



**EFFETS MODERATEURS DES CARACTERISTIQUES DU MANAGER
SUR LA RELATION ORIENTATION ENTREPRENEURIALE –
PERFORMANCE DE L'INNOVATION**

Mansour MRABET

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN (CNRS, UMR 7234)

A2ID-CR2SM, Paris

mansourmrabet@yahoo.fr

Hazar BEN BARKA

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN (CNRS, UMR 7234)

benbarkahazar@yahoo.fr

Ali SMIDA

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN (CNRS, UMR 7234)

A2ID-CR2SM, Paris

alismida@aol.com

Code JEL : G30-L260-L250

Résumé :

Le modèle le plus souvent traité dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel est celui de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'entreprise. Dans la majorité de ces recherches, la performance financière a été le plus habituellement retenue. Dans ce papier, nous nous intéressons à la performance de l'innovation qui contribue à la réussite à long terme de l'entreprise. Ce papier cherche, en se référant à la littérature de l'entrepreneuriat organisationnel et celle de la gouvernance d'entreprise, à étudier l'effet des caractéristiques du manager sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'innovation. Basée sur un croisement entre ces deux littératures, la discussion des travaux de recherche nous a permis de mettre en exergue la non linéarité de la relation étudiée sous l'impact des caractéristiques du manager.

Au niveau des implications pour l'agenda de recherche, la non-linéarité de la relation doit être prise en compte dans le choix des méthodes statistiques et économétriques déployées pour tester et valider empiriquement le modèle proposé. Concernant les implications managériales, notre papier souligne l'importance pour l'équipe dirigeante d'être attentif, lors du choix d'un nouveau manager.

Mots clés : Caractéristiques du manager- Orientations entrepreneuriales- Performance de l'innovation.

1. Introduction

Les activités entrepreneuriales sont considérées comme une force motrice de la performance financière et non financière (Lumpkin et Dess, 1996). Les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel ou le *corporate entrepreneurship* (CE) continuent à interroger la relation de l'orientation entrepreneuriale (OE), au sein des entreprises déjà existantes, et la performance (Cherchem et Fayolle, 2008). Les travaux conceptuels et empiriques au sujet de cette relation ont montré l'intérêt d'étudier l'impact direct ou modérateur des facteurs internes à l'entreprise, en particulier, des caractéristiques des managers (Miller et Le Breton-Miller, 2011; Rauch et al. 2009). Les entreprises entrepreneuriales sont-elles plus performantes, si elles sont dirigées par un certain type de manager ? Ce papier cherche, en se référant à la littérature, à étudier l'effet des caractéristiques du manager sur la relation entre l'OE et la performance de l'innovation (PI).

Le modèle le plus souvent traité dans la littérature est celui de la relation entre l'OE et la performance de l'entreprise. Dans la majorité de ces recherches, la performance financière a été le plus habituellement retenue. Dans ce papier, nous nous intéressons à la PI qui contribue à la réussite à long terme de l'entreprise (Goodale et al., 2011). L'efficacité de cette relation (OE-PI) pourrait dépendre des caractéristiques du manager développées en particulier dans la littérature de la gouvernance d'entreprise. Se référant à la théorie de l'agence et la théorie des ressources, ces caractéristiques peuvent influencer la relation prédéfinie.

Basée sur un croisement entre la littérature de l'entrepreneuriat organisationnel (CE) et celle de la gouvernance d'entreprise (GE), la discussion de la littérature nous a permis d'avancer des propositions de recherche qui explorent ces relations. Une analyse de la littérature préexistante dans les deux domaines de recherches précisées est employée pour argumenter la force des liens entre les différentes variables identifiées. L'orientation entrepreneuriale est retenue au sens de Miller (1983) et Covin et Slevin (1989). Elle est définie par trois dimensions : innovation, prise de risques et proactivité. Cette échelle de mesure à neuf items est la plus consensuelle parmi les recherches antérieures (Rauch et al. 2009). Au niveau de la PI nous visons celle qui englobe ces différents types d'innovation (Wiklund et Shepherd, 2011 ; Stam et Elfring, 2008): produits/services, marketing et procédés. En ce qui concerne les caractéristiques du manager, nous considérons : sa participation au capital, son appartenance à la famille des fondateurs, son ancienneté et son expérience (Anderson & Reeb,

2003; Villalonga et Amit, 2006 ; Richard & al. 2009 ; Miller et Le Breton-Miller, 2011). Ce manager qui peut être ou non l'entrepreneur influencerait la relation entre l'OE et la PI.

La discussion des propositions de recherche aboutit à un modèle de recherche. Nos résultats mettent en exergue la non linéarité de la relation OE-PI sous l'impact des caractéristiques du manager.

Notre développement est organisé comme suit : La première partie de la recherche relate dans un premier niveau le concept de l'OE et la diversité de ses dimensions. L'importance de la PI comme une dimension de la performance des firmes entrepreneuriales sera étudiée dans une deuxième étape, tout en mettant en relief la relation OE-PI. La deuxième partie développe l'impact des caractéristiques du manager comme variable modératrice sur la relation étudiée. Nous terminerons par présenter les apports et les limites de la recherche.

2. Cadre conceptuel et propositions de recherche

2.1. Orientation entrepreneuriale et performance de l'entreprise

2.1.1. L'orientation entrepreneuriale

L'OE est l'un des sujets qui a retenu l'attention des chercheurs en entrepreneuriat depuis des décennies (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1989). Le concept d'OE est souvent attribué à Danny Miller (1983). Il l'a défini à travers ces trois dimensions: l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Covin et Slevin (1989) reprennent cette définition de l'OE: "*An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch.*" (1989, p. 771).

Cette conception en trois dimensions a été la plus souvent mobilisée dans la littérature de l'OE (Basso et al., 2009 ; Rauch et al., 2009 ; Covin et Miller, 2014). Dans cette littérature, l'**innovation** peut être définie comme le processus de création et de développement de nouveaux produits et services (Shumpeter, 1934, 1942 cités dans Lumpkin et Dess, 1996). En 1982, Miller et Friesen ont distingué deux types de stratégies d'innovation : les stratégies conservatrices (elles s'élaborent en réponse aux contraintes de l'environnement) et les stratégies innovatrices (elles procèdent de fortes convictions du top management qui valorisent l'innovation en tant que telle indépendamment du contexte externe). L'activité entrepreneuriale est fortement associée également à **la prise de risque** (Cherchem et Fayolle,

2008). La définition du risque dépend du contexte d'étude (Naldi et al., 2007), notamment, stratégique, financier et entrepreneurial (Lumpkin et Dess, 1996). Dans le contexte entrepreneurial, Lumpkin et Dess (1996, p 144) ont accordé une valeur importante à la prise de risque et sa forte corrélation avec les gains attendus. La prise de risque est liée à des décisions souvent stratégiques et importante pour l'avenir d'une entreprise. C'est dans ce sens qu'elle peut être fortement liée aux caractéristiques du dirigeant. Concernant la **proactivité**, Lumpkin et Dess l'ont défini comme un comportement qui consiste à : *"...taking initiative by anticipating and pursuing new opportunities and by participating in emerging markets also has become associated with entrepreneurship. This fourth characteristic of entrepreneurship is often referred to as proactiveness."* (1996, p. 146). La proactivité est ainsi la poursuite des opportunités d'affaires à fortes valeurs ajoutées pour l'entreprise en vue d'avoir ou de maintenir la position de leadership sur un marché donné (Stevenson et Jarrilo, 1990). Elle est aussi vue comme un comportement agressif à l'égard des concurrents et une capacité à saisir les opportunités (Lumpkin et Dess, 1996, 2001).

L'OE, ainsi définie par ces principales dimensions, est une orientation stratégique qui permet à l'entreprise de construire des avantages compétitifs et d'améliorer ses performances à travers la poursuite des opportunités du marché.

Nous considérons, dans notre développement, que l'OE est un construit unidimensionnel (Miller, 1983). Il représente le contexte entrepreneurial ou encore l'état d'esprit entrepreneurial qui caractérise le contexte interne d'une entreprise. Ce dernier favorise la réussite de toute démarche systématique d'innovation et par la même sa performance (Ersun et Karabulut, 2013). La PI constitue donc une force motrice de la performance d'une entreprise dans un contexte entrepreneurial.

2.1.2. La performance de l'innovation

Plusieurs recherches antérieures ont réussi à argumenter théoriquement et empiriquement que les entreprises entrepreneuriales (à haut niveau d'OE), réalisent des niveaux élevés de performance (Rauch et al., 2009).

La performance est un construit multidimensionnel qui a été mesuré par une diversité élevée d'indicateurs. Ces derniers peuvent être classifiés en deux dimensions : financière et non financière. Dans leurs méta-analyses, Rauch et al. (2009) ont montré que l'OE a été souvent étudié en relation avec la performance financière (croissance et profitabilité) et que peu de travaux ont considéré la performance non financière ou une combinaison des deux

dimensions. Dans cette recherche, nous nous intéressons à la PI. Celle qui contribue à la réussite à long terme de l'entreprise (Goodale et al., 2011).

Lumpkin et Dess (1996) définissent l'innovation au sens élargi: "*The innovativeness dimension of EO reflects a tendency to engage in and support new ideas, novelty, experimentation, and creative processes, that may result in new products, services, or technological processes*" (1996, p., 142). Ces derniers ont fait la distinction entre l'OE et l'entrepreneuriat: « *new entry explains what entrepreneurship consists of, and entrepreneurial orientation describes how new entry is undertaken* » (p. 136). En d'autres termes, ils définissent l'entrepreneuriat comme la nouvelle entrée et l'OE comme le processus permettant d'aboutir à ces nouvelles entrées (1996, p. 136).

D'autres chercheurs considèrent l'innovation comme le cœur de l'entrepreneuriat (Jenning et young, 1990). Ils ont défini l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante à travers sa capacité d'innovation. Zahra (1993) a confirmé ce rôle prépondérant de l'innovation au sein des entreprises entrepreneuriales: "*distinguishing characteristic of an entrepreneurial company is its strong commitment to creating and introducing new products to the market, especially well before the competition*" (p. 47). Cette capacité d'innovation a été considérée comme un des facteurs clés de la survie et de la performance des entreprises (e.g. Shumpeter, 1934 cité dans Lumpkin et Dess, 1996).

Au niveau de la terminologie, l'innovation a été toujours définie comme le processus qui donne lieu à de nouveaux produits/services, des nouveaux marchés, des nouveaux procédés de fabrication, des nouvelles méthodes marketing ou encore des nouvelles formes d'organisation (Goodale et al., 2011 ; Baker et sinkula, 2009 ; Chen et Huang, 2009). Selon Wiklund et Shepherd (2011), la PI est mesurée par 6 indicateurs : innovation produit/service, innovation processus, adoption de nouvelle technologie, qualité des produits/services, diversité des produits/services, et satisfaction client. Chen et Huang (2009) ont distingué deux dimensions de la PI : administrative et technique. La PI est donc souvent définie d'une façon plus élargie que celle de l'innovation en tant que résultat et abordée comme un processus complexe et systémique présentée sous ses différentes formes: Technologique, produit/service, processus et administrative (Van de Ven, 1986, p. 591). Elle est également un processus permettant de promouvoir le développement des idées créatives issues de la pensée latérale, de réunir les conditions favorables, de soutenir le processus d'implémentation des actions innovantes et d'évaluer la performance de ces innovations.

Dans notre recherche, la PI est celle qui englobe ces différents types d'innovation : produits/services, marketing et procédés.

La PI serait donc fortement liée à la survie et à la performance des entreprises (Ersun et Karabulut, 2013). Dans le même sens, D'autres auteurs ont montré que la réussite de l'innovation est un levier de la création de richesse de l'entreprise (Chang et Wang, 2013 ; Fillis and rentschler, 2010). Ces mêmes auteurs avancent que la profitabilité d'une entreprise, qui est une mesure financière de la performance, devrait être mesurée, entre autres, par des indicateurs autres que financiers tels que la créativité et l'innovation. Ainsi, même si l'OE a été le plus souvent étudiée en relation avec la performance financière, les résultats de l'innovation pourraient être appréciés comme une mesure de la performance.

Cette dimension non financière de la performance, celle de l'innovation, pourrait modifier la nature de la relation entre l'OE et la performance de l'entreprise (Lumpkin et Dess, 1996). Ainsi, l'étude de la relation OE-PI s'avère enrichissante.

2.1.3. L'orientation entrepreneuriale comme un préalable à la performance de l'innovation

Les entreprises qui réussissent le développement et l'implémentation des idées innovantes ont à l'origine un niveau élevé d'OE. Par référence aux précurseurs de l'OE, l'innovation est une manifestation du comportement entrepreneurial de l'entreprise (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1989). En d'autres termes, elle est une conséquence de l'activité entrepreneuriale ou encore le résultat du processus entrepreneurial au sens de Lumpkin et Dess (1996). Fillis et Rentschler (2010) ont conclu que le climat ou l'environnement interne d'une entreprise a une influence sur l'intensité créative d'une organisation (fréquence et degré d'effort au sein d'une organisation). On pourrait donc considérer l'OE comme le contexte qui caractérise une organisation qui voudrait promouvoir la créativité (innovation) et par la même sa performance : *“entrepreneurial activity not only requires both a supportive and productive business climate but that it also needs an environment where creativity and innovation can flourish.”* (Fillis et Rentschler, 2010). Ces derniers ont montré que l'environnement entrepreneurial a un impact positif sur la créativité et donc sur la réussite de l'innovation. Wiklund et Shepherd (2003, 2011) ont étudié l'effet de l'OE sur les résultats de l'innovation. Ils ont conforté la co-existence d'une relation positive entre l'OE et la performance mesurée par des indicateurs financiers et d'autres représentants les différentes formes de l'innovation.

Comme nous l'avons présenté précédemment, certaines études ont démontré théoriquement et empiriquement que les activités entrepreneuriales (OE) sont, dans certains contextes, associées positivement à la performance de l'entreprise (Wiklund et Shepherd, 2003, 2005 ; Zahra et Slevin, 1995). D'autres chercheurs ont vérifié empiriquement que l'OE est positivement liée à l'innovation et à la PI (Huang et Wang, 2011 ; Wiklund et Shepherd, 2003). En d'autres termes, les entreprises qui présentent une OE élevée ont tendance à soutenir et réussir leurs projets innovants. Donc :

Proposition 1 : L'OE a un impact positif sur la PI.

Afin d'optimiser la performance, il devrait y avoir une parfaite cohérence entre des facteurs clés internes et externes à l'entreprise. La nature de la relation entre deux variables peut dépendre donc des caractéristiques d'une troisième variable. C'est dans ce sens que les recherches portant sur la relation OE-performance ont exploré une diversité de modérateurs pouvant expliquer la magnitude de la relation étudiée. Par ailleurs, dans ces recherches qui ont étudié la relation OE-performance de l'entreprise, certaines ont démontré que cette relation peut dépendre du contexte interne ou externe de l'entreprise (Covin et Slevin, 1989 ; Ireland et al. 2009 ; Chabaud et Sattin, 2010 ; Rauch et al. 2009). En effet, l'engagement et la prise de risque au niveau organisationnel peuvent être fortement liés aux caractéristiques du dirigeant de l'entreprise (Fillis et rentschler, 2010). *“Innovative companies have innovator entrepreneurs or top managers to initiate and support innovative approaches for success and survival of companies”* (Ersun et Karabulut, 2013).

En outre, le climat entrepreneurial interne est déterminant pour le succès de l'OE d'une entreprise (Sebora et Theerapatvong, 2010). En d'autres termes, la réussite des activités entrepreneuriales est sous l'influence et le contrôle du manager (Rauch et al., 2009). Son rôle dans la relation OE-Performance a été souvent étudié comme variable médiatrice (Ireland et al., 2009). Cependant, peu de travaux ont investi son rôle modérateur dans cette relation (Richard et al., 2009).

Dans ce qui suit, nous discutons en nous référant à la littérature l'impact des caractéristiques du manager en tant que variables modératrices de la relation OE-PI.

2.2. Caractéristiques du manager: effets modérateurs sur la relation OE-PI

Les caractéristiques du manager (qui peut être en même temps l'entrepreneur) ont été l'objet de plusieurs recherches qui traitent des problématiques de l'OE, de la performance, de l'innovation, etc. (e.g. Richard & al. 2009, Simsek et al. 2010). Dans le développement qui

suit, deux littératures sont croisées pour étudier ces caractéristiques : la littérature de la gouvernance d'entreprise (GE) et celle de l'entrepreneuriat organisationnel (CE). En effet, si la GE vise un cadre plus général en traitant la façon de gérer et de contrôler les organisations, cette littérature a été plutôt orientée vers les grandes sociétés de type managérial et les problématiques de dissociation entre la propriété et la décision dans ces structures à capital très diffus (e.g. Berles et Means, 1932, Jensen et Meckling, 1976, Williamson, 1981). En revanche, le CE, en se focalisant sur des organisations de type entrepreneurial, s'inscrit dans un cadre plus précis de la littérature de la GE. Le CE se rapproche davantage des problématiques des structures à caractère entrepreneurial et à structure de capital généralement fermé. Dans les entreprises entrepreneuriales, non seulement la performance est appréciée mais, comme on l'a présenté dans la section précédente, la proactivité, la prise de risque et l'innovation sont les principales caractéristiques de ce modèle. Nous développons dans ce qui suit le rôle des caractéristiques du manager comme variable modératrice de la relation OE-PI. L'étude des caractéristiques du manager sera menée en mobilisant deux théories de référence: la théorie de l'agence et la théorie des ressources. Au niveau de la théorie de l'agence nous nous arrêtons sur la motivation du manager qui peut se manifester par sa participation dans le capital. La théorie des ressources nous renseigne sur deux paramètres cognitifs: l'ancienneté dans le poste et l'expérience du dirigeant.

2.2.1. Actionnariat du manager: loyauté versus offensive entrepreneuriale

L'actionnariat des dirigeants a été au cœur des débats sur la gouvernance depuis les travaux de Berle et Means (1932), Jensen & Meckling (1976) pour traiter des problèmes causés par une dissociation entre la gestion assurée par un agent (Théorie de l'agence) et la propriété détenue par un principal. Selon les postulats de ces théories juridico-financières, cette dissociation peut amener le gestionnaire principal (le manager) à opter pour des comportements discrétionnaires favorisés par une asymétrie d'informations pour augmenter ses revenus au détriment de ceux du principal. Suivant ce cheminement, un manager qui détient une proportion significative du capital serait amené à avoir un comportement plus loyal en cherchant la performance de l'entreprise, vu que ses intérêts comme actionnaire devraient s'aligner avec ceux des autres actionnaires (Jones & Butle, 1992 ; Liu, Li et Xue, 2011). L'actionnariat du manager a été qualifié dans cette littérature comme une variable hétérogène avec d'autres variables comme la taille de la firme, la performance, la diffusion de la structure de propriété ou la nature de l'actionnaire principal. En effet, l'actionnariat du manager est d'autant plus décisif dans les firmes familiales avec une implication plus

offensive de cet actionnaire principal voir exclusif. Ce qui nous ramène à développer l'impact de cet actionnariat dans les entreprises entrepreneuriales de type familial.

Dans la littérature des stratégies entrepreneuriales, l'actionnariat du manager a été intégré aux modèles d'étude (Zahra, 1996 ; Meuleman et al. 2009 ; Webb et al. 2010). Certaines recherches s'intéressent au pourcentage du capital détenu par non seulement le manager mais aussi la famille fondatrice (e.g. Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006). Ces recherches étudient le seuil d'actionnariat qui permettrait à la famille fondatrice un contrôle du processus de prise de décision. Elles insistent sur la nature des interactions entre les différents membres de la famille « entreprenante » et le manager qui est généralement qu'un représentant de la famille. Dans ce cas, un comportement de coopération du manager peut être envisageable (Davis, Allen et Hayes, 2010 ; Davis, Schoorman, et Donaldson, 1997 ; Wright et Kellermanns, 2011 ; Miller et Le Breton-Miller, 2011). Ceci amènerait à priori à plus de consensus dans les prises de décisions voir également à un risque de *groupthink*, à savoir avoir la même perception des opportunités entrepreneuriales qui peuvent se présenter à l'entreprise, (Eddleston et Kellermanns, 2007).

Aligner l'exécutif et la propriété par le manager peut alimenter le profil de protecteur. La performance visée par le dirigeant, traduite entre autres par la réussite de la PI, est celle qui permet la sécurité financière pour l'actionnaire majoritaire (la famille), la reconnaissance et une réputation pour les générations actuelles et futures (Miller et Le Breton-Miller, 2011). Ceci nous conduit à avancer:

Proposition 2a : L'actionnariat du manager peut modérer négativement la relation de l'OE et la PI. En effet, cette relation serait faible dans des entreprises où le manager détient une part importante du capital. En d'autres termes, les entreprises entrepreneuriales arrivent à mieux promouvoir les résultats de l'innovation si leurs managers détiennent une part faible du capital.

Proposition 2b : l'appartenance du manager à la famille des fondateurs peut modérer négativement la relation de l'OE et la PI. En effet, la relation étudiée sera plus faible dans les entreprises où les managers font partie de la famille des fondateurs.

2.2.2. L'ancienneté du manager

L'ancienneté du manager a été le plus souvent étudiée comme variable médiatrice dans les problématiques d'OE-Performance comme le souligne Li & al. (2008). Nous nous inscrivons dans les nouvelles recherches (Richard & al. 2009)¹ qui proposent d'analyser les caractéristiques du manager comme variable modératrice. Ceci permet d'étudier l'impact des composantes de cette variable sur la relation OE-PI.

L'impact de l'ancienneté du manager sur la performance de la firme et sa PI reste mitigée (Coles, McWilliams, et Sen, 2001 ; Richard et al, 2009). La théorie de l'agence préconise que le nombre d'années passées par le manager dans le poste soit négativement corrélé avec la performance de la firme. L'ancienneté du manager dans le poste peut être mesurée par le degré de Turnover de ce poste dans l'entreprise. En effet, un turnover important des managers inciterait à une vision court-termiste et/ou à un comportement égocentrique en investissant par exemple dans des projets plus risqués (Li & al. 2008 ; Davidson & al. 2007; Matta et Beamish, 2008). Par contre la théorie de l'intendance (*Stewardship theory*) renvoie à un schéma plus vertueux (Davis, Schoorman, et Donaldson, 1997). Cette théorie explique qu'un manager qui reste une petite période dans le poste n'a pas forcément les moyens pour contribuer effectivement à l'amélioration de la performance par la promotion de l'innovation. En effet, il passera la première période de son mandat à acquérir les informations nécessaires sur le secteur d'activité afin de pouvoir identifier les opportunités intéressantes. En outre, un changement fréquent du manager, amènerait à des changements dans les stratégies, limiterait une vision à long terme de la société et entraverait les orientations entrepreneuriales (Kesner et Sebor, 1994 ; Hambrick et al. 1993; Miller et Shamsie, 2001; Musteen et al. 2006).

Par analogie, une longue carrière du manager dans la société peut amener à une meilleure maîtrise de l'environnement de la société et une appropriation des sources d'informations les plus fiables (Katz 1982; Miller, 1991, 1993 cités par Richard et al. 2009), mais peut être aussi une source d'enracinement et de stagnation dans des visions et des orientations stratégiques de l'entreprise (Hambrick et Fukutomi, 1991 ; Tan et Peng, 2003). McClelland et al. (2012) évoquent le terme de la constitution d'un « paradigme du manager » qui devient moins flexible avec son ancienneté dans le poste. Ils avancent que comparé à un manager qui a une carrière plus courte, il serait plus averse aux risques et moins attentif aux changements

¹ Les auteurs ont étudié l'impact des caractéristiques du manager, précisément sa carrière dans le poste (*Tenure*) et son expérience dans le domaine industriel sur la relation entre OE et performance. Ils ont trouvé que l'ancienneté du dirigeant dans le poste modère négativement la relation entre OE et performance alors que son expérience industrielle dans le domaine la modère positivement.

environnementaux et organisationnels. Par ailleurs, une préférence pour l'apprentissage personnel peut être mise au premier plan par rapport à l'investigation de nouvelles opportunités et des stratégies plus innovantes par le manager (Chandler & Hanks, 1994). Une ancienneté modérée du manager serait a priori une condition optimale pour améliorer l'OE de l'entreprise et promouvoir sa PI (Grusky, 1963 ; Kesner & Sebor, 1994).

Se basant sur les conclusions des recherches antérieures, nous pouvons avancer que l'impact de l'ancienneté du manager sur la relation OE-PI n'est pas monotone. Il existe un seuil d'ancienneté du manager dans le poste à partir duquel l'impact serait positif/négatif sur la relation OE-PI. En effet, une longue ancienneté du manager limiterait à partir d'un certain seuil la promotion de la créativité et de la prise d'initiative au sein des entreprises entrepreneuriales. En d'autres termes, ce manager se trouve guidé par un prolongement de la stratégie qu'il a établi depuis des années et la poursuite de sa vision de manager l'innovation.

Proposition 2c : L'ancienneté du manager dans le poste peut modérer positivement la relation entre l'OE et la PI. A partir d'un certain seuil, le degré d'ancienneté du dirigeant affaiblit la relation étudiée.

2.2.3. Expérience du manager

Plusieurs recherches en stratégies entrepreneuriales insistent sur la relation positive qui peut exister entre l'expérience de la firme et le développement des orientations stratégiques. Toutefois, peut-on dire la même chose concernant l'expérience du manager? Un manager qui opère dans un environnement plus complexe (par exemple les marchés internationaux), aurait-il à priori moins d'appréhension pour explorer de nouvelles opportunités dans des marchés internationaux et ne pas se contenter du marché local (Child & Rodrigues, 2005; Child & Tse, 2001) ?

L'expérience du manager constitue un signal d'habileté dans le domaine du management (Shane, 2000). Il serait plus habile à considérer les opportunités entrepreneuriales, en s'appuyant sur sa connaissance du domaine d'activité, du marché, des clients etc. (Richard et al. 2009). Ce qui peut se traduire aussi par sa capacité à influencer sur la prise d'initiative et la prise de risque dans des projets innovants. Par contre, d'autres auteurs remettent en cause le potentiel de cette expérience. Ils considèrent que cette connaissance du secteur d'activité peut conduire à un comportement conforme aux autres managers (Hambrick et al. 1993). Dans cette perspective, il connaît le secteur et va agir tout en étant influencé par son historique (les

anciennes expériences) dans le domaine, ce qui se traduit entre autres par un comportement apprivoisé et peu risqué. Cette compétence peut conduire aussi à la dépendance des autres membres de l'équipe managériale vis-à-vis de ce manager, le cas d'une stratégie peu participative figée sur le leadership de ce dernier. Or, la diversité de cette expérience (plusieurs missions, secteurs d'activité etc.) peut constituer une richesse pour contrebalancer les risques de la rigidité d'une longue expérience du manager. Ce qui nous amène à avancer la proposition de recherche suivante :

Proposition 2d : Les expériences antérieures du manager dans d'autres entreprises peuvent modérer positivement la relation entre OE et PI. En effet, cette relation serait plus forte dans des entreprises où les managers ont des expériences diverses.

A partir du développement ainsi avancé, nous pouvons souligner la non linéarité de l'impact exercé par les caractéristiques avancées du manager sur la relation étudiée

3. Résultats

La discussion des propositions de recherche avancées nous permettent d'aboutir au modèle suivant :

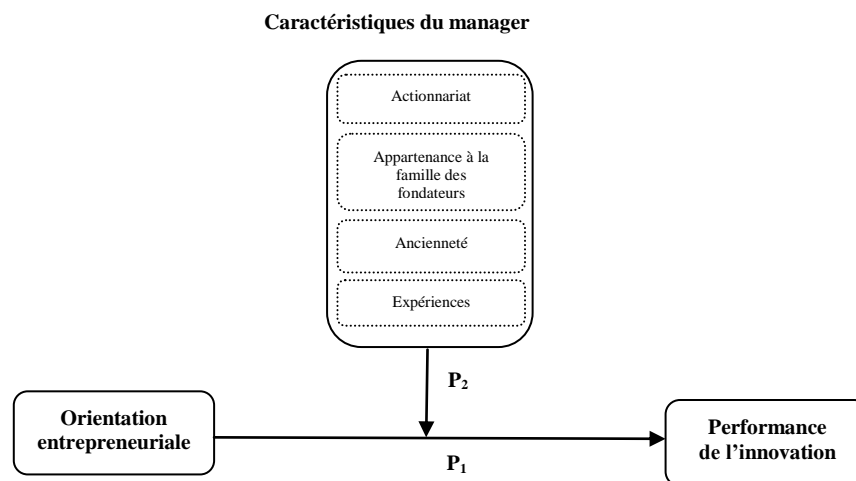


Figure 1 : Modèle de recherche

Dans ce modèle, étudier la PI comme une dimension de la performance permet de mieux cerner les attentes d'une entreprise de type entrepreneurial. La PI est en effet une résultante de la dynamique entrepreneuriale. En outre, tenir compte des caractéristiques du manager dans l'étude de la relation OE et PI est primordial (Richard et al. 2009). La proposition d'étudier l'effet modérateur de ces caractéristiques conduit à évaluer son effet sur la relation étudiée,

surtout que la plupart des recherches antérieures ont intégré cette variable comme médiatrice dans la relation. En effet, si la polarité de la relation entre l'OE et le PI reste à développer, étudier l'intensité de la relation OE-PI à travers l'examen des modérateurs est fortement constructive dans cette analyse (Lumpkin et Dess, 1996 ; Rauch et al. 2009). Notre développement, se référant à la littérature, nous amène à souligner que l'effet des caractéristiques du manager sur la relation OE-PI est non linéaire.

L'OE est souvent explorée à travers son top management et principalement le manager. Ce facteur clé interne dans la dynamique entrepreneuriale permet d'identifier l'intensité de la relation entre OE et PI à travers une typologie des managers. Cette modulation permet d'apprécier les caractéristiques du manager dans l'évaluation de ses orientations stratégiques pour une plus forte dynamique de l'innovation.

Au niveau des implications pour l'agenda de recherche, il serait intéressant de valider empiriquement et dans divers contextes ce modèle conceptuel. La non-linéarité de la relation doit être prise en compte dans le choix des méthodes statistiques et économétriques déployées pour la tester et la valider empiriquement.

Par rapport aux implications managériales, notre papier souligne l'importance pour l'équipe dirigeante d'être attentif, lors du choix d'un nouveau manager, à certaines de ses caractéristiques qui peuvent aussi bien influencer la teneur de la relation OE-PI. En effet, les entreprises entrepreneuriales dont les managers ne font pas partie de la famille des fondateurs avec un faible taux de participation au capital, peuvent privilégier une performance à court terme et promouvoir donc des projets plus risqués ce qui peut approuver cette relation. De plus, à partir d'un certain seuil d'ancienneté du manager dans le poste, celui-ci peut être influencé négativement par ses expériences antérieures au sein de l'entreprise, sa connaissance de son secteur d'activité et opter à des schémas décisionnels traditionnels qui ne suscitent ni l'OE ni la PI confédérées à plus de prises de risques, plus de proactivité et plus d'innovation. Finalement, L'expérience du manager dans d'autres entreprises dans lesquelles il a pu intervenir peut modérer positivement la relation OE-PI. La richesse et la diversité de son expérience peuvent constituer un atout inestimable pour promouvoir la PI.

4. Conclusion

Sur un plan conceptuel, avoir recours à un cadre théorique qui croise la GE et le CE peut amener, comme on l'a déjà avancé, à une analyse plus enrichissante de la problématique étudiée. Cependant introduire la GE pour ces structures ne devrait pas être une simple importation des bonnes recommandations formulées d'origine pour les grandes sociétés cotées, mais plutôt un outil de décryptage de la gouvernance qui existe déjà dans ces structures pour apporter une clarification et des meilleures recommandations. Dans ce sens, faire recours à la littérature de la GE dans l'étude de notre problématique s'avère légitime.

Concernant, l'impact du modèle de recherche proposé sur les approches méthodologies employées dans des recherches futures, certaines considérations devraient être prises en compte. Par exemple, l'intégration des caractéristiques comme variable modératrice dans la relation préconisée (OE-PI) nécessite une approche méthodologique et un traitement des données qui correspond au modèle de recherche présenté. Les caractéristiques du manager ne seront pas seulement intégrées comme variables explicatives du modèle mais des variables qui mesurent l'interaction avec l'OE et la PI (Richard & al. 2009). Tenir compte de la relation non linéaire des caractéristiques du manager renvoie à utiliser des modèles d'estimation plus adaptées à cette spécificité.

Pour finir, nous précisons que notre modèle de recherche présente certaines limites. En effet, plusieurs variables peuvent intervenir dans la relation étudiée entre OE-PI. Ces variables n'ont pas été intégrées dans le modèle de recherche proposé mais doivent être prises en compte selon le contexte de l'étude. Notamment, la culture de l'entreprise, le style de management, la nature de la concurrence sur le marché dans lequel opère l'entreprise ou encore le secteur d'activité sont des variables qui peuvent impacter la relation étudiée (Li & al. 2008).

Références:

- Anderson, R. et Reeb, D., (2003), Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 1301–1329.
- Baker, W.E., et Sinkula, J.M., (2009), “The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, 4, p. 443 – 464.
- Basso O., Fayolle A., et Bouchard V., (2009), “L'orientation entrepreneuriale : Histoire de la formation d'un concept”, *Revue Française de Gestion*, n°195, p.175-192.

- Berle, A. A. et Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*, The MacMillan company.
- Chabaud D., et Sattin J.F., (2010), “L’orientation Entrepreneuriale des PME: Un tertius Gaudens Familial”, 3^{èmes} Journées Georges Doriot, Caen –France.
- Chandler, G.N. et S.H. Hanks. (1994), “Market attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategy, and Venture Performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n°:4, p 331-349.
- Chang H.J., Wang H.B., (2013), “A case study on the model of strategic entrepreneurship”, *The International Journal of Organizational Innovation*, vol. 5, n° 4, p. 30-44.
- Chen, C.J., et Huang, J.W., (2009), “Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, p. 104 – 114.
- Cherchem N., et Fayolle A. (2008), « Evolution du concept d’orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives », journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie », BeM Bordeaux.
- Child J, Tse DK. (2001), “China’s transition and its impact on international business”, *Journal of International Business Studies* , 32, 1, 8-21.
- Child, J., et Rodrigues, S. (2005). The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension? *Management and Organization Review*, 1, 3, 381-410.
- Coles, J., McWilliams, V., et Sen, N. (2001). “An examination of the relationship of governance mechanisms to performance”. *Journal of Management*, 27, 23-50.
- Covin J.G. et Miller D. (2014), “International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, 1, p. 11 – 44.
- Covin J.G. et Slevin D.P., (1989) “Strategic management of small firms in hostile and benign Environments”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n° 1, p. 75-88.
- Davidson WN, Xie B, Ning Y., (2007), “The influence of executive age, career horizon and incentives on pre-turnover earnings management”. *Journal of Management and Governance*, 11, 45–60.
- Davis, J.H., Allen, M.R., et Hayes, H.D. (2010). *Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 1093–115.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. et Donaldson, L., (1997), “Toward a Stewardship Theory of Management”, *Academy Management Review*, 22, 1, 20-47.
- Eddleston, K.A. et Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545–565.
- Ersun A. N. et Karabulut A. T., (2013), “Innovation Management and Marketing in Global Enterprises”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, n° 20, p.76-86.
- Fillis I., Rentschler R., (2010), “The role of creativity in entrepreneurship”, *Journal of Enterprising Culture*, vol. 18, n° 1, p. 49–81.
- Goodale, J.C., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. et Covin, J.G., (2011), “Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the

- antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance”, *Journal of Operations Management*, vol. 29, p. 116 – 127.
- Grusky, O., (1963), “Managerial Turnover and Organizational Effectiveness”. *American Journal of Sociology*, 69, 1, 21-31.
- Hambrick D.C., Fukutomi GDS. (1991). “The seasons of a CEO's tenure”, *Academy of Management Review*, 16, 4, 719-742.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., Fredrickson, J. W. (1993), “Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n°: 6, p 401-418.
- Huang S.K., et Wang Y. (2011), “Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and innovation in small and medium enterprises”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, p. 563-570.
- Ireland R.D., Covin J.G. et Kuratko D.F., (2009), “Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 33, n° 1, p. 19-46.
- Jensen, M.C., et Meckling, W., (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Octobre, V 3, 4, 305-360.
- Jones, G. R., et Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18: 733-749.
- Kesner, I.F. et Sebor, T.C., (1994), “Executive Succession: Past, Present and Future”, *Journal of Management*, 20, 2, 327-372.
- Li, Y., Guo, H., Liu, Y., and Li, M., (2008), “Incentive Mechanisms, Entrepreneurial Orientation, and Technology Commercialization: Evidence from China's Transitional Economy”, *Journal of Product Innovation Management*, 25, 63–78.
- Liu, Y., Li, Y., et Xue, J., (2011), “Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets”, *Journal of World Business*, 46, 381–393.
- Lumpkin G. T. et Dess G. G., (1996) “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, 21, p 135-172.
- Lumpkin G.T., et Dess G.G., (2001), “Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance”, *Journal of Business Venturing*, 16, p. 429-51.
- Matta E, et Beamish, P.W. (2008), “The accentuated CEO career horizon problem: evidence from international acquisitions”, *Strategic Management Journal*, 29, 683-700.
- McClelland, P.L. Barker, V.L., et Oh, W.Y. (2012), “CEO career horizon and tenure: Future performance implications under different contingencies”, *Journal of Business Research*, 65, 1387-1393.
- Meuleman, M., Amess, K., Wright, M., et Scholes, L., (2009), “Agency, Strategic Entrepreneurship, and the Performance of Private Equity-Backed Buyouts”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587.
- Miller D., et Friesen P. H., (1982) “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms”, *Strategic Management Journal*, p 1-27.
- Miller D., (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, 29, p 770-791.

- Miller, D., et Le Breton-Miller, I. (2011), "Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, 5, 1051-1076.
- Miller, D., et Shamsie, J. (2001), "Learning across the life cycle: experimentation and performance among the Hollywood studio heads". *Strategic Management Journal*, 22: 725-745.
- Musteen M, Barker VLI, Baeten VL. (2006), "CEO attributes associated with attitude toward change: the direct and moderating effects of CEO tenure", *Journal of Business Research*, 59, 5, 604-612.
- Naldi L., Nordqvist M., Sjöberg K., et Wiklund J. (2007), "Entrepreneurial Orientation, Risk taking and Performance in Family firms", *Family Business Review*, vol. 20, n°1, p. 33-47.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. T., et Frese M., (2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 33, n° 3, p. 761-787.
- Richard, O.C., Wu, P. et Chadwick, K. (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, n°. 5, 1078–1095.
- Sebora T.C., et Theerapatvong T. (2010), "Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness", *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 6, p. 331–350.
- Shane, S. (2000), 'Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities', *Organization Science*, 11, 4, 448–469.
- Simsek Z., Heavey C., et Veiga J F. (2010), "The impact of CEO core self-evaluation on the firm's Entrepreneurial Orientation", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, p.110-119.
- Stam, W., et Elfring, T., (2008), "Entrepreneurial Orientation And New Venture Performance: The Moderating Role Of Intra- And Extraindustry Social Capital", *Academy of Management Journal*, Vol. 51, 1, p. 97–111.
- Stevenson, H., et Jarillo, J. (1990), « A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p., 17- 27.
- Tan, J., et Peng, M. W. (2003), "Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy". *Strategic Management Journal*, Vol 24, 1249-1263.
- Van de Ven, A.H. (1986), "Central problems of the Management of innovation", *Management Science*, Vol. 32, 5, p 590-607.
- Villalonga, B., et Amit, R. (2006), "How do family ownership, control, and management affect firm value", *Journal of Financial Economics* 80, 385-417.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., et Duane, R., (2010), "Ireland Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges", *Journal of Family Business Strategy*, 1, 67-77.
- Wiklund J. et Shepherd D., (2011), "Where to From Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, 5, p. 925 – 947.

- Wiklund J. et Shepherd D., (2005), "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, vol.20, p. 71-91.
- Wiklund, J. et Shepherd D., (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p 1307-1314.
- Williamson, O.E. (1981). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *The American Journal of Sociology*, Vol. 87, 3, 548-577.
- Wright, N., et Kellermanns, F. W., (2011), "Family firms: A research agenda and publication guide", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2, 187-198.
- Zahra S.A. et Covin J.G., (1995), "Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship- Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, vol. 10, p. 43-58.
- Zahra S.A., (1993), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, n° 4, p. 5-22.
- Zahra, S. A., (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The moderating impact of industry Technological Opportunities", *The Academy of Management Journal*, Vol 39, n° 6, p. 1713-1735.