

**L'orientation entrepreneuriale : un vecteur de performance universel pour les PME
familiales ?**

Jonathan Bauweraerts

Chargé de cours

Université de Mons

17, Place Warocque

7000, Mons

Belgique

Tél : +3265/37-32-76

Mail : jonathan.bauweraerts@umons.ac.be

Mots clés : PME familiale, orientation entrepreneuriale, performance, configuration, génération, environnement concurrentiel.

Introduction

De nos jours, les entreprises doivent continuellement identifier et exploiter des opportunités afin de rester compétitives dans un environnement en constante mutation (Laskovaia et al., 2019). Cela est d'autant plus d'actualité en cette période de crise sanitaire qui a forcé de nombreuses organisations à se réinventer pour y faire face et assurer leur pérennité (Boers et Henschel, 2021). Conscients de cette nécessité de renouvellement, de nombreux auteurs du domaine de l'entrepreneuriat suggèrent que le développement d'une orientation entrepreneuriale (OE), c'est-à-dire d'une propension à s'engager proactivement dans des projets à haute intensité d'innovation et de prise de risques (Miller, 1983), constituerait un vecteur universel de performance pour l'entreprise (Rauch et al., 2009). Cette vision réductrice a toutefois été tempérée au cours des deux dernières décennies, un nombre conséquent de travaux ayant mis en évidence des facteurs contextuels susceptibles de fortement conditionner les effets de l'OE sur la performance (Soares et Perin, 2020).

S'inscrivant dans cette mouvance, ce chapitre propose d'aborder la relation entre l'OE et la performance au sein des PME familiales dont les spécificités en termes d'objectifs, de ressources et de gouvernance en font une forme organisationnelle singulière justifiant l'analyse de leur dynamique entrepreneuriale (McKelvie et al., 2014). En effet, un large pan de la littérature a démontré que le chevauchement des dimensions « famille » et « entreprise » affecte profondément la propension à entreprendre de ces organisations ainsi que leur capacité à tirer profit d'initiatives entrepreneuriales (Stanley et al., 2019). À cet égard, plusieurs travaux ont investigué les conséquences induites par certaines variables organisationnelles propres aux PME familiales sur le lien entre l'OE et la performance. De manière non exhaustive, le nombre de générations impliquées dans l'équipe dirigeante (Chirico et al., 2011), le patrimoine socio-émotionnel (Hernández-Perlines et al., 2021) ou le degré d'implication familiale (Bauweraerts et al., 2021) ont été considérés comme des variables modératrices de cette relation.

Bien que ces études aient permis d'étoffer le stock de connaissances sur la relation entre l'OE et la performance au sein des PME familiales, un approfondissement de sa compréhension reste envisageable en adoptant une approche configurationnelle (Casillas et al., 2011). Une telle approche suggère qu'un alignement entre la posture entrepreneuriale de la firme, ses caractéristiques organisationnelles et son environnement est nécessaire en vue d'atteindre de hauts niveaux de performance (Wiklund et Shepherd, 2005). En d'autres termes, la performance serait la résultante de la combinaison entre l'OE et plusieurs facteurs internes et externes à l'entreprise (Casillas et al., 2010). Même si de précédentes recherches ont souligné l'intérêt de cette perspective théorique afin de mieux cerner les configurations permettant de tirer profit de l'OE (McKenny et al., 2018), peu d'auteurs ont mené pareille réflexion dans le contexte des PME familiales (Stanley et al., 2019). C'est pourquoi ce chapitre propose d'examiner dans quelle mesure la combinaison d'une caractéristique organisationnelle propre aux PME familiales (la présence du fondateur familial ou d'un descendant en tant que CEO), d'un paramètre environnemental (le degré d'hostilité de l'environnement concurrentiel) et de l'OE permet d'expliquer la variabilité de leur performance.

S'appuyant sur un échantillon de 195 PME familiale belges, les résultats obtenus par la méthode des régressions hiérarchiques montrent que l'occupation du poste de CEO par un descendant engendre le meilleur niveau de performance lorsque l'entreprise présente un haut degré d'OE et évolue dans un environnement fortement hostile. Une explication à ce constat empirique est probablement à trouver dans le fait que la nomination d'un descendant familial au poste de CEO induit souvent une plus forte inclinaison à mobiliser des outils de gestion formalisés permettant d'assurer la conversion des efforts entrepreneuriaux en gains financiers (Cruz et Nordqvist, 2012 ; Helzen et al., 2017) et stimule le développement d'une culture d'ouverture qui garantit une meilleure prise en compte des spécificités environnementales (Pittino et al., 2018).

Ce chapitre apporte deux contributions principales à la littérature sur l'entrepreneuriat familial. Tout d'abord, il met en exergue l'utilité d'adopter une approche configurationnelle afin de dresser une image plus précise des conséquences de l'OE pour la performance des PME familiales. En effet, les résultats obtenus insistent sur la nécessité d'appréhender l'effet simultané des facteurs organisationnels propres aux PME familiales et des particularités de leur environnement concurrentiel pour établir dans quelle mesure l'OE contribue à leur performance. De la sorte, cette étude contribue au débat actuel sur les facteurs contextuels permettant d'expliquer le succès entrepreneurial des PME familiales (Miller et Le Breton-Miller, 2021). Par ailleurs, cette recherche remet en cause la supériorité généralement admise du CEO fondateur familial (Miller et al., 2011) puisque les résultats apportent la preuve empirique que ce sont surtout ses descendants qui se montrent les plus efficaces dans la gestion des défis entrepreneuriaux observés dans les environnements hostiles. Ce chapitre nourrit donc la réflexion sur les conséquences des différences générationnelles pour la performance des PME familiales en démontrant que les avantages et les inconvénients afférant à la présence du fondateur familial ou d'un descendant à la tête de l'entreprise se matérialisent différemment en fonction des spécificités entrepreneuriales et environnementales auxquelles ils sont confrontés.

Cadre théorique

Vers une approche configurationnelle de la relation entre l'OE et la performance dans les entreprises familiales

Au cours des dernières décennies, les recherches traitant de l'OE ont fleuri dans la littérature académique (Wales et al., 2020). Fondamentalement, celle-ci permet de développer un esprit d'entreprendre et de fournir une impulsion organisationnelle afin de permettre à la firme de s'engager dans des projets innovants et de mener des initiatives risquées selon une approche proactive (Covin et Wales, 2019). Abordée sous cet angle, l'OE est donc un construit unidimensionnelle comportant trois variables interdépendantes : l'innovation, la prise de risque

et la proactivité (Miller, 1983). Bien que les travaux précédents soient relativement équivoques quant à l'approche à mobiliser pour appréhender l'OE (Wales et al., 2019), ce chapitre adopte la conceptualisation proposée ci-dessus afin d'assurer une meilleure comparabilité aux travaux antérieures qui l'ont majoritairement employée (Covin et Wales, 2019).

Une problématique largement traitée par la communauté scientifique est celle de l'effet de l'OE sur la performance de l'entreprise. Dans ce champ de la littérature, la méta-analyse de Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese (2009) incluant 51 études antérieures est particulièrement instructive puisqu'elle a permis de démontrer la forte contribution de l'OE à la performance. Une mise à jour de cette méta-analyse conduite par Soares et Perin (2020) sur 80 échantillons indépendants provenant de différents contextes institutionnels corrobore ce résultat. Au-delà de cette observation, ces auteurs apportent également la preuve empirique que l'intensité du lien positif entre l'OE et la performance est susceptible de se renforcer ou de s'amenuiser en fonction de facteurs internes ou externes à l'organisation. Les spécificités organisationnelles ainsi que les particularités de l'environnement de l'entreprise jouent donc un rôle primordial dans la compréhension de cette relation. C'est pourquoi plusieurs études ont proposé d'investiguer la relation entre l'OE et la performance au sein des PME familiales dont les composantes idiosyncratiques en termes d'objectifs, de gouvernance et de ressources en font une forme d'organisations unique pour explorer ce sujet (Stanley et al., 2019).

Dans cette mouvance, Schepers et al. (2014) démontrent que la capacité des PME familiales à tirer profit de l'OE s'atténue lorsque la propension des actionnaires familiaux à préserver leur patrimoine socio-émotionnelle s'accroît alors que Chirico et al. (2011) dressent un constat inverse dans le cas où le nombre de générations impliquées dans l'équipe dirigeante augmente. Récemment, Bauweraerts et al. (2021) établissent que le leadership familial affaiblit l'influence positive de l'OE sur la performance. Abordant le rôle de l'environnement concurrentiel, Casillas et al. (2010) illustrent que son dynamisme renforce les effets bénéfiques de l'OE pour

la création de valeur. Ces différents travaux mettent clairement en exergue que le particularisme des PME familiales et les caractéristiques de leur environnement, pris séparément, conditionnent fortement les résultats obtenus à partir de leur propension à entreprendre.

Une compréhension plus fine de la relation entre l'OE et la performance reste toutefois envisageable en développant une approche configurationnelle qui permet de déterminer comment un ensemble de variables ayant trait à la structure, à la stratégie et aux processus s'aligne pour former une configuration performante dans un environnement particulier (Miller, 1996). En raison de la difficulté d'opérationnaliser l'ensemble de ces variables et de les intégrer dans un modèle conceptuel, Sciascia et Bettinelli (2013) recensent un intérêt croissant pour une approche configurationnelle plus pragmatique, prenant en compte l'effet simultané des spécificités organisationnelles propres aux entreprises et des facteurs environnementaux sur la relation entre l'OE et la performance. S'appuyant sur cette logique, la performance résulterait d'un alignement de la posture entrepreneuriale avec les paramètres internes et externes à l'organisation (Wiklund et Shepherd, 2005). Ce type d'approche configurationnelle présume donc que le succès entrepreneurial d'une entreprise est tributaire de sa capacité à combiner ses propres attributs avec les spécificités de l'environnement (McKenny et al., 2018). Posé simplement, un meilleur niveau de performance sera atteint lorsque l'entreprise parviendra à adapter son OE et sa structure organisationnelle aux particularités environnementales (Linton et Kask, 2017). S'appuyant sur ce raisonnement, la suite de ce chapitre propose d'adopter une approche configurationnelle considérant l'effet joint et simultané de l'OE, du statut générationnel du CEO et de l'hostilité de l'environnement sur la performance des PME familiales.

Statut générationnel du CEO, OE, hostilité environnementale et performance

En raison de son importance dans la définition et l'exécution de la stratégie entrepreneuriale de l'entreprise, de récentes études ont analysé le rôle du CEO dans la réalisation du potentiel

économique de l'OE (Cannavale et al., 2020 ; Palmer et al., 2019). La majorité d'entre elles s'appuient sur la théorie des échelons supérieurs qui postule que la performance et la stratégie de l'entreprise seraient le reflet des caractéristiques cognitives et démographiques du CEO (Hambrick et Mason, 1984 ; Neely Jr et al., 2020). S'inscrivant dans cette logique, Bauweraerts et al. (2021) apportent un éclairage nouveau concernant l'impact du lien de parenté du CEO sur la relation entre l'OE et la performance des entreprises familiales. Ces auteurs démontrent que le CEO familial utilise son espace discrétionnaire afin de favoriser les intérêts familiaux au détriment de l'efficacité entrepreneuriale de la firme. Bien qu'instructifs, ces résultats laissent entrevoir un manquement dans la littérature puisqu'ils ne permettent pas d'étayer notre compréhension de la manière dont les attributs spécifiques au CEO familial affectent la relation entre l'OE et la performance. Afin d'y remédier, ce chapitre s'attarde sur l'une des caractéristiques démographiques les plus saillantes du CEO familial, à savoir son statut générationnel, afin de mieux cerner dans quelle mesure l'OE peut générer des gains de performance dans un environnement hostile.

L'hostilité environnementale fait référence à l'existence de forces externes défavorables résultant de changements sectoriels radicaux, d'une réglementation contraignante frappant l'industrie, d'une concurrence féroce entre les acteurs du marché et/ou d'une faible loyauté de la clientèle (Covin et Slevin, 1989 ; Werner et al., 1996). Dans un tel environnement, le taux de faillite est particulièrement élevé en raison des menaces constantes posées sur la survie de l'organisation (Slevin et Covin, 1997). Pour y faire face, il est largement accepté que les entreprises doivent développer une posture entrepreneuriale forte qui prenne en compte la complexité du marché dans son ensemble (Casillas et al., 2010). En d'autres termes, l'entreprise doit être suffisamment orientée vers l'extérieur pour identifier le peu d'opportunités existantes et disposer de systèmes formalisés de gestion adéquats afin de les exploiter efficacement (Lumpkin et Dess, 2001).

Dans un environnement hostile, une entreprise familiale dirigée par un fondateur familial peut rencontrer plusieurs difficultés qui ternissent son aptitude à tirer profit de l'OE. S'identifiant fortement à l'organisation, le CEO fondateur familial contribue souvent à l'émergence d'une culture autocratique qui reflète sa personnalité, ses croyances et ses valeurs (Jaskiewicz et al., 2015). De précédents travaux suggèrent qu'une telle orientation culturelle crée une résistance au changement (Carney et al., 2019) et entrave la prise en compte des conditions externes du marché dans le développement d'initiatives innovantes et risquées (Zahra et al., 2014). Cela s'explique principalement par la détermination de ce dernier à transmettre l'héritage entrepreneurial qu'il a lui-même bâti et consolidé à ses descendants (Jaskiewicz et al., 2015). Par conséquent, la présence d'un CEO fondateur familial est susceptible d'entraver la capacité de l'entreprise à explorer et sélectionner de nouvelles opportunités qui répondent effectivement aux attentes d'un marché changeant et contraignant. Autrement dit, il est probable que certains projets entrepreneuriaux soient initiés par le fondateur familial en dépit de leur inadéquation avec les mutations rapides observées au sein d'un environnement hostile, ce qui engendrerait des effets néfastes sur la performance de l'organisation.

L'orientation centrée sur le fondateur familial tend à s'atténuer au fur et à mesure des successions à la tête de l'entreprise. Bien que les valeurs, la vision et les comportements de celui-ci soient imprégnés au niveau organisationnel et puissent perdurer après son retrait de la firme, les descendants successifs s'identifient de moins en moins à l'entreprise et tendent à déployer une culture d'ouverture afin de rompre avec les routines opérationnelles et stratégiques de la génération fondatrice (Cruz et Nordqvist, 2012). Davantage guidés par les prérogatives financières de leur famille nucléaire, ces derniers se montrent moins réticents à l'idée d'explorer de nouvelles opportunités susceptibles de revitaliser l'entreprise puisqu'une telle attitude entrepreneuriale permettrait de s'adapter plus aisément aux conditions changeantes de l'environnement en vue de générer des revenus futurs (Fang et al., 2018). De ce fait,

l'occupation du poste de CEO par un descendant peut dynamiser la capacité de l'organisation à se lancer dans des initiatives intégrant les nouvelles tendances du marché, peu importe que celles-ci soient liées à l'évolution des besoins du consommateur, de l'innovation des concurrents ou des normes sectorielles (Erdogan et al., 2020). On peut dès lors s'attendre à ce que l'implication d'un descendant à la tête de l'entreprise résulte en l'incorporation de davantage d'informations pertinentes et utiles dans le développement de l'OE afin de mieux cerner les nombreuses exigences imposées par un environnement hostile, favorisant ainsi la performance.

De surcroît, la plus grande inclination des descendants à préserver le patrimoine financier de leur famille nucléaire les incite à professionnaliser les modes de fonctionnement de l'entreprise (Stewart et Hitt, 2012). Cela passe notamment par l'adoption de systèmes formalisés de gestion dont les effets bénéfiques sur le succès financier de l'OE des PME familiales est démontré (Kallmuenzer et al., 2018). En effet, la formalisation de certaines pratiques organisationnelles stimule la collecte et l'analyse systématique d'informations et peut dès lors s'avérer crucial pour garantir que les projets entrepreneuriaux soient sélectionnés sur la base d'une approche objective et non biaisée (Naldi et al., 2007). Ce point est d'une importance capitale pour faire face à la complexité des initiatives entrepreneuriales à mobiliser dans un environnement hostile qui requiert un choix raisonné et calculé dans l'exploitation des peu nombreuses opportunités du marché (Casillas et al., 2010).

Un autre aspect de la professionnalisation des PME familiales réside dans le fait de nommer des membres externes à la famille dans la direction et/ou le conseil d'administration. Alors que de telles nominations ne sont que rarement observées lorsque le fondateur familial tient les rênes de l'organisation en raison de sa volonté à préserver son hégémonie dans le processus décisionnel, elles deviennent progressivement la norme au fur et à mesure que les générations se succèdent à la tête de la firme (Bammens et al., 2008). L'ouverture de la direction et du

conseil d'administration à des « outsiders » permet au CEO familial de faciliter la connexion à l'environnement de la firme par le biais d'un nouveau réseau de relations mais aussi de disposer d'une expertise managériale complémentaire à sa connaissance tacite de l'organisation (Bauweraerts et al., 2021). Il s'agit d'atouts indéniables afin d'identifier soigneusement les faibles opportunités disponibles sur les marchés hautement hostiles et faire face à la technicité requise pour les exploiter de manière optimale au travers de projets entrepreneuriaux réfléchis (Arzubiaga et al., 2018).

Pris dans leur ensemble, ces arguments semblent suggérer que les PME familiales généreront de meilleurs niveaux de performance dans un environnement hostile lorsque le CEO sera issu d'une génération ultérieure à celle du fondateur familial et qu'elles présenteront un haut niveau d'OE. L'hypothèse suivante est donc suggérée :

Hypothèse 1 : Dans un environnement fortement hostile, les entreprises familiales les plus performantes sont celles où descendant occupe le poste de CEO et le niveau d'OE est élevé.

Méthodologie

Échantillon

Les données empiriques utilisées dans cette étude proviennent d'une enquête réalisée en 2016 afin d'investiguer l'actionnariat et les stratégies entrepreneuriales des PME wallonnes. Pour définir la population ciblée par cette enquête, trois critères ont été appliqués dans la base de données financières Belfirst qui collecte et structure les informations financières et sociales de plus de 500.000 entreprises belges. Tout d'abord, les entreprises wallonnes ont été sélectionnées afin d'administrer l'enquête via des questionnaires en français et d'ainsi limiter de potentielles mésinterprétations liées à la langue employée. Ensuite, les entreprises des secteurs sociaux, financiers et éducationnels ont été exclues en raison de leur moindre pertinence par rapport à l'objet de la recherche. Afin de se conformer à la définition de la PME proposée par la

Commission Européenne et d'écarter les micro-entreprises dont l'intensité entrepreneuriale est susceptible de biaiser les résultats (Wang et Altinai, 2012), seules les entreprises dont le nombre d'employés est compris entre 5 et 250 équivalents temps plein ont été sélectionnées. Une population de 2,042 PME wallonnes a ainsi été recensée dans Belfirst. Le questionnaire d'enquête a ensuite été adressé directement à leur CEO. Après deux vagues d'envois, 282 questionnaires exploitables ont été collectés, soit un taux de réponse de 13,81%.

Parmi ces 282 PME, il était nécessaire d'identifier celles présentant effectivement un caractère familial. À cette fin, une PME a été considérée comme familiale si elle répondait aux critères suivants : (a) au moins 50% de l'actionnariat est détenu par les membres d'une même famille ; (b) au moins un poste de l'équipe dirigeante ou du conseil d'administration est occupé par un membre de la famille (Arzubiaga et al., 2018). Sur la base de cette définition, 204 PME familiales ont été identifiées, soit 72,34% de l'échantillon. Enfin, puisque le champ d'analyse de cette étude se limite au CEO familial au travers de son statut générationnel, 9 PME dirigées par un CEO non familial ont été exclues. Un échantillon final de 195 PME familiales dont le CEO est un membre de la famille a ainsi été constitué.

Afin de vérifier la représentativité de l'échantillon, des tests de comparaison de moyennes ont été réalisés sur plusieurs caractéristiques démographiques des 195 PME familiales et de la population initiale de 2.042 PME. Sur la base de tests de Student, aucune différence de moyennes significative n'a été observée entre les deux groupes concernant le nombre d'employés, le ROA et le total actif, suggérant que l'échantillon est bel et bien représentatif. Afin de s'assurer de l'absence de biais de non-réponse, la procédure a été répliquée en comparant un groupe composé de 20% des premiers répondants à un autre groupe rassemblant 20% des derniers répondants. À nouveau, aucune différence significative n'a été observée, ce qui indique l'absence de biais de non-réponse (Podsakoff et al., 2012). Enfin, les variables utilisées dans cette étude ont été construites en intégrant à la fois des informations collectées

via les questionnaires d'enquête et des données financières provenant de Belfirst. L'utilisation de ces deux sources d'informations permet de limiter les biais communs de méthode (Podsakoff et al., 2012)

Description des variables

Variable dépendante. La *performance* est mesurée à l'aide du ratio de rentabilité de l'actif (ROA) obtenu par la division du résultat net par l'actif total. Ce choix de mesure est justifié par le fait que le ROA soit l'indicateur le plus communément employé dans les études traitant de la performance des entreprises familiales (Dyer, 2018). Son utilisation favorise ainsi la comparabilité des résultats aux travaux antérieurs.

Variables indépendantes. L'*OE* est mesurée à l'aide de l'échelle sémantique différentielle à 9 items développée par Covin et Slevin (1989). Cette échelle bipolaire où chaque pôle possède une valeur sémantique comprise entre un et sept permet d'évaluer les dimensions de l'OE (innovation, proactivité et prise de risque). Ce choix d'échelle se justifie par une littérature abondante démontrant sa fiabilité et sa validité (Wales et al., 2020). Dans cette étude, les dimensions de l'OE sont fortement corrélées ($r > 0,60$) et l'alpha de Cronbach pour l'OE est relativement élevé ($\alpha = 0,86$). Cela suggère que l'OE peut être considérée comme un construit unidimensionnel valide. Afin de mesurer le statut générationnel du CEO, une variable dichotomique labellisée *CEO 2^{ème} et +* a été utilisée. Celle-ci prend une valeur de 1 si le CEO est rattaché à la seconde génération ou à une génération ultérieure et de 0 si le CEO est le fondateur familial. L'*hostilité environnementale* est mesurée à l'aide d'une échelle de Likert à sept points comportant 6 items et développée par Slevin et Covin (1997). Tout comme pour l'OE, la forte corrélation entre les items ($r > 0,70$) et les valeurs relativement élevées de l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0,78$) confirment l'unidimensionnalité du construit. Les échelles sémantiques utilisées pour mesurer l'OE et de l'hostilité environnementale sont présentées dans le tableau 1.

[Insérer le tableau 1]

Variables de contrôle. Compte tenu de l'impact reconnu de l'âge (Leonard-Barton, 1992) et de la taille (Miller et al., 2013) de l'entreprise sur la performance, deux variables de contrôle ont été incluse. L'*âge de l'entreprise* est mesuré par le logarithme du nombre d'années écoulées depuis sa création alors que la *taille de l'entreprise* correspond au logarithme du nombre d'employés. Trois caractéristiques du CEO ont aussi été ajoutées au modèle : l'*âge du CEO*, l'*ancienneté du CEO* et la *dualité CEO-Président du conseil d'administration (CA)*. L'âge ainsi que l'ancienneté du CEO ont subi une transformation logarithmique afin de limiter les problèmes d'hétéroscédasticité (Hambrick et Mason, 1984 ; Henderson et al., 2006). La dualité CEO-Président du CA est mesurée à l'aide d'une variable dichotomique prenant la valeur de 1 lorsque la dualité est effectivement observée et de 0 dans le cas contraire (Krause et al., 2014). Pour prendre en compte l'influence de la gouvernance sur la performance, une caractéristique centrale du CA a été incluse, à savoir sa taille. La *taille du CA* est mesurée par le nombre d'administrateurs (Eisenberg et al., 1998). Enfin, l'impact sectoriel a également été considéré via l'inclusion de variables dichotomiques relatives aux secteurs de la manufacture, de la construction, du commerce de gros, du commerce de détail et des services.

Résultat

Les statistiques descriptives ainsi que la matrice des corrélations sont présentées dans le tableau 1. Il apparaît que la présence d'un CEO de génération ultérieure à celle du fondateur familial est positivement corrélée à l'âge du CEO ($p < 0,05$), à son ancienneté ($p < 0,05$) et à la probabilité qu'il préside également le CA ($p < 0,05$); aucune corrélation n'est toutefois observée avec la performance. Il ressort aussi que l'OE est positivement corrélée à la performance ($p < 0,01$) alors que l'hostilité environnementale présente une corrélation négative avec la performance ($p < 0,01$).

[Insérer le tableau 2]

Afin de tester le modèle configurationnel, l'approche des régressions hiérarchiques par la méthode des moindres carrés ordinaires a été employée. Cette approche consiste à ajouter des termes d'interaction double et triple dans les régressions successives afin de déterminer dans quelle mesure l'inclusion de ces termes d'interaction contribue à expliquer la variance du modèle. Elle permet ainsi d'établir si l'adoption d'un modèle configurationnel est pertinent au travers de la significativité individuel du terme d'interaction triple et de l'augmentation de la variance expliquée du modèle (Wiklund et Shepherd, 2005). Pour s'assurer de l'absence de problèmes de multicollinéarité dans les régressions, les facteurs d'inflation de la variance (VIFs) ont été calculés. Ils présentent tous des valeurs inférieures au seuil maximum de 5 généralement admis dans la littérature (Hamilton, 2013). La non significativité des tests de Breusch-Pagan/Cook-Weisberg ($\chi^2(1) = 1,27; p(\chi^2) = 0,26$) et de White ($\chi^2(141) = 140,37; p = 0,49$) démontrent quant à eux que l'hétéroscédasticité ne biaise pas les résultats du modèle configurationnel (Hamilton, 2013).

Les résultats des régressions sont repris dans le tableau 2. Le premier modèle n'inclut que les variables de contrôle et explique 5,86% de la variance. Dans le second modèle, les variables d'intérêt (OE, *CEO 2^{ème} et +* et hostilité environnementale) sont ajoutées, ce qui augmente significativement la part de la variance expliquée qui passe à 15,80%. Il indique également que l'OE exerce une influence positive et significative ($\beta = 0,17, p < 0,01$) sur la performance alors qu'un effet négatif et significatif est observé pour l'hostilité environnementale ($\beta = 0,08, p < 0,05$). Le troisième modèle inclut les termes d'interaction double et explique 18,41% de la variance. Cependant, aucun impact significatif supplémentaire n'est constaté pour ceux-ci. Dans le modèle 4, le terme d'interaction triple *OE * CEO 2^{ème} et + * Hostilité environnementale* est positif et significatif ($\beta = 0,09, p < 0,01$). Cela semble confirmer l'hypothèse 1 selon laquelle la combinaison d'une forte OE, d'une hostilité environnementale élevée et de la présence d'un

CEO issu d'une génération ultérieure au fondateur familial générerait les meilleurs niveaux de performance. De surcroît, une augmentation significative de la variance de 4,15% est observée à la suite de l'ajout du terme d'interaction triple. Dans leur ensemble, ces résultats suggèrent donc que l'adoption d'une approche configurationnelle est pertinente pour mieux appréhender l'effet des contingences organisationnelles et environnementales sur la relation entre l'OE et la performance.

[Insérer le tableau 3]

Afin de mieux illustrer les résultats, la figure 1 propose une représentation graphique du modèle configurationnel. Conformément aux recommandations de Aiken et West (1991), les niveaux « faible » et « fort » de l'hostilité environnementale ont été déterminés à partir de la moyenne de cette variable à laquelle a été respectivement soustraite et ajoutée un écart-type. La figure 1 montre que la relation entre l'OE et la performance est la plus positive lorsque la PME est dirigée par une génération postérieure au fondateur familial et évolue dans un environnement fortement hostile, le meilleur niveau de performance étant atteint lorsqu'un niveau élevé d'OE est observé. Ce constat permet de valider définitivement l'hypothèse 1.

[Insérer la figure 1]

Discussion

L'objectif de cette étude était d'offrir une compréhension plus fine de la relation entre l'OE et la performance des PME familiales au travers d'une approche configurationnelle. Les résultats obtenus sur la base d'un échantillon de 195 PME familiales confirment la pertinence d'adopter une telle approche puisqu'ils indiquent que l'effet isolé du statut générationnel du CEO sur la relation OE-performance n'est guère significatif alors que son interaction avec l'hostilité environnementale exerce bel et bien une influence positive sur cette relation. Il apparaît ainsi que la configuration générant la meilleure performance pour les entreprises familiales est la

combinaison d'un environnement fortement hostile avec un niveau élevé d'OE et la présence d'un CEO issu d'une génération ultérieure à celle du fondateur familial.

Au-delà de cette configuration optimale, il est également intéressant de souligner que la relation OE-performance reste positive, certes dans une moindre mesure, lorsque l'entreprise est dirigée par un fondateur familial et opère dans un environnement fortement hostile. L'implication de la première génération au poste de CEO ne semble donc pas induire des effets démesurément néfastes pour le succès financier d'initiatives entrepreneuriales répondant aux contraintes du contexte concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue. Un tel constat se justifie certainement par la capacité des fondateurs familiaux à mobiliser leur expérience managériale antérieure et les ressources financières de la famille afin d'investir diligemment dans des projets répondant aux exigences de l'écosystème entrepreneurial dont ils connaissent généralement les contours en raison des interactions fréquentes avec les parties prenantes le constituant (Miller et al., 2011). En effet, les fondateurs familiaux, fortement attachés à l'image véhiculée par leur organisation, ont tendance à développer d'excellentes relations avec leurs collaborateurs et clients, ce qui favorise le développement d'une connaissance approfondie du contexte concurrentiel dans lequel l'entreprise est active pour mieux allouer les ressources dont ils disposent à des projets entrepreneuriaux adaptés aux contraintes du marché.

Le différentiel de performance en faveur des descendants familiaux occupant le poste de CEO pourrait quant à lui se justifier par leur prédisposition à professionnaliser davantage la prise de décision au travers du développement de systèmes formalisés de gestion (Bauweraerts et al., 2021) et de l'implication de membres externes à la famille dans l'équipe dirigeante et/ou le conseil d'administration (Bammens et al., 2008) afin de renforcer l'efficacité avec laquelle ils gèrent la posture entrepreneuriale de l'entreprise. En effet, ces entreprises peuvent s'appuyer sur l'esprit d'ouverture du CEO et le réseau de relations des dirigeants et/ou des administrateurs non familiaux afin d'identifier les rares opportunités sur les marchés hostiles pour ensuite

procéder à une sélection systématisée et objective de celles présentant un potentiel de rentabilité avéré.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'affiner notre compréhension de l'efficacité entrepreneuriale des PME familiales au travers des générations. En abordant cette problématique selon une approche configurationnelle de la relation entre l'OE et la performance, il contribue de deux manières à la littérature académique. Tout d'abord, il apporte la preuve empirique d'une telle approche afin de dresser une image plus précise de la relation entre l'OE et la performance des PME familiales. Alors que les résultats indiquent que certains paramètres organisationnels et environnementaux, pris de manière isolée, n'affectent pas cette relation, la juxtaposition de l'OE et de caractéristiques liées à la fois au statut générationnel du CEO et à l'hostilité de l'environnement permettent de mieux cerner la variabilité de la performance des PME familiales. Ce chapitre offre donc une meilleure compréhension du caractère contextuel du succès entrepreneurial de ces entreprises, un sujet qui demeure relativement équivoque dans la communauté scientifique (Miller et Le Breton-Miller, 2021). Dans un second temps, cette étude offre une vision plus précise des différences intergénérationnelles observées au sein des entreprises familiales et de leur impact sur la capacité de ces organisations à tirer profit de leur posture entrepreneuriale. Alors que pléthore de travaux soulignent la supériorité du fondateur familial à de nombreux égards (Dyer, 2018), les résultats obtenus remettent en cause ce constat en révélant que l'occupation du poste de CEO par les générations ultérieures est préférable pour la conversion de l'OE en profits dans des environnements fortement hostiles. Cette recherche démontre donc que la présence d'un fondateur familial n'est pas systématiquement un atout pour l'organisation et alimente ainsi la réflexion actuelle sur le rôle que jouent les facteurs contextuels dans l'expression des avantages et des inconvénients de différents types

d'implication générationnelle pour la performance des entreprises familiales (Bauweraerts et al., 2021).

Cette étude comporte toutefois certaines limites qui doivent être soulignées en vue d'identifier de nouvelles pistes de recherches. Premièrement, la conceptualisation de l'OE est ancrée dans les travaux précurseurs de Miller (1983) afin de favoriser la comparabilité des résultats avec le corpus empirique existant. Cependant, d'autres approches existent pour mesurer ce construit. Certains auteurs y adjoignent des dimensions additionnelles comme l'autonomie et l'agressivité concurrentielle (Lumpkin et Dess, 1996) alors que d'autres en affinent le contenu en prenant en compte la spécificité des entreprises familiales (Zellweger et Sieger, 2012). De futures recherches pourraient donc être menées en incorporant ces adaptations dans la mesure de l'OE. Deuxièmement, la focalisation sur le contexte belge constitue une limite quant à la généralisation des résultats. En effet, de précédents travaux suggèrent que la relation entre l'OE et la performance est fortement influencée par les spécificités de la zone géographique considérée (Wales et al., 2019). Il serait dès lors pertinent de répliquer l'analyse dans d'autres contextes nationaux dont les caractéristiques culturelles et institutionnelles sont relativement éloignées de celles de la Belgique. Dans cette optique, cibler les pays émergents ou en voie de développement serait particulièrement opportun afin de déterminer si des conclusions similaires peuvent être tirées. Enfin, cette étude a proposé une approche configurationnelle de la relation OE-performance en incorporant une seule dimension de l'implication familiale (le statut générationnel du CEO) et de l'environnement (l'hostilité environnementale). L'engagement de la famille dans l'entreprise peut toutefois prendre d'autres formes tandis que les spécificités environnementales sont aussi très variées (Wales et al., 2020). Il existe donc un potentiel de recherche considérable en vue d'étayer la connaissance des configurations générant les meilleurs niveaux de performance pour les entreprises familiales entrepreneuriales.

Références bibliographiques

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., & Kotlar, J. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *14*(1), 217–244.

Bauweraerts, J., Pongelli, C., Sciascia, S., Mazzola, P., & Minichilli, A. (2021). Transforming entrepreneurial orientation into performance in family SMEs: Are nonfamily CEOs better than family CEOs?. *Journal of Small Business Management*, <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866763>.

Boers, B., & Henschel, T. (2021). Entrepreneurial Orientation and Crisis: How Family Firms Manage the COVID-19-Pandemic. *Rethinking Finance*, *1*, 65–72.

Cannavale, C., Zohoorian Nadali, I., & Esemplio, A. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in a sanctioned economy—does the CEO play a role?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *27*(6), 1005–1027.

Carney, M., Zhao, J., & Zhu, L. (2019). Lean innovation: Family firm succession and patenting strategy in a dynamic institutional landscape. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(4), <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.002>.

Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, *23*(1), 27–44.

- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3–18.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.
- Dyer, W. G. (2018). Are family firms really better? Reexamining “examining the ‘family effect’ on firm performance”. *Family Business Review*, 31(2), 240–248.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48(1), 35–54.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20–54.
- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136–157.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hamilton, L. C. (2013). *Statistics with Stata*. Belmont, CA: Cengage.

- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, *31*(2), 410–435.
- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, *27*(5), 447–460.
- Hernández-Perlines, F., Covin, J. G., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, *126*, 197–208.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *30*(1), 29–49.
- Kallmuenzer, A., Strobl, A., & Peters, M. (2018). Tweaking the entrepreneurial orientation–performance relationship in family firms: the effect of control mechanisms and family-related goals. *Review of Managerial Science*, *12*(4), 855–883.
- Krause, R., Semadeni, M., & Cannella, A. A. (2014). CEO Duality A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *40*(1), 256–286.
- Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, *31*(5-6), 456–475.
- Leonard-Barton D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 13, 111–125.

- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- McKelvie, A., McKenny, A. F., Lumpkin, G. T., & Short J. (2014). Corporate Entrepreneurship in Family Businesses: Past Contributions and Future Opportunities. In L. Melin & M. Nordqvist & P. Sharma (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business*: 340-363. Los Angeles: SAGE.
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504–521.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505–512
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Family Firms: A Breed of Extremes?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663–681.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1–25.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, *20*(1), 33–47.
- Neely Jr, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *Journal of Management*, *46*(6), 1029–1062.
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., & Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, *94*, 183–194.
- Pittino, D., Martínez, A. B., Chirico, F., & Galván, R. S. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *Journal of Business Research*, *84*, 312–326.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539–569.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 761–787.
- Sciascia, S., & Bettinelli, C. (2013). Corporate Entrepreneurship in Family Businesses: past, present and future research. *M@n@gement*, *16*(4), 422–432.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, *23*(2), 189–209.
- Soares, M. D. C., & Perin, M. G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, *55*, 143–159.

- Stanley, L. J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Kellermanns, F. W. (2019). A typology of family firms: An investigation of entrepreneurial orientation and performance. *Family Business Review*, 32(2), 174–194.
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639–660.
- Wales, W., Gupta, V. K., Marino, L., & Shirokova, G. (2019). Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. *International Small Business Journal*, 37(2), 95–104.
- Wang, C. L., & Altinay, L. (2012). Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK. *International Small Business Journal*, 30(1), 3–23.
- Werner, S., Brouthers, L. E., & Brouthers, K. D. (1996). International risk and perceived environmental uncertainty: the dimensionality and internal consistency of Miller's measure. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 571–587.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84.

Tableau 1. Description des échelles sémantiques

ORIENTATION ENTREPRENEURIALE		
<p><i>Veillez entourer le nombre correspondant le mieux à votre perception de l'orientation entrepreneuriale de votre entreprise. Entourez le numéro « 1 » si la proposition du côté gauche du tableau décrit le mieux votre perception. Entourez le numéro « 7 » si la proposition du côté droit du tableau décrit le mieux votre perception. Entourez un nombre entre « 2 » et « 6 » si vous estimez que votre entreprise se situe à un niveau intermédiaire par rapport à ces propositions.</i></p>		
<p>De manière générale, les dirigeants de votre entreprise insistent fortement sur :</p>		
- le marketing pour les produits existants.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	- la recherche et développement, le leadership technologique et l'innovation.
<p>Combien de nouvelles lignes de produits ou de services votre entreprise a-t-elle développée au cours des 5 dernières années ?</p>		
- Aucune nouvelle ligne de produits ou de services.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	- De nombreuses nouvelles lignes de produits ou de services.
- Les changements dans les lignes de produits et services ont été mineurs.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	- Les changements dans les lignes de produits et services ont été significatifs.
<p>Pour faire face à la concurrence, mon entreprise :</p>		
- répond habituellement aux actions initiées par la concurrence.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	- initie des actions auxquelles les concurrentes répondent.
- est rarement la première à introduire de nouveaux produits ou services, de nouveaux procédés administratifs ou technologiques, etc...	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	- est très souvent la première à introduire de nouveaux produits ou services, de nouveaux procédés administratifs ou technologiques, etc...
- suit habituellement les leaders pour introduire de nouvelles idées ou de nouveaux produits.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	- présente une forte propension à devancer la concurrence en introduisant de nouvelles idées ou de nouveaux produits.
<p>De manière générale, les dirigeants de mon entreprise ont :</p>		
- une forte propension à préférer les projets peu risqués (avec des taux de retours normaux et certains).	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	- une forte propension à préférer les projets risqués (avec des taux de retours incertains et très élevés).
<p>De manière générale, les dirigeants de mon entreprise conçoivent qu' :</p>		
- en raison de la nature de l'environnement, il est préférable d'explorer les opportunités de manière graduelle en adoptant un comportement prudent et de « pas-à-pas ».	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	- en raison de la nature de l'environnement, des comportements audacieux et de grande envergure sont nécessaires pour atteindre les objectifs.

Lorsque mon entreprise doit prendre des décisions autour desquelles gravite une grande incertitude, elle adopte habituellement :	
- une attitude prudente et réfléchie afin de minimiser la probabilité de prendre des décisions coûteuses.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 - une attitude audacieuse et agressive afin de maximiser la probabilité d'explorer de nouvelles opportunités.
HOSTILITE ENVIRONNEMENTALE	
<i>Sur la base d'une échelle allant de 1 « Absolument pas d'accord » à 7 « tout à fait d'accord », entourez la valeur correspond le mieux à votre perception</i>	
- Le taux de faillite des entreprises est très élevé dans votre secteur.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7
- Votre secteur est très risqué, de telle sorte qu'une mauvaise décision peut facilement menacer la viabilité de l'entreprise	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7
- La concurrence est très importante dans votre secteur.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7
- La loyauté des clients est faible dans votre secteur d'activité.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7
- Les guerres de prix intenses sont une caractéristique de votre secteur.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7
- Votre secteur d'activité est caractérisé par de faibles marges bénéficiaires.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7

Tableau 2. Statistiques descriptives et matrice des corrélations.

Variable	Moyenne	Écart-type	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Performance	3,45	1,64	0,07	5,36	1									
2. OE	35,14	11,07	9,00	61,00	0,27***	1								
3. CEO 2 ^{ème} et +	0,74	0,44	0,00	1,00	-0,04	0,06	1							
4. Hostilité environnementale	28,76	7,57	6,00	41,00	-0,22***	-0,15**	0,04	1						
5. Age de l'entreprise	41,16	26,12	5,00	87,00	-0,05	0,01	-0,47	-0,03	1					
6. Taille de l'entreprise	39,51	36,40	5,00	89,00	0,10	0,10	-0,20***	-0,00	0,14**	1				
7. Age du CEO	53,46	8,83	28,00	78,00	0,01	0,08	0,19***	-0,09	-0,02	0,15**	1			
8. Ancienneté du CEO	18,82	11,04	3,00	24,00	0,01	0,16**	0,19***	-0,02	0,14**	0,03	0,52***	1		
9. Dualité CEO-Président du CA	0,777	0,42	0,00	1,00	-0,02	-0,05	0,20***	0,11	-0,10	-0,13*	0,15**	0,25***	1	
10. Taille du CA	3,77	1,70	2,00	8,00	0,16**	0,12*	-0,17**	-0,24***	0,18***	0,20***	0,03	0,01	-0,36***	1

* $p \leq .10$.; ** $p \leq .05$.; *** $p \leq .01$. Les variables Age de l'entreprise, Taille de l'entreprise, Age du CEO et Ancienneté du CEO n'ont pas subi de transformation logarithmique dans la description de leur moyenne. C'est toutefois le cas dans le calcul des corrélations et la conception des régressions.

Tableau 3. Analyse des régressions

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Constante	10,55***	11,39***	11,51***	11,27***
	(1,98)	(1,90)	(1,89)	(1,88)
Age de l'entreprise	-0,02	-0,02*	-0,02	-0,02
	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)
Taille de l'entreprise	0,01	0,01	0,01	0,01
	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)
Age du CEO	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01
	(0,03)	(0,03)	(0,03)	(0,01)
Ancienneté du CEO	0,01	-0,01	-0,01	-0,01
	(0,02)	(0,01)	(0,01)	(0,02)
Dualité CEO-Président du CA	0,42	0,55	0,50	0,45
	(0,68)	(0,65)	(0,64)	(0,64)
Taille du CA	0,37	0,23	0,24	0,24
	(0,16)	(0,16)	(0,16)	(0,16)
OE		0,17***	0,19***	0,20***
		(0,02)	(0,02)	(0,02)
CEO 2 ^{ème} et +		-0,67	-0,68	-,040
		(0,66)	(0,66)	(0,67)
Hostilité environnementale		-0,08**	-0,08**	-0,08**
		(0,02)	(0,03)	(0,03)
OE * CEO 2 ^{ème} et +			-0,01	-0,02
			(0,05)	(0,05)
OE * Hostilité environnementale			0,01	0,01
			(0,01)	(0,01)
CEO 2 ^{ème} et + * Hostilité environnementale			0,09	0,10
			(0,07)	(0,07)
OE* CEO 2 ^{ème} et + * Hostilité environnementale				0,09***
				(0,01)
Secteurs d'activités	Oui	Oui	Oui	Oui
R^2	0,0586	0,1580	0,1841	0,2256
ΔR^2	0,0586	0,0994***	0,0261*	0,0415***
F-test	1,15	2,61***	2,57***	2,66***
N	195	195	195	195
VIF maximum	2,28	2,32	2,33	2,35

* $p \leq .10$; ** $p \leq .05$.; *** $p \leq .01$. Les erreurs standards sont reportées entre parenthèses. La variable dépendante est le ROA. La méthode des moindres carrés ordinaires est mobilisée pour l'analyse des régressions linéaire multiples.

Figure 1. L'approche configurationnelle de la relation OE-performance dans les entreprises familiales.

