppose que la causation n'est appropriée que dans certaines circonstances. Enfin, nous examinons l'impact de la relation discutée ci-dessus avec la performance de la PME, plus spécifiquement sa taille, et trouvons qu'elle mène à de plus grandes PME. Dans la ligne de notre approche de contingence, nous trouvons aussi que cette relation tient dans un environnement très stable mais est menacée à mesure que l'environnement devient plus turbulent. Dans ce cas, la logique d'action causale doit être complétée par une logique d'action effectuale. Autrement dit, nous démontrons que, dans le contexte d'un environnement très turbulent où le changement et l'adaptation en continu sont nécessaires, il y aura un besoin accru pour les entrepreneurs de développer une logique ambidextre, mobilisant à la fois effectuation et causation. Cela requiert un renouvellement de la formation à l'entrepreneuriat, avec des programmes orientés vers l'action qui développent en même temps la logique d'action causale et la logique d'action effectuale, ainsi que leur combinaison, et cela en tenant compte des contingences spécifiques possibles.

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

Au Chapitre 8, nous avançons qu'une adéquation entre la stratégie de la firme et l'environnement dans lequel elle opère est essentielle pour atteindre les résultats les meilleurs (Hrebiniak et Joyce 1985), à savoir une stratégie de différenciation du produit dans un environnement changeant et une stratégie de leadership par les coûts dans un

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

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

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

Cependant, bien que ce qui précède soit déjà le résultat d'un projet de recherche plutôt ambitieux, il y a encore davantage d'occasions et d'options pour développer une approche vraiment programmatique de l'étude de l'entrepreneuriat. Ce qui est certain, comme ce rapport et les opportunités à venir le révèlent, une fois encore, c'est que l'entrepreneuriat est un domaine de recherche vivant et prometteur, qui peut produire des connaissances sur ce qu'implique de démarrer et diriger une entreprise, connaissances pertinentes pour la pratique, offrant une source d'inspiration aux décideurs politiques.