

Louvain School of Management

Analyse de l'impact du background du Top Manager sur la performance de son entreprise

Auteur : Louise Lenoir
Promoteur(s) : Régis Coeurderoy
Année académique 2018-2019

Je souhaite remercier principalement mon promoteur, Monsieur Régis Coeurderoy, pour le temps qu'il m'a accordé, ses conseils et son attention tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier ma famille pour son soutien continu lors de ces derniers mois ainsi que mes amies pour leur présence rassurante.

Tables des matières

Introduction	1
Revue de littérature.....	3
1. Top Management : Définition	3
2. Impact du background du Top Management sur la performance de l'entreprise.....	5
2.1. Niveau d'éducation du Top Management et performance de l'entreprise.....	6
2.1.1. Impact de l'éducation universitaire	7
2.1.1.1. Impact de l'éducation universitaire sur l'innovation.....	7
2.1.1.2. L'impact de l'éducation universitaire sur le changement stratégique	8
2.1.1.3. L'éducation universitaire, un indicateur de succès.....	8
2.1.1.4. Impact de l'éducation universitaire sur la performance générale.....	9
2.1.1.5. Impact différent selon le diplôme universitaire.....	10
2.1.1.6. L'impact non significatif ou négatif de l'éducation universitaire.....	11
2.1.1.7. Impact différent selon la taille de l'entreprise	12
2.1.2. Impact de l'éducation secondaire.....	12
2.1.2.1. L'éducation secondaire, un indicateur de succès	13
2.1.2.2. Impact de l'éducation secondaire sur la performance générale	14
2.1.2.3. Impact différent selon le diplôme secondaire ou primaire	14
2.1.3. Impact indirect du niveau d'éducation	14
2.2. Expérience du Top Management et performance de l'entreprise	15
2.2.1. Expérience dans la même industrie	16
2.2.2. Expérience en gestion.....	20
2.2.3. Expérience entrepreneuriale	21
2.2.4. Le cas des pays en voie de développement.....	24
3. La taille de l'entreprise.....	25
Hypothèses	27
Description des données	28
1. Récolte des données	28
2. Mise en contexte : la situation économique du Ghana.....	29
Méthodologie	31
1. Variable expliquée	31
2. Variables explicatives.....	32
a. Education.....	32

b. Expérience.....	33
3. Variable modératrice.....	33
4. Variables de contrôle.....	35
a. Exportation.....	35
b. L'âge de l'entreprise	35
c. La part de propriétaires étrangers	35
d. Informalité de l'entreprise	36
5. Design de recherche	36
a. Multi colinéarité.....	37
b. Distribution	37
Analyse des résultats.....	39
1. Statistiques descriptives de l'échantillon	39
2. Résultats de la régression linéaire	41
Conclusion	46
Bibliographie.....	50

Introduction

En 1984, Hambrick et Mason ont développé le modèle des échelons supérieurs, stipulant que la performance d'une entreprise peut être en partie prédite par les caractéristiques du Top Management. Un an plus tard, en 1985, MacMillan, Siegel et Narashima ont observé que la moitié des facteurs impactant le rejet d'un projet d'investissement étaient liés aux traits de l'entrepreneur. Depuis la question de la relation entre les caractéristiques du Top Managers et la performance de l'entreprise s'est de plus en plus posée. Si certaines études se sont attaquées aux traits psychologiques, un ensemble de recherche a préféré travailler sur les caractéristiques facilement observables du Top Manager. Dans cette deuxième catégorie, l'attention est souvent portée sur le capital humain, le background du Top Manager. Cependant, les résultats sont souvent partagés. Un raisonnement logique pousse à penser que plus d'éducation et d'expérience sont synonymes de meilleure performance. Pourtant, si certaines études prouvent ce raisonnement, d'autres suggèrent que l'impact n'est pas significatif ou même négatif.

La plupart de ces études se déroulent dans des pays développés comme les Etats-Unis ou en Europe, tandis que très peu étudient cette relation dans les pays en voie de développement. Pourtant, les résultats peuvent être différents en fonction du type de pays. Par exemple, dans les pays en voie de développement, c'est souvent l'impact de l'éducation secondaire qui est observé contrairement aux pays développés qui mesurent en principe l'impact de l'éducation universitaire.

Les résultats diffèrent aussi en fonction du pays pour l'expérience. Par exemple, un manager aura plus de facilités à accumuler de l'expérience dans des grandes entreprises qu'un manager issu d'un pays en voie de développement. En effet, le nombre de grandes firmes est plus conséquent dans les pays développés (Nichter & Goldmark, 2009).

La plupart des travaux ont utilisés des variables de contrôles telles que l'âge, le secteur ou encore la taille de l'entreprise. Cependant une seule étude, celle de Lee et Tsang (2001), a utilisé la taille de l'entreprise comme variable modératrice et non de contrôle. Or il semble intéressant de voir comment varie la relation en fonction de la taille de l'entreprise. Est-ce que l'éducation ou l'expérience ont un effet plus conséquent dans une

grande entreprise que dans un petit business ? C'est aussi ce que ce mémoire cherchera à observer.

Afin de pouvoir répondre à cette question, on va utiliser des données provenant du Ghana recueillies en 2007 et en 2013 par Enterprise Survey, un organisme réalisant des enquêtes et des rapports pour la World Bank. On effectuera une régression simple permettant d'analyser l'impact du background du Top Manager sur la performance de l'entreprise et par la suite on réalisera cette régression dans le cas des petites et grandes entreprises.

Dans ce mémoire, on commencera par une revue des travaux existants sur le sujet et la formulation des hypothèses, ensuite on établira la méthodologie suivie pour analyser les données, puis on analysera les données obtenues et on terminera avec une conclusion sur l'ensemble du travail.

Revue de littérature

1. Top Management : Définition

Deux théories distinctes tentent d'expliquer la performance des entreprises. L'une est la conception déterministe, l'autre la conception volontariste (Astley & Van de Ven, 1983). La première indique que le développement de l'industrie est un processus autonome, l'entreprise n'a d'autre choix que de s'adapter au monde extérieur, au risque d'être laissée derrière (De Wit & Meyer, cité dans Philemon & Kessy, 2016). La deuxième affirme que l'industrie peut être déclinée en une infinité de versions grâce aux entreprises ou aux managers qui innovent. Ce sont donc les entreprises qui modulent l'industrie et non ces dernières qui doivent s'adapter aux changements. Ainsi cette théorie démontre le fait que dans un même contexte, un business peut réaliser de meilleures performances qu'un autre, grâce à l'implication de son équipe managériale, leurs choix et leurs actions (Philemon & Kessy, 2016).

Ainsi si on suit la conception volontariste, la question suivante se pose : qui sont les personnes qui constituent cette équipe managériale, autrement appelée la Top Management Team ? Il existe à nouveau deux réponses différentes correspondant à deux visions distinctes du concept. En général et dans la plupart des recherches, les individus composant le Top Management sont ceux qui possèdent le titre de CEO (Chief Executive Officer – PDG) ou de cadre supérieur, ceux qui de par leur position ont le pouvoir d'exercer une influence sur les décisions (Carpenter, Geletkanycz, Sanders 2004). En effet, Hambrick et Mason (1984) ont défini le Top Management comme la coalition dominante et Finkelstein et Hambrick (cité dans Carpenter et al., 2004) ont établi que le groupe d'acteurs le plus influent, le top 3 à 10 des cadres, était la Top Management Team.

L'autre courant de recherche se base sur qui prend réellement part au processus de décision. Pettigrew (1992) indique qu'au lieu d'utiliser les titres et positions comme référence, il est primordial d'identifier les acteurs du processus de décision. Son argument est soutenu par Jackson (1992). Ce dernier explique que pour analyser l'impact des caractéristiques de l'équipe sur des questions stratégiques, il faut prendre

en compte seulement ceux qui interviennent dans le processus. Cela peut avoir comme résultat que la Top Management Team ne soit pas seulement constituée de cadres supérieurs mais aussi d'experts et de managers (Jackson, 1992). En effet, il a été observé que lors d'une prise de décisions, les acteurs du processus ne sont pas obligatoirement de l'équipe des cadres supérieurs définie officiellement (Pitcher & Smith, 2001). Il est donc pertinent de remarquer que la Top Management Team peut changer en fonction de la décision à prendre (Roberto, 2003). Pettigrew (1992) ajoute que cette irrégularité lors de la définition de la Top Management Team peut être la cause des inconsistances des résultats de différentes recherches.

Lors des premières études sur l'influence des caractéristiques du Top Management sur l'entreprise, ce sont les cadres présents dans le comité de direction qui constituaient la Top Management Team. Des recherches postérieures ont identifié les cadres supérieurs mais aussi les cadres listés comme faisant partie du Top Management. Enfin d'autres travaux ont déterminé le Top Management comme les 5 cadres les mieux payés de l'entreprise, le CEO inclus (Carpenter et al, 2004).

Il existe aussi différentes visions quant au rôle d'un manager. Certains le voient comme une personne ayant très peu de pouvoir ce qui ne lui permet pas de contrôler les facteurs extérieurs qui impactent l'entreprise. A l'opposé, le manager peut être vu comme un être puissant qui est maître de la situation et dont les actions influencent tout l'avenir de l'entreprise. Enfin il existe un positionnement intermédiaire dans lequel le manager est le lien entre l'environnement extérieur et l'organisation, dont le rôle est de faciliter l'adaptation de l'entreprise à l'environnement (Bantel & Jackson, 1989). Ainsi, le rôle de la Top Management Team est d'identifier les problèmes, récolter les informations pertinentes, déterminer les possibilités ainsi que les limites et ensuite implémenter les changements (Mintzberg, 1979).

L'importance de la Top Management Team est plus conséquente dans le cas de PME. En effet, étant donné qu'il y a moins de hiérarchie et que l'équipe est plus petite, un cadre sera impliqué dans plusieurs facettes du business. Ainsi les décisions sont plus sérieusement impactées par le Top Management. Généralement dans une PME, la Top Management Team est constituée d'une personne qui est le CEO mais qui est aussi

souvent le propriétaire. La PME et sa performance reposent ainsi en grande partie sur les compétences d'une seule et même personne. Cela influence aussi la capacité de l'entreprise à faire face à des problèmes ou à des opportunités. Là où une grande entreprise et son importante équipe managériale peuvent effectuer les changements nécessaires, ce n'est pas si évident pour une PME où la responsabilité de prendre une décision repose sur les épaules d'une seule et même personne (Brunninge, Nordqvist & Wiklund, 2007).

2. Impact du background du Top Management sur la performance de l'entreprise

En 1985, MacMillan, Siegel et Narashima ont étudié quelles caractéristiques, qui lorsqu'elles sont absentes, provoquent le rejet d'un projet demandant un investissement. Cinq des dix facteurs identifiés lors de la recherche étaient directement liés aux traits de l'entrepreneur. Il en a été déduit que les entreprises et leurs résultats dépendent fortement de la personnalité et de l'expérience de l'entrepreneur, plus que du marché, du produit et de la stratégie.

En 1984, Hambrick et Mason ont développé la théorie des échelons supérieurs¹ selon laquelle les performances et les choix stratégiques d'une firme sont en partie prédits par les caractéristiques de la « Top Management Team ». Hambrick et Mason ont décidé de travailler sur cette théorie suite à la constatation que les théories précédentes ne considéraient pas le rôle des Top Managers lorsqu'ils essayaient de répondre à la question : « Pourquoi les organisations agissent-elles comme elles le font ? ». Ils se concentraient sur les facteurs techniques et économiques ou encore sur la stratégie choisie. C'est pourquoi Hambrick et Mason ont voulu mettre l'accent sur la coalition dominante de l'entreprise et particulièrement sur les Top Managers.

Ce choix est soutenu par les théoriciens de la Carnegie School qui avaient établi que les décisions complexes et stratégiques sont principalement le fruit des facteurs comportementaux et non le résultat d'une suite logique de mécanismes visant l'optimisation économique (Cyert & March ; March & Simon, cité par Hambrick & Mason, 1984). L'utilisation du background d'un manager pour prédire son comportement a déjà

¹ The Upper Echelons Theory

fait l'objet de recherches et étant donné que ce type de caractéristique est facile à observer contrairement aux traits psychologiques, Hambrick et Mason (1984) ont décidé de les étudier. Hambrick et Mason (1984) ont donc distingué les caractéristiques psychologiques et les caractéristiques observables. Ils n'ont développé que cette deuxième catégorie. Sept caractéristiques ont été étudiées dans leur modèle : l'âge, l'expérience fonctionnelle, d'autres expériences professionnelles, l'éducation, le contexte socio-économique, la position financière et l'hétérogénéité du groupe.

Selon la théorie des échelons supérieurs, l'éducation d'une personne procure une riche quantité d'information sur ces connaissances et ses compétences et l'expérience professionnelle d'un manager peut exercer une influence significative sur ses choix stratégiques (Hambrick & Mason, 1984). C'est ainsi que nous étudierons l'impact de ces deux variables sur l'entreprise.

2.1. Niveau d'éducation du Top Management et performance de l'entreprise

Il existe de nombreuses recherches étudiant la relation entre l'éducation et la performance des entreprises. Ces dernières n'utilisent pas toutes le même niveau d'éducation, un choix qui varie souvent en fonction des pays dans lesquels cette relation est analysée. En effet, un seuil d'impact du niveau d'éducation peut être déterminé selon les pays. Par exemple, en Afrique, il est possible de remarquer la différence entre des entreprises gérées par un manager ayant suivi des cours du niveau secondaire ou non, alors qu'en Amérique du Sud, on observera une différence lorsque les managers ont un cursus universitaire ou non (Nichter & Goldmark, 2009). Au Sri Lanka, il a été prouvé que les Top Managers qui avaient atteint le niveau A/L du « General Certificate of Education² » avaient plus de succès dans leur business comparé aux managers qui avaient un niveau d'éducation O/L du GCE (Wanigasekara and Surangi, 2011).

² General Certificate of Education : Certificat général de fin d'étude en français, ce diplôme était attribué aux étudiants dans les pays anglo-saxons, aux alentours de 16 ans quand ils avaient fini l'enseignement général. Il est encore attribué au Pakistan, au Sri Lanka, en Malaisie, etc. Le niveau O/L, Ordinary level, est le premier stade du certificat. Une fois obtenu, les étudiants peuvent continuer à étudier pendant 2 ans et passer le niveau A/L, Advanced Level. Les résultats de ce dernier sont utilisés comme critères de sélection par les universités.

Les recherches concernant l'impact de l'éducation vont être classées selon le type d'éducation, secondaire ou universitaire observé. Etant donné que les types de connaissances acquises ne sont pas les mêmes d'un niveau à l'autre, il semble plus judicieux et plus clair de faire la distinction.

2.1.1. Impact de l'éducation universitaire

Il existe depuis de nombreuses années des recherches concernant le lien entre le niveau d'éducation des managers, des fondateurs ou des propriétaires d'une affaire et la performance de celle-ci. La plupart des études, prenant place dans des pays développés dans la majorité des cas, mesurent le niveau d'éducation comme les années effectuées après l'obtention du diplôme de secondaire. Ainsi quand les auteurs font référence à "un plus haut niveau d'éducation", ils indiquent que le manager a réalisé un bachelier, un master ou encore un doctorat.

2.1.1.1. Impact de l'éducation universitaire sur l'innovation

Afin de développer leur théorie des échelons supérieurs, Hambrick et Mason (1984) ont déduit de leur recherche que l'éducation d'une personne peut fournir beaucoup d'informations. À partir d'un certain niveau et d'une certaine spécialisation, l'éducation peut indiquer le type de compétence et de connaissance qu'une personne possède et même quelles sont ses valeurs. Dans des recherches précédentes, le niveau d'éducation a été systématiquement un facteur pouvant prédire l'innovation, c'est pourquoi leur théorie émet l'hypothèse que la quantité d'étude d'un manager influence positivement l'innovation. Hambrick et Mason ont développé un modèle, il y a certes longtemps, mais il a été validé de nombreuses fois depuis. En effet, le travail de Bantel et Jackson (1989) soutient la théorie de Hambrick et Mason. Ils ont examiné la composition de la Top Management Team d'une entreprise et son impact sur l'innovation dans les banques américaines. Ils ont trouvé que le niveau d'éducation est positivement corrélé à l'innovation. En effet, lorsque les membres d'une équipe détiennent un plus haut niveau d'éducation, ils sont plus aptes à développer des solutions créatives à des problèmes complexes. Les personnes plus éduquées sont plus réceptives à l'innovation.

2.1.1.2. L'impact de l'éducation universitaire sur le changement stratégique

Une piètre performance peut être expliquée par le fait que la stratégie de l'entreprise n'est pas en accord avec son environnement. Il est alors important d'effectuer des changements stratégiques (Thushman & Romanelli, cité dans Wiersema et Bantel, 1992). C'est ainsi que Wiersema et Bantel (1992) ont examiné l'influence des caractéristiques démographiques de la Top Management Team sur le changement stratégique dans les grandes compagnies américaines. Dans leur échantillon, la majorité des managers avait un diplôme de bachelier. Le bilan est que les équipes plus enclines à changer détiennent un plus haut niveau d'éducation. Selon eux, certains traits, tel qu'un niveau d'éducation élevé, indique que la Top Management Team est réceptive au changement et est prête à prendre des risques ce qui favorise le changement stratégique. Ils établissent ainsi un lien entre les caractéristiques du Top Management et les résultats de l'entreprise et confirment le modèle de Hambrick et Mason (1984).

2.1.1.3. L'éducation universitaire, un indicateur de succès

Plusieurs recherches ont essayé d'identifier quels facteurs pouvaient prédire la performance d'une entreprise. Par exemple, dans leur étude cherchant à savoir si le capital financier et le capital humain pouvaient prédire la performance, Cooper, Gimena-Gascon et Woo (1994) ont observé que le niveau d'étude de l'entrepreneur contribuait à la survie marginale de l'entreprise ainsi que faiblement à la croissance de celle-ci. Ceci est dû au fait qu'une meilleure éducation apporte certaines compétences comme la capacité à résoudre des problèmes, se creuser la tête et s'accrocher, de la motivation et de la discipline. L'éducation pourrait même permettre d'atteindre une croissance rapide et élevée. Dans la même perspective, Sapienza et Grimm (1997) ont analysé les caractéristiques des fondateurs, le processus de lancement de l'entreprise, la stratégie et la structure de cette dernière. Le but était d'identifier quelles variables pouvaient prédire la performance des business aux Etats-Unis. Le constat est que le niveau général d'éducation du fondateur est positivement corrélé à la réalisation d'un objectif, mais pas à la croissance. Un plus haut niveau d'éducation confère des connaissances en mathématiques, une meilleure communication, etc. qui sont utiles lorsqu'il faut gérer un

business. Une personne plus éduquée est donc mieux équipée pour atteindre un but. Dans la même optique, Bruderl & Preisdorfer (2000) se sont posé la question suivante : quelles caractéristiques de l'entreprise prédisposent celle-ci à devenir un business croissant à grande vitesse ? Leur but premier était d'observer l'emploi car celui-ci est de plus en plus généré par les nouveaux business allemands. Pour ce faire ils se sont demandé quels étaient les business qui allaient perdurer dans le temps et créer des emplois. Un de leur résultat est que des fondateurs avec un plus haut niveau d'éducation ont une plus grande probabilité de créer un business croissant rapidement.

L'éducation est aussi un indicateur de performance comme l'ont prouvé Philemon et Kessy (2016) dans leur recherche analysant l'impact de la Top Management Team des institutions financières, des manufactures et des entreprises touristiques sur la performance en Tanzanie. Leurs résultats rejoignent les dires de Hambrick et Mason (1984) qui ont suggéré que les managers avec un plus haut degré d'éducation génèrent une recherche d'information plus riche leur permettant de faire des meilleures prises de décisions. Les jeunes managers possédant un diplôme universitaire impactent positivement la performance car ils sont généralement ouverts d'esprit, trouvent facilement les informations et sont prêts à prendre des risques.

2.1.1.4. Impact de l'éducation universitaire sur la performance générale

Les recherches analysant l'impact d'un niveau d'éducation de type universitaire sur la performance générale sont nombreuses. En Belgique, Maes, Sels et Roodhooft (2004) ont observé l'influence du capital humain du manager et des méthodes de gestion sur la profitabilité des petites entreprises en Belgique. Ils ont identifié une relation positive entre le niveau d'éducation du manager, la profitabilité et la croissance de son entreprise. Un plus haut diplôme est considéré comme une preuve d'une plus grande connaissance, de plus de capacités et de compétences. Leur recherche soutient ainsi la théorie des échelons supérieurs d'Hambrick et Mason (1984). A nouveau, dans une étude analysant l'influence du capital humain du fondateur sur la performance des petites entreprises aux Etats-Unis, le niveau d'éducation du fondateur a été positivement lié à la performance de l'entreprise. L'éducation fournit les connaissances et

compétences générales nécessaires à la gestion d'une entreprise. (Segal, Borgia et Schoenfeld, 2009)

Wanigasekara et Surangi (2011) ont constaté que plus le manager a d'éducation, plus son business a du succès. En effet un plus haut niveau d'éducation confère une connaissance et des compétences en gestion aux managers, ce qui les rend plus connaisseurs du monde du travail et les place dans une position où ils peuvent faire usage de ce dont ils ont appris pour gérer leur business.

Le niveau d'éducation de la Top Management Team affecte donc en général positivement la performance de l'entreprise, un résultat encore confirmé par l'étude de Kim et Song (2016) sur l'impact de l'éducation du top management sur les performances des IPO aux Etats-Unis. La performance étant mesurée dans ce cas-ci comme la croissance des ventes.

2.1.1.5. Impact différent selon le diplôme universitaire

Kim et Song (2016) ont aussi fait la distinction entre les diplômes obtenus dans des universités bien et moins bien classée. Le constat de leur recherche est que si les managers avaient réalisé leurs études dans un institut bien côté, la performance de l'entreprise s'en trouvait plus élevée. Il est intéressant de mettre en avant que tous les diplômes des universités bien évaluées n'ont pas le même effet sur la performance. Un diplôme de bachelier affecte positivement et significativement la performance, un diplôme de master impacte négativement la croissance des ventes, mais la relation n'est pas significative. Par contre, un doctorat influence négativement et de manière significative la performance. Barringer, Jones et Neubaum (2005) ont identifié une forte corrélation entre la croissance d'une entreprise et une éducation universitaire mais néanmoins aucune relation significative n'a été observé entre la croissance et le fait de détenir un diplôme de master ou un doctorat. Un cursus universitaire procure les compétences nécessaires au lancement d'un business surtout si celui se situe dans un domaine très technique qui fait appel à des notions avancées de technologie ou d'informatique par exemple. Cependant, ces années passées à apprendre ne favorisent pas la création d'un réseau nécessaire au lancement et au succès d'un business

(Barringer et al., 2005). Ce phénomène peut expliquer l'influence non significative ou même négative d'un doctorat.

2.1.1.6. L'impact non significatif ou négatif de l'éducation universitaire

Si la plupart des études citées plus haut semblent indiquer un impact positif de l'éducation de type universitaire, ce n'est pas toujours le cas. En effet, une étude sur des entreprises belges le met en évidence en recherchant l'effet des caractéristiques du managers sur la croissance de l'emploi des PME. Il a été observé que le niveau d'étude du top management n'impacte pas significativement la croissance de l'entreprise en termes d'emplois (Janssen, 2006).

Les résultats sont donc très mixtes. Dans la revue de littérature de Cooper et Gascon (cité dans Sapienza et Grimm, 1997), dix études ont trouvé une relation positive entre la performance d'une entreprise et le niveau d'éducation du fondateur, six ont affirmé qu'il n'y avait pas de lien et une a observé une influence négative. De même, Storey (1994), dans son livre analysant les petites entreprises au Royaume-Uni, indique que sur dix-sept études analysant l'impact de l'éducation de l'entrepreneur, huit seulement ont trouvé une forme d'influence et neuf n'ont pas trouvé de lien. Deux hypothèses sont alors mises en avant pour expliquer ces résultats contradictoires. La première hypothèse est la suivante. L'éducation sert de base permettant d'accéder à un développement intellectuel. Celui-ci est nécessaire à l'entrepreneur pour transformer son business en un succès et un plus haut niveau d'éducation permet à ce dernier de faire face à plus de situations compliquées. De plus, quelqu'un de mieux éduqué a des attentes vis-à-vis de son salaire plus hautes que quelqu'un de moins éduqué. Ainsi il ne deviendra entrepreneur seulement si ses futurs revenus sont équivalents à ce qu'il aurait pu gagner en tant qu'employé. Il va donc s'assurer de faire croître son business du mieux qu'il le peut afin de combler ses attentes. La deuxième hypothèse qui explique les résultats contraires, indique qu'être propriétaire d'un business n'est pas une activité qui nécessite toujours autant de compétences intellectuelles. Selon le type de business, une personne savante ou érudite n'y trouvera peut-être pas un challenge assez important et s'en délaissera (Storey, 1994).

Stuart et Abetti (1990) ont identifié une corrélation négative entre le niveau d'éducation et l'efficacité technique de l'entreprise. Mais ils estiment que cette relation est moins significative étant donné que tout leur échantillon détient un diplôme universitaire. Un autre constat de leur recherche est que l'expérience a plus d'impact positif sur la performance que de hauts niveaux d'éducation et que ceux qui avaient lancé leur compagnie réussissaient mieux que ceux qui avaient continué leurs études. Ils en déduisent que l'expérience est un « meilleur professeur ». Leur conclusion rejoint l'argument de Barringer et al. (2005) indiquant que les années passées à étudier empêchent la création d'un réseau qui est bénéfique pour la performance d'une entreprise.

2.1.1.7. Impact différent selon la taille de l'entreprise

Les résultats peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise comme l'ont étudié Lee et Tsang (2001). Ils ont examiné l'effet de la personnalité, du passé et du réseau d'activité de l'entrepreneur sur la croissance de son business à Singapour. Ils ont observé que l'éducation a un effet général négatif sur la performance des entreprises. Néanmoins, dans le cas des grandes sociétés, une relation positive existe, mais elle est très faible. Ce résultat n'est pas surprenant étant donné que les opérations d'une grande entreprise sont plus complexes et demandent plus de connaissances techniques. Ces dernières ne peuvent être acquises dans certains cas que via l'éducation. De même, les grandes entreprises évoluent dans le monde international et sont engagées dans des activités qui nécessitent l'usage de l'anglais ainsi que des connaissances importantes. Elles font aussi parfois appel à la technologie de l'information et au e-commerce, des domaines dans lesquels une meilleure éducation est la bienvenue. Dans le cas des plus petites entreprises, l'éducation peut avoir un rôle négatif, entre autres car le fonctionnement de l'entreprise est plus simple et ne nécessite pas toujours une instruction des plus développée. (Lee et Tsang, 2001).

2.1.2. Impact de l'éducation secondaire

Dans l'ensemble, l'impact de l'éducation de type universitaire est fort étudié dans les pays développés. Par contre, l'étude de l'influence de l'éducation de type secondaire est

plus courante dans les pays en voie de développement. La population de ces pays a une éducation bien moins élevée que celle des pays développés. En effet, selon le rapport de la World Bank de 2018, même si des progrès ont été réalisés ces dernières années, plus de 50 millions d'enfants ne vont pas à l'école primaire ou secondaire ou n'ont jamais été scolarisés en Afrique. Et même ceux qui vont à l'école ne détiennent pas les bases suffisantes pour réussir dans la vie. La plupart des jeunes, en Afrique Sub-Saharienne, arrivent sur le marché du travail avec moins de 9 années d'éducation globale, c'est-à-dire qu'ils ne dépassent pas le premier cycle de l'enseignement secondaire (Bashir, Lockheed, Ninan, & Tan, 2018).

Il existe un certain contraste avec les pays développés dans lesquels un indépendant est souvent quelqu'un possédant un haut niveau d'éducation. Dans les pays en voie de développement, ce sont souvent ceux qui ont un niveau d'éducation assez bas qui lancent leur entreprise. Ceci est dû au manque d'emplois et donc créer un business est souvent une question de survie et non d'opportunité (Woodruff, 1999 cité dans Nichter & Goldmark, 2009).

2.1.2.1. L'éducation secondaire, un indicateur de succès

En Ethiopie, le nombre d'années d'éducation du fondateur influence positivement la survie et la croissance de l'entreprise (Mengistae, 2006). Il a été estimé que pour chaque année d'étude supplémentaire après les primaires, un business peut croître plus vite d'un pourcent. En Ethiopie, il y a quatre années d'école secondaire, cela signifie qu'une entreprise gérée par un entrepreneur diplômé de l'enseignement secondaire a une vitesse de croissance plus grande de quatre pourcents par rapport à une entreprise gérée par un manager détenant seulement un diplôme primaire. Dans l'échantillon de la recherche, la moyenne du nombre d'années d'études est de 8,2 années³

³ Le système scolaire éthiopien est le suivant : 8 années d'école primaire, 2 années d'école secondaire accessibles pour tous les enfants et enfin 2 années d'école secondaire pour se préparer à l'université. Cette dernière partie n'est que pour les meilleurs élèves (Les Amis du Toukoul, 2018).

2.1.2.2. Impact de l'éducation secondaire sur la performance générale

Le niveau d'éducation du propriétaire est aussi un déterminant de la performance financière du business. Ce résultat provient d'une étude sur l'influence du niveau d'expérience et d'éducation sur la rentabilité des petites épiceries en Afrique du Sud de Chiliya et Roberts-Lombard (2012). Dans leur échantillon de recherche, 39% n'ont jamais été à l'école et 19% ont seulement été à l'école primaire. Les diplômés sont très largement sous représentés bien que les magasins pourraient bénéficier de leurs connaissances, de leur expertise et de leur innovation. Leur absence peut être due à des salaires peu élevés qui ne les attirent pas ou à la crainte des employeurs qu'un manager trop éduqué ne s'investisse pas à fond car il a d'autre plan de carrière plus ambitieux en tête (Chiliya & Roberts-Lombard, 2012).

2.1.2.3. Impact différent selon le diplôme secondaire ou primaire

Au Botswana et Zimbabwe, il a été possible d'observer l'impact sur la croissance de l'école secondaire mais pas de l'éducation primaire (McPherson, 1996). Les propriétaires ayant achevé l'école secondaire détiennent des business grandissants plus rapidement que ceux qui n'ont pas d'éducation formelle. Cependant au Swaziland, les données ont indiqué que l'éducation n'impacte pas la croissance (McPherson, 1996).

2.1.3. Impact indirect du niveau d'éducation

Le niveau d'éducation peut impacter indirectement la performance des entreprises. En effet l'accès au financement est souvent vu comme un obstacle majeur à la croissance des entreprises. Ce sont les petites entreprises qui ont identifié cet accès comme la barrière principale entravant leur potentielle croissance (Beck, 2007). Des études ont démontré qu'un entrepreneur plus instruit avaient moins de chances de rencontrer des obstacles, tels que l'accès au financement, sur leur passage. Dans le cas du Ghana, cet effet est observé lorsque l'entrepreneur a un diplôme de secondaire au minimum. (Robsong & Obeng, 2008). Fatoki et Odeyemi (2010) ont cherché à identifier les facteurs déterminant l'accès au crédit pour les PME en Afrique du Sud. Les entrepreneurs qui

avaient le plus de chances d'obtenir leur crédit étaient ceux détenant une meilleure éducation.

Au vu de toutes ces recherches étudiant le lien entre le niveau d'éducation et la performance des entreprises, il semble naturel de déduire que l'éducation impacte positivement la performance des business, que ce soit la croissance, la profitabilité ou l'innovation. Il est clair que les résultats sont différents en fonction de chaque pays. De même, les seuils à partir desquels l'importance de l'éducation est significative, diffèrent selon les pays.

2.2. Expérience du Top Management et performance de l'entreprise

Les recherches existantes étudiant l'influence de l'expérience du Top Management sur la performance des entreprises ont obtenu des résultats partagés. Une partie de la littérature a trouvé un lien positif, une autre un impact négatif et une autre encore obtient des résultats différents au sein d'une seule et même étude. Certains auteurs affirment que l'expérience du fondateur est bénéfique pour la performance, néanmoins seuls certains aspects de l'expérience sont vraiment contributeurs de l'amélioration de la performance (Toohey, 2009). Selon Stuart & Abetti (1990) ce n'est pas la quantité d'expérience qui importe mais bien le type d'expérience qui joue un rôle significatif. Par ailleurs, certains auteurs évoquent une courbe d'apprentissage. Au plus ils travaillent dans une industrie ou lancent des business dans cette industrie, au plus ils développent les compétences suivantes : organiser, attirer les clients, engager des employés, négocier avec les fournisseurs etc. (Delmar & Shane, 2006).

L'expérience du ou des fondateurs impactent la performance de plusieurs manières. Elle apporte une connaissance, du savoir quant au développement de l'entreprise ainsi que des compétences qu'un entrepreneur sans expérience ne possède pas. Ensuite, elle confère une familiarité aux rôles qu'ils exercent. Finalement, avec l'expérience vient un réseau de clients, de fournisseurs et d'investisseurs (Cambell cité dans Delmar & Shane, 2006).

Plusieurs auteurs ont mentionné la nature ou le type d'expérience. En effet, il en existe différentes sortes. En fonction des travaux, de multiples catégories sont évoquées. Les plus courantes sont l'expérience dans la même industrie, l'expérience en gestion et l'expérience entrepreneuriale. On peut ajouter une sous-catégorie à l'expérience de l'industrie : l'expérience fonctionnelle (Colombo & Grilli, 2005). Beaucoup de recherches identifient l'expérience de start-up (Sandberg & Hofer, 1987 ; Delmar & Shane, 2006 ; Song, Podoyntsyna, van der Bij & Halman, 2007 ; Toohey, 2009), qui peut être relié à l'expérience entrepreneuriale. Elle ressemble fortement à l'expérience entrepreneuriale si ce n'est que l'entrepreneur qui a lancé son entreprise en tant que top manager a acquis de l'expérience de start-up tandis que s'il y a seulement participé en tant que manager, il a acquis de l'expérience entrepreneuriale.

2.2.1. Expérience dans la même industrie

Ce type d'expérience est défini comme "the experience that an entrepreneur worked in a similar line of business to the present firm before start-up » (Jo & Lee, 1996, p.164) ou encore comme "Experience of the firm's management team in related industries and markets" (Song et al., 2008, p.12). Plusieurs auteurs ont étudié la relation entre cette expérience et la performance des entreprises mais ils n'ont pas tous obtenu les mêmes résultats.

Un entrepreneur avec une expérience dans la même industrie détient des informations pertinentes, de l'expérience et des relations qui peuvent réduire significativement les problèmes liés au fait d'être nouveau dans un secteur. En plus des compétences acquises, ce réseau confère de la crédibilité à l'entrepreneur ce qui lui permet d'obtenir plus facilement un crédit, de développer les ventes, etc. Cooper et al. (1994) ont conclu, à la suite de leur recherche que l'expérience en industrie affecte positivement la survie ainsi que la croissance des entreprises. L'expérience et les contacts gagnés permettent de réduire les aléas dû à la nouveauté et de limiter les essais-erreurs.

Etudiant l'effet du background de l'entrepreneur sur la performance en Corée du Sud, Jo et Lee (1996) ont aussi identifié l'impact positif de l'expérience dans la même industrie sur la performance générale de l'entreprise et plus particulièrement sur la croissance de

celle-ci. Dans leur étude sur la relation entre le capital humain des fondateurs et la croissance d'entreprises technologiques en Italie, Colombo et Grilli (2005) ont à leur tour constaté une relation positive entre l'expérience et la croissance de l'entreprise mais seulement si l'expérience a été gagnée dans le même secteur. Par la suite, Song et al. (2008) ont analysé quels facteurs peuvent prédire le succès d'une nouvelle entreprise. À la suite de leur recherche, ils ont conclu que l'expérience dans la même industrie était une des variables affectant positivement le succès de l'entreprise.

Delmar & Shane (2006) ont cherché à comprendre l'impact de l'expérience de la Top Management Team sur la survie et les ventes de nouvelles entreprises. Selon eux, l'expérience dans le même secteur devrait influencer positivement la performance pour trois raisons. Premièrement, la Top Management Team pourra mieux satisfaire les demandes des clients de ce secteur car ces informations ne sont souvent accessibles que en travaillant dans cette industrie (Knight ; Von Mises ; Johnson cité dans Delmar & Shane, 2006). De plus, c'est en connaissant les avantages et les inconvénients de chaque produit qu'une équipe peut identifier ce qui manque et développer des services et des produits correspondants aux besoins des consommateurs.

Deuxièmement, les compétences et connaissances nécessaires à l'exploitation d'une opportunité ne peuvent souvent être acquises que via une expérience dans l'industrie. Une équipe possédant cette dernière possède un avantage par rapport aux nouveaux arrivants dans le secteur (Cooper et al, 1994 ; Klepper, cité dans Delmar & Shane, 2006).

Troisièmement, travailler dans un secteur permet de développer un réseau de contact avec le temps. Ainsi, la Top Management Team peut bénéficier des contacts accumulés au cours des dernières années pour faciliter le développement de l'entreprise. Ce réseau permet de bénéficier d'une relation plus forte et plus avantageuse avec les fournisseurs ou les clients. En outre, le réseau et le statut des contacts confèrent une certaine légitimité à l'entreprise aux yeux des stakeholders, ce qui facilite l'obtention de ressources par exemple (Aldrich, 1990). Les résultats de Delmar et Shane confirment leur raisonnement car ils indiquent que l'expérience dans la même industrie impacte la probabilité de survie ainsi que les ventes de l'entreprise. L'effet varie cependant avec l'âge du business.

D'autres recherches ont obtenu des résultats plus mitigés. Par exemple, Batjargal (2005) a étudié les effets de la polyvalence entrepreneuriale, du capital social et du capital humain sur la performance des entreprises en Russie. Il a trouvé que l'expérience dans la même industrie a un impact mitigé sur la croissance des revenus. Ce type d'expérience semble important mais il dépend fortement du contexte économique de l'entreprise. Dans le cadre de cette étude, un cas de grande transition économique en Russie, l'expérience en industrie a un grand impact mais les conditions économiques sont extrêmes. On ne peut pas affirmer le même effet dans une situation moins chaotique. Néanmoins, cette expérience permet de mieux comprendre le cadre réglementaire de l'industrie, sa structure et son marché. Des entrepreneurs expérimentés sont à même de reconnaître des opportunités créées lors de changement dans les règles, d'identifier les forces et les faiblesses des concurrents et ainsi développer le marketing et la politique de prix adéquat (Batjargal, 2005). De même si, Lumpkin et Marvel (2007) ont constaté qu'un entrepreneur avec de l'expérience est plus avantageux qu'un entrepreneur sans expérience lors du lancement d'une entreprise, ce n'est pas toujours bénéfique. Par exemple, lorsqu'il faut fort innover, il est parfois plus intéressant de ne rien savoir quant au processus de développement du produit ou de comment le mettre sur le marché au risque de limiter toutes nouvelles idées ou innovations.

Par ailleurs, Gartner, Starr et Bhat (1999) se sont demandé si la survie d'une start-up pouvait être prédite. Ils ont analysé le cas de 27 nouvelles entreprises aux USA. Selon leur résultats, l'expérience antérieure dans la même industrie est plus un inconvénient qu'un bénéfice. Un entrepreneur avec ce type d'expérience peut souffrir de cette dernière car il est sujet à réutiliser les mêmes méthodes, les mêmes idées ce qui peut rendre la création d'un nouveau business compliquée.

Ces résultats contradictoires peuvent être expliqués par les différentes hypothèses de Storey (1994). Tout d'abord, ceux qui ont une expérience antérieure dans le même secteur que dans celui de leur nouveau business, auront déjà développé une expertise et connaîtront les normes acceptables et les particularités de ce secteur. Mais pour qu'un business puisse grandir, il doit être innovant et proposer un produit ou un service différent de ce qui existe déjà. Cela est moins facile à réaliser pour des entrepreneurs qui ont déjà intégré les normes du secteur. Storey (1994) a recensé neuf études examinant

la relation entre la croissance d'un business et l'expérience dans l'industrie du fondateur. Cinq n'ont pas identifié d'impact, trois ont associé ce type d'expérience à une croissance lente et une à une rapide croissance. Ces résultats mitigés peuvent provenir du fait que certains mesurent le fait ou non d'avoir de l'expérience tandis que d'autres mesurent la quantité d'expérience de l'entrepreneur.

a. L'expérience fonctionnelle

Gartner et al. (1998) estiment qu'il ne faut pas considérer l'expérience en industrie en général mais plutôt étudier l'impact des différentes expériences spécifiques, celles acquises dans les diverses fonctions d'un business. Certains types sont peut-être plus intéressants à détenir que d'autres. Ils ont conclu que l'expérience fonctionnelle peut être bénéfique dans le même secteur seulement si les règles de ce dernier sont restées totalement identiques.

Ainsi, l'expérience dans le secteur fonctionnel est l'expérience acquise lors du management d'un fonction particulière comme le marketing, la finance, la recherche et le développement etc. (Jo & Lee, 1996).

Colombo et Grilli (2005) divise l'expérience fonctionnelle entre l'expérience technique et commerciale. La première reprend la recherche et le développement, le processus de conception, la production, etc. tandis que la deuxième concerne le marketing, les ventes et la relation client. Les résultats de l'étude sont que l'expérience technique affecte positivement et significativement la croissance tandis que l'expérience commerciale influence positivement la croissance mais pas de manière significative. Les résultats d'une étude à l'autre se contredisent. Par exemple, Song et al. (2008), qui ont étudié quels facteurs impactaient le succès des nouveaux business, ont trouvé que l'expérience en marketing influençait positivement le succès tandis que l'expérience dans la recherche et le développement n'affectait pas le succès. De même, Stuart et Abetti (1990) ont conclu de leur recherche que l'expérience technique n'a pas d'influence significative mais que l'expérience financière était corrélée positivement avec la performance.

Enfin, parmi 28 variables pouvant impacter la croissance de l'emploi dans les entreprises belges, identifiées par Janssen (2006), il a été conclu que l'expérience dans le marketing, les ventes et la recherche et le développement ont un impact négatif sur la croissance, probablement car le manager va se concentrer sur ces fonctions au détriment des autres. Ce résultat est contraire aux constatations de Hambrick et Mason (1984) et Storey (1994) qui avaient identifié un impact positif. En revanche, il rejoint les conclusions de Jo et Lee (1996) qui n'ont pas trouvé de corrélation avec la performance dans leur recherche.

Néanmoins, Colombo et Grilli (2005) ont aussi constaté que la croissance est plus élevée quand la Top Management Team combine l'expérience technique et l'expérience commerciale. En effet, beaucoup d'entreprises sont créées par des personnes qui détiennent les compétences techniques et ont donc un avantage mais elles se rendent vite compte qu'elles ont besoin de compétences commerciales pour atteindre leur croissance maximale. L'influence individuelle de chaque type d'expérience n'est pas systématiquement positive ou significative mais l'expérience fonctionnelle forme un tout qui est globalement bénéfique pour la performance.

2.2.2. Expérience en gestion

L'expérience en gestion, selon Cooper et al (1994), c'est l'expérience acquise lors de la gestion d'un business ou la gestion d'autres managers. Ce type d'expérience devrait mieux préparer la Top Management Team aux problèmes potentiels et lui donner l'occasion de développer des compétences utiles et établir un réseau de contact. Cependant, Cooper et al. (1994) ont seulement identifié une très faible relation entre l'expérience en gestion et le succès de l'entreprise. Cela peut être dû au fait que grâce à cette expérience, les managers perçoivent une plus grande opportunité dans des business marginaux ce qui affecte la survie de l'entreprise. En effet, au lieu de se concentrer sur leur firme, ils voient plus d'intérêt dans d'autres business et y accordent ainsi plus d'importance.

Par la suite, Gimeno, Folta, Cooper et Woo (1997) ont cherché à comprendre pourquoi certaines entreprises survivaient tandis que d'autres non. Parmi les variables étudiées, il

a été constaté que l'expérience en gestion, celle obtenue en étant le manager d'une entreprise avant de créer la sienne, est positivement et significativement corrélée à la performance (Gimeno, 1997).

Stone et Tudor (2005) ont aussi trouvé une relation positive entre l'expérience en gestion et la performance. Selon la recherche de Storey (1994) l'expérience en gestion peut aussi augmenter la probabilité de survie de l'entreprise car l'entrepreneur est expérimenté quant au management des employés. À leur tour, Segal et al. (2009) ont recherché l'effet du capital humain du fondateur sur la performance de son entreprise. Il est ressorti de leur étude qu'une plus grande expérience en gestion menait à une meilleure performance. L'expérience mesurée ici est l'expérience en gestion obtenue dans la même industrie.

Dans une étude examinant quels facteurs peuvent prédire un fort taux de croissance d'une entreprise, les résultats ont indiqué que l'expérience en gestion a une influence significative (Brurdel & Preisdorfer, 2000). Cependant il faut nuancer l'interprétation de ces résultats. L'expérience managériale peut être un obstacle quand il est nécessaire d'effectuer des changements. Elle peut être bénéfique lors qu'il faut résoudre un problème mais aussi limiter la créativité à trouver de nouvelles solutions (Gasse cité dans Lee & Tsang, 2001).

Cela peut expliquer les résultats de Jo et Lee (1996) qui ont analysé l'effet du background de l'entreprise, mais qui ont trouvé que la relation entre l'expérience en gestion et la performance du business est négative. Plus tard, Batjargal (2005), ayant étudié l'influence du capital humain des entrepreneurs sur la performance des entreprises en Russie, avait fait l'hypothèse que des entrepreneurs avec une expérience de manager ont probablement plus de capacité à diriger, mettre en place des routines organisationnelles et des politiques de ressources humaines. Néanmoins, il n'a pas trouvé de relation positive entre l'expérience en gestion et la performance.

2.2.3. Expérience entrepreneuriale

Il est logique de penser que l'expérience entrepreneuriale peut être utile dans le management d'une start-up, d'un nouveau ou petit business. Cette expérience est définie

ainsi : « The number of previous ventures and the role played in such entrepreneurial ventures by the entrepreneur » (Stuart & Abetti, 1990, p. 160). C'est aussi: « the experience which one obtains in the course of founding and organizing the previous firm as an entrepreneur » (Jo & Lee 1996, p. 163). Stuart et Abetti (1990) ont étudié l'impact de l'expérience, et en particulier l'expérience entrepreneuriale sur les premières performances de business situés aux Etats-Unis. Suite à leur recherche, ils ont conclu que l'expérience entrepreneuriale était un des facteurs qui contribuait le plus à la performance. En effet ce type d'expérience permet de savoir ce qu'il faut faire, quand il faut le faire et comment. Elle permet aussi de développer un réseau de contact.

Gimeno, Folta, Cooper et Woo (1997) ont quant à eux travaillé sur un modèle cherchant à expliquer pourquoi certaines entreprises survivent tandis que d'autres non. Ils ont alors recherché quels facteurs entraient en jeu ou non. Les entrepreneurs avec une expérience antérieure dans une start-up ou une expérience de propriétaire détiennent un capital humain qui peut être utile dans de nouvelles situations. Cependant les propriétaires avec de l'expérience entrepreneuriale sont attirés par le frisson que procure les start-ups et peuvent décider de quitter leur travail actuel, si la performance n'est pas exceptionnelle, pour lancer une nouvelle société. Le constat de Gimeno et al. (1997) est que l'expérience entrepreneuriale a un effet positif et important sur la performance économique et que les entrepreneurs qui ont eu plus de jobs antérieurs sont moins susceptibles de tolérer une faible performance, peut-être parce qu'ils n'ont pas peur de passer à un nouveau projet et d'abandonner celui en cours.

Néanmoins, certains travaux ont eu des résultats contraires et ne supportent donc pas les conclusions précédentes. Par exemple, Van de Ven et al. (1984), ont analysé le succès d'une entreprise en fonction de trois aspects : entrepreneurial, organisationnel et écologique. Ils ont indiqué que l'expérience dans un autre petit business est négativement corrélée au développement de l'entreprise. Ensuite, Sandberg et Hofer (1987) ont examiné les déterminants de la performance d'une nouvelle entreprise. Ils ont rejeté le modèle indiquant que le succès d'un business n'était dû qu'aux caractéristiques de l'entrepreneur. Le nouveau modèle qu'ils ont développé prend en compte la structure de l'industrie ainsi que la stratégie de l'entreprise. Leur recherche a démontré que la structure de l'industrie avait plus d'impact que la stratégie ou les

caractéristiques de l'entrepreneur. Dans ces dernières, seules l'expérience de start-up et l'expérience entrepreneuriale ont un impact positif sur les performances de l'entreprise mais seulement au début de son développement. A part ces caractéristiques-là, il n'y a pas ou presque pas de corrélation entre la performance de nouveaux business et les caractéristiques du fondateur. Enfin, Jo et Lee (1996) ont analysé l'impact du background de l'entrepreneur sur la performance d'une nouvelle entreprise en Corée du Sud. Ils n'ont pas trouvé de corrélation entre l'expérience entrepreneuriale et la performance.

a. L'expérience de start-up

L'expérience de start-up est définie comme l'expérience « obtained in the course of starting up a previous organization » (Jo & Lee, 1996, p. 163) ou comme « the previous creation of new organizations » (Demar & Shane, 2006, p. 220).

Tout d'abord, Sandberg et Hofer (1987) ont observé une relation positive entre l'expérience de start-up et les premières performances des entreprises. En effet, Le fait d'avoir déjà lancé un business et d'en avoir été le propriétaire permet d'être plus conscient des problèmes qui peuvent se présenter et d'être plus apte à ne pas répéter les mêmes erreurs (Storey, 1994). Ensuite, Duchesneau et Gartner (1990) ont analysé l'impact de trois facteurs sur la réussite ou non d'une entreprise : les caractéristiques de l'entrepreneur, le processus entrepris pour fonder l'entreprise et le comportement et la stratégie mis en place après le lancement. Les entrepreneurs des business à succès avaient une expérience antérieure dans une start up. En effet ils sont moins enclins à reproduire les mêmes erreurs du passé.

Par la suite, Delmar et Shane (2006) ont examiné l'influence de l'expérience de l'équipe de managers sur la survie et les ventes de nouvelles entreprises en Suède. L'expérience des start-ups prodigue des informations sur l'identification d'opportunités et l'évaluation de ces dernières, l'acquisition de ressources et l'organisation d'entreprise. Ils ont identifié une corrélation positive entre l'expérience de start-up et la performance des nouveaux business. Il y a quatre raisons à ce constat. Tout d'abord, une grande partie des informations nécessaires au lancement d'une start-up sont apprises en le

faisant. Les entrepreneurs peuvent facilement créer une entreprise avec succès car ils ont déjà rencontré les principaux problèmes, comme engager des nouveaux employés, développer un produit, trouver des financements, trouver des clients, etc., dans leur passé. Ensuite, les entrepreneurs savent quel type de personnes ils doivent engager et quel rôle leur attribuer. De plus, l'expérience de start-up permet de développer un réseau d'employés, de fournisseur, de clients et d'investisseurs, ce qui permet de faciliter l'acquisition de ressources, d'améliorer les ventes mais aussi de rendre plus crédible les entrepreneurs. Enfin un entrepreneur plus expérimenté détiendra les connaissances nécessaires à la gestion d'une entreprise, il peut ainsi se concentrer sur ce qui importe. Cette expérience est bénéfique pour la performance d'un business mais comme l'expérience dans la même industrie, son effet décline avec l'âge de l'entreprise.

Une autre recherche soutient ce constat. Bosma, van Praag, Thurik et de Wit (2004) ont étudié l'effet de l'investissement dans le capital social et humain sur la performance entrepreneuriale et ils ont conclu que ce type d'expérience conduit à des start-ups plus prometteuses. Comme Delmar et Shane (2006), ils ont trouvé que la corrélation varie avec l'âge de l'entreprise, le lien étant plus fort aux débuts de l'entreprise. A partir d'un certain âge du business, la quantité d'expérience n'a plus d'importance sur la performance.

Par contre, selon l'étude de Song, Podoynistyna, van der Bij et Halman (2008), l'expérience de start-up n'a pas d'influence significative sur le succès d'une entreprise. Ils ont étudié 24 facteurs pouvant avoir un effet significatif mais l'expérience de start-up n'en fait pas partie. Dans l'étude de Jo et Lee (1996), elle peut même avoir un impact négatif.

2.2.4. Le cas des pays en voie de développement

Dans les pays en voie de développement, l'expérience impacte positivement la performance des petites entreprises, selon Parker (1995). En effet, elle prodigue aux propriétaires des compétences et des savoirs primordiaux ainsi qu'un réseau de contact. Au Kenya, il a été observé qu'un entrepreneur avec plus de 7 ans d'expérience développait son entreprise plus rapidement qu'un entrepreneur inexpérimenté (Parker

cité dans Nichter & Goldmark, 2009). L'expérience antérieure au job actuel est même considérée comme plus importante surtout si elle est obtenue dans la même industrie. Mengistae (2006) quant à lui, a observé l'effet de l'expérience entrepreneuriale sur la survie de l'entreprise en Ethiopie. Il a conclu qu'une plus grande expérience du fondateur réduisait le risque de faillite. Dernièrement, (Barchue et Aikeli, 2016) ont analysé les PME au Libéria. Ils ont déduit de leur recherche que l'expérience de l'entrepreneur impacte positivement la performance. Par contre, au Chili, l'expérience du propriétaire n'a pas été liée à l'efficacité de l'entreprise (Alvarez & Crespi, 2003).

En général, il semble logique de faire l'hypothèse que l'expérience est bénéfique pour la performance. Les avantages sont récurrents, peu importe le type d'expérience. L'expérience antérieure permet d'acquérir des compétences générales mais aussi spécifiques, d'apprendre des connaissances qui ne sont accessibles qu'en travaillant dans le milieu, de comprendre comme le marché fonctionne, de saisir les opportunités qui se présentent, d'éviter de reproduire les mêmes erreurs et de créer un réseau de contact qui apporte de la crédibilité à l'entrepreneur. Néanmoins, l'expérience peut inhiber l'innovation et la nouveauté, un critère parfois primordial. On peut aussi s'apercevoir que la recherche dans les pays en voie développement est très limitée contrairement aux pays développés.

3. La taille de l'entreprise

Une dizaine de recherches étudiant la performance de l'entreprise utilisent la taille de cette dernière comme une variable de contrôle parmi d'autres ou ont cherché à savoir si la taille impactait ou non la performance (Song et al, 2007 ; Brudel, 2000 ; Bantel & Jackson, 1989). Mais, seuls Lee et Tsang (2001) utilisent la taille de l'entreprise comme variable modératrice et observent comment elle impacte la relation entre l'éducation du Top Managers et la performance de son entreprise. Ils ont observé que la relation entre le background du Top Manager et la performance de l'entreprise est négative en générale mais elle est faiblement positive dans le cas des grandes entreprises.

Alvarez et Crespi (2003) ont remarqué que seul 21% des propriétaires de microentreprises ont des diplômes de bachelier tandis que 42% des propriétaires de

petites entreprises et 55% des propriétaires de moyennes entreprises détiennent un diplôme du même niveau.

Il serait intéressant d'étudier ici comment l'impact de l'éducation ainsi que de l'expérience varie en fonction de la taille de l'entreprise, sur la performance de celle-ci. Une seule étude (Lee & Tsang, 2001) s'est intéressée à ce sujet mais a seulement étudié les petites et moyennes entreprises et non les grandes. De plus cette recherche n'a pas encore été réalisée dans des pays en voie de développement.

Hypothèses

Dans ce travail, différentes hypothèses vont être testées. Premièrement, malgré les résultats mitigés de l'impact de l'éducation sur la performance de l'entreprise, il semble logique de considérer que l'éducation fournit à celui qui la possède, des atouts utiles lors de la gestion d'une entreprise. De même, dans des domaines spécifiques, un savoir technique est nécessaire et il ne peut être souvent acquis que par l'éducation. C'est ainsi que l'hypothèse suivante est formulée :

H1 : Le niveau d'éducation du Top Manager a un impact positif sur la performance de l'entreprise

Concernant l'impact de l'expérience, il paraît être de bon sens d'assumer que l'expérience est bénéfique pour l'entreprise. Elle confère à celui qui la possède des connaissances qui ne peuvent s'acquérir en suivant les cours donnés dans les écoles. Un manager expérimenté est doté d'un certain flair et d'une conscience qui l'amène à ne pas répéter les erreurs du passé.

H2 : Le nombre d'années d'expérience du Top Manager a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

La taille des entreprises est une variable qui peut affecter la relation entre le background de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise. En effet, dans le cas des grandes entreprises, on fait l'hypothèse que l'éducation et l'expérience ont plus d'importance car elles opèrent dans des milieux internationaux qui requièrent la connaissance de l'anglais par exemple mais aussi plus de savoir techniques. Les grandes entreprises sont souvent plus compliquées et demandent plus de compétences qui sont acquises via l'éducation ou l'expérience. Dans le cas des plus petites entreprises, le background de l'entrepreneur a moins d'importance car elles sont plus faciles à gérer.

H3 : La relation entre le background du Top Manager et la performance de l'entreprise est plus forte dans des entreprises plus grandes.

Description des données

1. Récolte des données

Les données utilisées dans ce mémoire ont été récoltées par « Enterprise Survey », au nom de la World Bank. Des enquêtes concernant les entreprises sont menées depuis près de 30 ans dans une centaine de pays et suivent la même méthodologie depuis 2005-2006. Ces dernières abordent divers sujets se rapportant à l'entreprise, classés en dix sections : les ventes et les fournisseurs, la finance, la productivité, le travail, le crime, l'informalité, l'environnement, les informations générales de l'entreprise et la propriété, les activités et la localisation. Ce sont les propriétaires ou les Top Managers des entreprises qui y répondent mais ils font parfois appel à un comptable ou un manager des ressources humaines pour plus de précisions. 90% des questions s'adressent aux caractéristiques du business et de son environnement, le reste des questions concerne l'opinion de Top Manager sur différents points comme les obstacles entravant leur croissance et performance. Les données sont collectées lors d'interviews en face à face.

L'objectif de ces enquêtes est d'obtenir une évaluation de la part des entreprises sur l'état du secteur privé. Les données sont donc utilisées afin de créer des indicateurs qui permettent d'estimer la qualité d'un business ainsi que le climat d'investissement dans les différents pays.

Pour obtenir l'échantillon, Enterprise Survey utilise une technique d'échantillonnage aléatoire afin que chaque sujet ait la même probabilité d'être choisi pour l'enquête. Trois niveaux de stratification sont choisis : le secteur de l'entreprise, sa taille et sa localisation géographique. La population est donc classifiée selon ces niveaux dans des groupes homogènes et ensuite une sélection aléatoire est effectuée dans ces mêmes groupes.

L'unité d'analyse de cette étude est l'établissement. Ce dernier est un lieu depuis lequel le business est mené et dans lequel les opérations ou les services prennent place. Une entreprise peut posséder différents établissements mais pour cette enquête, ces derniers doivent prendre leurs propres décisions financières, avoir une comptabilité

distincte de l'entreprise, leur propre management et un contrôle sur les salaires afin d'être considéré comme un établissement individuel.

Les secteurs compris dans l'échantillon sont tous les secteurs non agricoles. C'est-à-dire le secteur manufacturier, de service, de construction, de transport, de stockage, de communication et le secteur IT. Les entreprises totalement détenues par le gouvernement ne sont pas étudiées.

Les entreprises présentes dans les études sont de différentes tailles (petites, mediums et larges). Mais elles emploient au minimum 5 personnes. Celles qui se trouvent en dessous de ce seuil n'ont pas été interviewées. Ce sont aussi bien des nouvelles entreprises ou des entreprises déjà bien établies, des business officiellement enregistrés auprès de l'Etat ou non, etc.

Une première récolte de données a été effectuée en juin 2007 au Ghana, 494 entreprises ont été interviewées. Ensuite de décembre 2012 jusque juillet 2014, 720 entreprises ont à leur tour participé à l'enquête. Lors de ce deuxième tour, les enquêteurs ont essayé de recontacter les premières entreprises pour qu'elles répondent aux questions supplémentaires mais ce n'est seulement le cas de quelques dizaines d'entreprises. Ainsi le sujet de l'éducation du Top Manager n'a été couvert qu'en 2007. Dans le cadre de travail, seules les données récoltées en 2007 peuvent être utilisées, c'est-à-dire 494 entreprises. Les entreprises évoluent toutes dans le secteur privé manufacturier et le secteur des services.

2. Mise en contexte : la situation économique du Ghana

Cette étude prend place au Ghana, un pays d'Afrique Occidentale. Indépendant depuis 1957, le Ghana a une population de près de 30 millions. Depuis les années 2000, ce pays a fait de gros efforts pour devenir une démocratie. Le Ghana est un pays politiquement stable et ses habitants en sont fiers. Le pays est un modèle en Afrique pour la liberté d'expression et la liberté de la presse. Le gouvernement actuel travaille arduement à créer des emplois et fournir une éducation secondaire gratuite à tous (The Worldbank, 2019).

Le Ghana est un exemple en termes d'éducation pour la région. Il a atteint bien avant la date convenue les « Millenium Development Goals ». En effet, déjà en 2011, le Ghana avait un taux d'inscription en école primaire égal à 84% et un équilibre des genres dans les classes. Mais cette situation n'est pas la même dans toutes les régions du Ghana. Par exemple, dans le Nord du Ghana, les filles n'ont été en moyenne que 4 ans à l'école, 3 ans de moins que la moyenne nationale. De plus, pas moins de 623, 500 enfants ne sont toujours pas inscrits à l'école.

Quant à la qualité de l'enseignement, il n'est pas encore idéal. Les enfants sont trop nombreux dans les classes, il n'y a pas assez de manuels scolaires pour tous, les professeurs qualifiés et entraînés ne courent pas les rues et les installations sanitaires laissent à désirer. Mais les organisations internationales et le Ghana travaillent d'arrache-pied pour améliorer ces conditions d'enseignement (Unicef Ghana, s.d.)

Le Ghana est la deuxième économie avec la croissance la plus rapide en Afrique, juste derrière l'Ethiopie. Ce sont les secteurs miniers et pétroliers qui sont à l'origine d'une accélération de 8,1% de l'économie en 2017. Le Ghana dispose aussi d'importantes ressources d'or et de cacao. Le secteur industriel est celui qui croit le plus pour le moment, suivi par le secteur agricole et le secteur des services (The Worldbank, 2019).

En 2007, la Worldbank a classé le Ghana parmi le Top 10 des pays où il est facile de développer un business (Obeng, Robson & Haugh, 2014). Les PME jouent un rôle majeur dans l'économie ghanéenne. Elles constituent près de 85% des entreprises du pays, principalement dans le secteur privé et contribuent à hauteur de 70% au PIB. Une grande partie des entreprises du secteur privé sont dans le secteur informel.

Bien que le Ghana semble être un bon élève et fait partie des pays les plus développés d'Afrique, y gérer une entreprise n'est pas encore si facile. Les entrepreneurs se plaignent de certaines difficultés, notamment l'accès restreint au crédit ainsi le manque d'alimentation électrique fiable. Le coût des prêts reste conséquent malgré les mesures prises par le gouvernement pour améliorer la situation (International Trade Centre, 2016).

Méthodologie

1. Variable expliquée

La performance d'une entreprise peut être mesurée de différentes manières. Il est possible d'utiliser la croissance des ventes, des bénéfices, des cashflows, etc. Mais aussi la croissance de l'emploi, du nombre de personnes employées par l'entreprise. Dans les pays en voie de développement, il est parfois plus difficile d'obtenir des données financières fiables (Nichter & Goldmark, 2009).

Dans le cadre de ce travail, la croissance de l'emploi sera l'indicateur de performance. En effet, cette mesure présente différents avantages. Tout d'abord, elle n'est pas souvent considérée confidentielle et est donc ainsi plus facile à obtenir. Ensuite, si le manager n'est pas toujours susceptible de se souvenir des chiffres financiers antérieurs, il est plus facile de se rappeler combien de personnes il employait lors d'une année précise. De plus, cette mesure n'est pas sensible au salaire du manager ni à sa capacité à évaluer la performance annuelle alors que l'année n'est pas finie (Cooper et al., 1994). C'est aussi un indicateur du succès de l'entrepreneur ainsi que de la contribution économique de l'entreprise au bien commun (Dunkelberg & Cooper, 1982). Enfin la croissance de l'emploi est théoriquement moins volatile que la croissance des ventes étant donné qu'un manager est censé attendre que la demande soit stable avant d'engager une nouvelle personne (Delmar cité dans Janssen, 2006).

La croissance est évaluée sur une période de 3 ans. Il est important d'utiliser la croissance et non le nombre d'employés au moment du questionnaire, par exemple, une donnée fixe, comme mesure de performance car les entreprises ne sont pas toutes au même stade de développement et la comparaison ne serait pas équivalente (Jo & Lee, 1996). La croissance du nombre d'employés est une des variables les plus utilisées pour mesurer la performance des entreprises, entre autres car ce sont des données faciles à obtenir.

La croissance de l'emploi est une mesure de la performance utilisée par bon nombre d'auteur (Cooper et al., 1994 ; Janssen, 2006 ; McPherson, 1996 ; Nichter & Goldmark, 2009). Elle est calculée comme le taux de croissance du nombre d'employés sur trois

ans. Les variables utilisées sont $l1$ et $l2$, les réponses respectives aux questions: « *Num. Permanent, Full-Time Employees At End Of Last Fiscal Year* » et « *Num. Permanent, Full-Time Employees At End Of 3 Fiscal Years Ago* ». La formule pour obtenir la performance selon l'emploi, nommé *performance_employees*, est la suivante : $((l1/l2)^{1/3}-1)*100$. Une entreprise n'a pas indiqué l'année du début de ses opérations, deux entreprises n'ont pas donné d'informations sur l'emploi et 55 établissements n'existaient pas encore trois années plus tôt et ne sont donc pas repris dans l'échantillon.

2. Variables explicatives

a. Education

Les répondants à l'enquête ont dû indiquer quel était le plus haut niveau d'éducation obtenu du Top Manager. La variable est nommée *education*. A chaque niveau est associé un nombre, allant de 1 pour « pas d'éducation » à 11 pour « un doctorat ou un master d'une université à l'étranger » (voir tableau 1). Cette variable a été récoltée seulement pour les entreprises interviewées en 2007.

Level of education	
No education	1
Primary School	2
Started but did not complete secondary school	3
Secondary School	4
Vocational Training	5
Some university training	6
Graduate degree (BA, BSc, etc.)	7
Masters of Business Administration (MBA) from university in this country	8
Masters of Business Administration (MBA) from university in another country	9
Other post graduates degree (Ph.D, Masters) from university in this country	10
Other post graduates degree (Ph.D, Masters) from university in another country	11

Tableau 1: Légende des niveaux d'éducation des répondants

b. Expérience

Le type d'expérience recueilli via l'enquête de Entreprise Survey est l'expérience professionnelle obtenue dans la même industrie. Les Top Managers ont répondu à la question suivante: « *How many years of experience working in this sector does the top manager have?* ». Elle est mesurée en nombre d'années d'expérience gagnée et nommée *experience*. Contrairement à certaines études, on utilise bien la quantité d'un seul type d'expérience.

3. Variable modératrice

La taille de l'entreprise sera la variable modératrice dans ce travail, afin de voir comment la relation entre le background du manager et la performance de l'entreprise varie en fonction de la taille du business. Tout d'abord, on peut classer une entreprise selon le nombre d'employés, le total de ses actifs, le chiffre d'affaires ou encore d'autres mesures. Dans ce travail, nous allons utiliser le nombre d'employés, car c'est une donnée dont nous disposons. Les entreprises sont donc réparties dans différentes classes en fonction du nombre de personnes qu'elles emploient. Mais ces classes varient selon les critères utilisés. Il faut donc prendre en compte plusieurs variables afin de classer les business de la meilleure manière.

Premièrement, il y a les critères de la Commission Européenne, qui sont les mêmes que l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Ceux-ci indiquent que les microentreprises comptent moins de 10 personnes. Les petites entreprises emploient de 10 à 49 personnes, les moyennes entreprises emploient entre 50 et 250 personnes et les grandes entreprises emploient plus de 250 personnes (Eurostat, sd. ; OCDE, sd.)

Cependant ces critères ne sont pas adaptés au Ghana. En effet, le contexte économique n'est pas le même et les perspectives sont différentes. Une entreprise de 50 personnes peut être considérée comme de taille moyenne en Europe mais cela ne sera pas le cas au Ghana. Il est donc important d'utiliser une manière de classer les business efficace et adaptée au marché.

Steel & Webster (1991) ainsi que Osei et al. (1993) ont quant à eux, limité la taille des petites entreprises à 30 employés. Cependant, Osei et al (1993) sont allés plus loin et ont subdivisé ces petites entreprises en 3 catégories. La première étant les microentreprises employant moins de 6 personnes, la deuxième, les très petites entreprises qui comptent entre 6 et 9 personnes et les petites entreprises employant entre 10 et 29 personnes.

Selon le service statistique du Ghana⁴, les entreprises employant moins de 10 employés sont petites et celles qui emploient plus de 10 employés sont des moyennes et grandes entreprises. Mais le GSS, dans leur comptabilité nationale, ont considéré les entreprises avec maximum 9 employés comme des PME. Ce n'est donc pas très clair (Quartey & Kayanula, 2000).

Par ailleurs, une étude sur le développement des entreprises et les entreprises manufacturières du Ghana opérée par le *Centre for the Study of African Economies*, un nouveau classement a été établi (Teal cité dans Adade & Ahiawodzi, 2012) dans cette dernière ils ont catégorisé les entreprises selon les critères suivants :

- Micro : <5
- Petite : 5 – 29
- Moyenne : 30 – 99
- Grande : >100

Entreprise Survey, ceux qui ont récolté les données, ont un classement quasi similaire :

- Petite : 5 – 19
- Moyenne : 20 – 99
- Grande : >100

Cette méthode est identique à la définition de UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) pour les pays en voie de développement.

Dans le cadre de ce travail, j'aimerais faire la distinction entre les petites entreprises et les plus grandes. C'est pour cette raison qu'on utilisera la méthode du Ghana Statistical

⁴ Ghana Statistical Service, GSS

Service. C'est-à-dire que les petites entreprises auront maximum 9 employés tandis que les moyennes et grandes emploieront au moins 10 personnes.

4. Variables de contrôle

a. Exportation

L'impact de l'exportation sur la performance est souvent considéré comme bénéfique. Mais l'influence est plus complexe. L'export au Ghana est souvent réalisé par les grandes entreprises qui évoluent dans le minerais et l'agriculture. Ce n'est pas le cas des petites entreprises qui manquent de moyen et ne sont pas assez performantes pour y arriver. Une étude a démontré un impact négatif entre la croissance et l'intensité de l'export mais une autre a observé qu'une entreprise quittant l'export pour se concentrer sur le marché local avait plus de chance de faire faillite (Obeng & al., 2014). Dans ce travail, on a tout d'abord additionné l'export indirect (*d3b*) et l'export direct (*d3c*). Ensuite on a généré une variable dichotomique *export*. Cette dernière vaut 0 quand l'export total est inférieur à 10% et vaut 1 quand il est supérieur.

b. L'âge de l'entreprise

Plusieurs études ont déjà étudié l'impact de l'âge de l'entreprise sur la performance. La loi de Gibrat indique qu'il n'y a pas de lien entre la croissance et l'âge d'une entreprise mais depuis qu'elle a été énoncée, un bon nombre d'études ont trouvé que les entreprises plus petites grandissaient plus vite dans les pays en voie de développement (Nichter & Goldmark, 2009). Dans ce mémoire, l'âge de l'entreprise est calculé comme le nombre d'années entre l'établissement de la compagnie (*b5*) et l'année du questionnaire (*year*). Elle est dénommée *age_enterprises*

c. La part de propriétaires étrangers

Le fait qu'une partie de l'entreprise soit détenue par des étrangers impacte aussi la performance des entreprises. Une relation en U inversé a été observé, la performance de l'entreprise augmentant avec le nombre de propriétaire étrangers mais déclinant ensuite (Bobenič Hintošová & Kubíková, 2016). Une variable dummy va être créée

indiquant la présence ou non de propriétaires étrangers. Elle est nommée *foreign_ownership* et est obtenue grâce à la variable *b2b*. Une entreprise sans propriétaire étranger équivaudra à 0 tandis que si c'est le cas, elle vaudra 1.

d. Informalité de l'entreprise

Une entreprise est informelle quand elle n'est pas enregistrée auprès de l'Etat, elle n'existe pas légalement. Au plus une entreprise croît, au plus elle est susceptible d'être repérée par le gouvernement et risque d'être sujette aux régulations et taxes en vigueur. Ainsi afin de rester sous le radar, elles ne peuvent réellement se développer (Nichter & Goldmark, 2009). Le caractère formel ou informel de l'entreprise est obtenu via la question : « *Was this establishment formally registered when it began operations in this country?* » et correspond à la variable *b6a*. Une variable dichotomique a ensuite été générée à partir des réponses. *Formality* prend la valeur 0 si l'entreprise n'était pas légalement enregistrée à ses débuts et elle prend la valeur 1 si c'est bien le cas.

5. Design de recherche

Tout d'abord, afin d'étudier l'effet du background du Top Manager sur la performance de son entreprise, il est nécessaire de restreindre notre base de données aux données de 2007 avec les variables qui nous intéressent dans ce cadre-ci. On élimine aussi les entreprises dont on n'a pas les données de performance ou celles qui n'existaient pas trois ans plus tôt et dont on ne peut donc pas mesurer la croissance des employés. On obtient un échantillon de 436 entreprises.

Ensuite on génère les variables dont on a besoin à partir des variables déjà existantes. On crée donc *foreign_ownership*, *formality*, *export*, des variables dichotomiques ainsi que *age_entreprise* et *performance_employees*. On renomme aussi les autres variables pour plus de facilité.

On génère aussi la variable modératrice, *size*, qui vaut 0 quand les entreprises emploient moins de 10 personnes et 1 quand il y a au minimum 10 employés.

Afin d'étudier l'impact du background, on souhaite réaliser une régression simple. Mais avant cela, il faut vérifier que nos données respectent certaines hypothèses. En effet, il ne faut pas de multi colinéarité entre nos variables et il faut une distribution normale.

Les données sont traitées par le logiciel Stata et la régression s'obtient via la commande *regress*. Le modèle testé, avec les variables de contrôle est le suivant.

```
regress performance_employees education experience export age_entreprise formality
foreign_ownership
```

L'effet modérateur de la taille de l'entreprise sera ensuite étudié. Une régression sera effectuée en fonction de la catégorie à laquelle appartient l'entreprise : petite ou grande.

a. Multi colinéarité

Si certaines variables sont colinéaires, cela va fausser la régression. Afin de détecter la multi colinéarité on effectue un test VIF (facteur d'inflation de la variance). Si les valeurs du VIF sont plus grandes ou égales à 4, il y a colinéarité. Ici, nous n'avons pas de soucis et donc pas de colinéarité entre les variables.

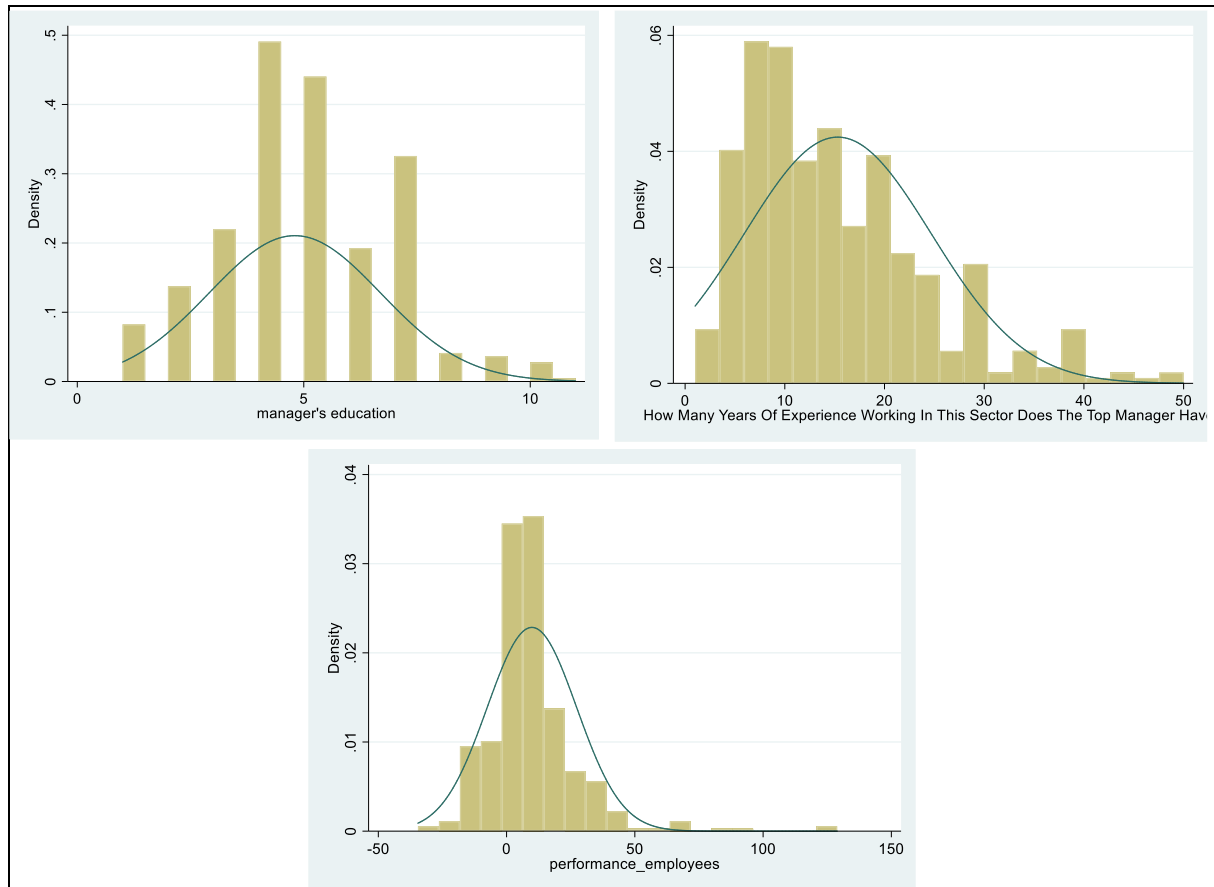
Variable	VIF	1/VIF
experience	1.80	0.556420
age_entrep~e	1.78	0.563365
education	1.24	0.804348
foreign_ow~p	1.18	0.847331
formality	1.13	0.887069
export	1.06	0.942479
Mean VIF	1.36	

Tableau 2 : Test VIF

b. Distribution

L'hypothèse d'une distribution normale est sous-jacente. Elle ne doit pas être obligatoirement respectée pour la régression linéaire car cette dernière est assez robuste pour donner des résultats satisfaisants même si les données ne sont pas normalement distribués, tant que l'échantillon est assez grand.

Dans les tableaux ci-dessous, on peut observer la distribution des données des variables principales. On remarque que les données suivent généralement la loi



normale.

Tableau 3 : Distribution des données

Analyse des résultats

1. Statistiques descriptives de l'échantillon

Entreprise Surveys récoltent des données sur les entreprises dans le monde entier et permettent de les comparer sur leur site. Sur ce dernier, les indicateurs ne prennent en compte que les données récoltées en 2013. Dans le tableau ci-dessous, les indicateurs des variables qui nous intéressent dans le cadre de ce travail ont été rassemblées et une colonne a été rajoutée afin de pouvoir comparer les mesures de notre base de données avec les mesures reprises sur le site d'Entreprise Surveys. On peut ainsi se rendre compte de l'évolution des entreprises en quelques années et des différences avec le reste du monde. (Entreprise Surveys, 2013)

Variables	Ghana	Ghana	Afrique Sub-Saharienne	Tous les pays
	2007	2013		
Age de l'entreprise	15,3	14,9	14,7	16,2
Taux d'entreprises avec au moins 10% de propriétaires étrangers	4,8	15,9	16,6	11,1
Taux d'entreprises exportant indirectement ou directement (minimum 10%)	14,9	17,3	13,3	15,7
Taux d'entreprises formellement enregistrées lors du début des opérations	66,5	76,5	84,4	88,9
Taux de croissance annuel de l'emploi (%)	9,9	5,7	6,8	5,0
Nombre d'années d'expérience du manager dans le même secteur	15,3	16,5	15,0	17,1

Tableau 4 : Comparaison des variables

En moyenne les Top Managers ont un diplôme des secondaires et plus de la moitié de l'échantillon ont un niveau d'éducation supérieur aux études secondaires. Si on observe le niveau d'éducation selon la taille de l'entreprise, on peut voir que le niveau d'éducation moyen est plus important dans les entreprises moyennes et dans les grandes entreprises. Dans ces dernières, le Top Manager a, en moyenne, une formation professionnelle. Dans certaines études, l'hypothèse a été émise qu'en passant plus de temps aux études, l'expérience était réduite. En effet, ici, lorsqu'un Top Manager a plus d'éducation, son expérience est plus petite, ce qui rejoint ces études (Barringer et al., 2005 ; Stuart & Abetti, 1990).

Le Top Managers a en moyenne 15,3 années d'expérience. Un chiffre qui va augmenter en 2013 mais restera toujours un peu inférieur par rapport au reste du monde. A nouveau, on peut observer que le nombre d'années d'expérience de l'entrepreneur augmente avec la taille de l'entreprise mais ce résultat semble logique. En effet, il faut plusieurs années pour que l'entreprise grandisse et pendant ces dernières, les managers acquièrent de l'expérience. L'expérience semble avoir un impact négatif sur la performance des employés.

Seul 15% des entreprises exportent et dans ces 15%, un quart sont des petites entreprises et 75% sont des moyennes et grandes entreprises. Près de 54% des entreprises qui n'exportent pas sont de petite taille. Le Ghana semble être un pays qui exporte plus par rapport au reste de l'Afrique Sub-Saharienne et le reste du monde.

Le fait d'avoir un propriétaire étranger et d'exporter semblent être corrélés. De même, le nombre d'années d'expérience du manager, ainsi que son niveau d'éducation ont un impact positif sur l'exportation. De plus, les entreprises qui exportent existent depuis plus longtemps, 4 ans en moyenne, que celles qui n'exportent pas.

Les entreprises ont commencé leur opération en moyenne depuis un peu plus de 15 ans. Sans surprise, le nombre d'années d'expérience du Top Manager est corrélée avec l'âge de l'entreprise. De même, les entreprises les plus grandes sont en général les plus âgées. Cela semble assez logique vu qu'il faut du temps pour se développer et grandir.

Cependant au fur et à mesure que l'existence des entreprises évoluent, la croissance des employés régresse.

En 2007, les entreprises avec une part de propriétaires étrangers dépassant les 10% était égale à 4,8%. En 2013, ce nombre passe à 17,3%, une progression importante. Par rapport au reste du monde, ce chiffre est assez important et indique une présence plus forte d'investisseurs étrangers au Ghana. On dirait que ce n'est pas une bonne chose étant donné que les entreprises en présence de propriétaires étrangers observent une croissance des employés moindre que celles qui ne sont seulement détenues par des locaux.

66,5% des entreprises étaient formellement enregistrées au début de leurs opérations. En 2013, ce sont 76,5% des entreprises qui respectent la loi. Mais ce nombre ne reste tout de même pas optimal, étant donné qu'en Afrique Sub-saharienne, ce sont 84,4% des entreprises qui sont en ordre et dans le reste du monde, on atteint les 88,9%. Les managers dans les entreprises informelles ont en moyenne plus d'expérience que les entreprises formelles mais sont moins éduqués. Le taux d'entreprises formelles est plus important dans les grandes entreprises que dans les petites.

En moyenne, les entreprises comptent 35 employés. Près de 50% sont des petites compagnies, c'est-à-dire qu'elles emploient moins de 10 personnes.

La performance des entreprises, en termes d'employés, augmentent en moyenne d'environ 10% par an. Un peu plus de 18% des entreprises observent leur performance décroître, près de 12% ne voient pas d'évolution tandis que 70% enregistrent une croissance positive. Les entreprises qui ont une croissance négative existent en moyenne depuis 20 ans, exportent plus et les Tops Managers sont un peu moins éduqués mais ont plus d'expérience.

2. Résultats de la régression linéaire

Comme l'indique le tableau ci-dessous, l'éducation et l'expérience ont un impact positif sur la performance, l'éducation ayant un effet plus marqué que l'expérience. Concernant les variables de contrôle, elles ont toutes un impact négatif. On obtient ces différents

résultats (voir tableau 2) mais ils ne sont pas significatifs étant donné que la p-value est supérieure à 0.05. Il est possible que cela soit dû au manque de variable de contrôle. Seul l'âge de l'entreprise a un effet négatif mais significatif sur la performance de l'entreprise.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	436
Model	5470.55893	6	911.759822	F(6, 429)	=	3.08
Residual	127081.267	429	296.22673	Prob > F	=	0.0058
				R-squared	=	0.0413
				Adj R-squared	=	0.0279
Total	132551.826	435	304.716841	Root MSE	=	17.211

performance_emp~s	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
education	.1658091	.4857174	0.34	0.733	-.7888729 1.120491
experience	.029059	.1177157	0.25	0.805	-.2023122 .2604302
age_entreprise	-.3227553	.1020309	-3.16	0.002	-.5232981 -.1222126
formality	-2.035945	1.85439	-1.10	0.273	-5.680766 1.608876
foreign_ownership	-3.112943	4.182106	-0.74	0.457	-11.33291 5.107024
export	-1.206966	2.399154	-0.50	0.615	-5.922525 3.508593
_cons	15.26572	3.098281	4.93	0.000	9.176019 21.35542

Tableau 2: Résultats de la régression analysant l'impact du background sur la performance

Quant à l'impact de la variable modératrice, la taille de l'entreprise, sur la relation étudiée, les résultats sont les suivants (voir tableau 3). Pour les petites entreprises, les résultats sont toujours non significatifs. On observe néanmoins un changement de signe de l'impact de l'expérience. En effet celui-ci est désormais négatif.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	216
Model	3032.88571	6	505.480952	F(6, 209)	=	2.82
Residual	37449.7536	209	179.185424	Prob > F	=	0.0116
				R-squared	=	0.0749
				Adj R-squared	=	0.0484
Total	40482.6393	215	188.291346	Root MSE	=	13.386

performance_emp~s	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
education	.2467109	.5816283	0.42	0.672	-.8998993 1.393321
experience	-.1601361	.1824253	-0.88	0.381	-.5197656 .1994934
age_entreprise	-.1054659	.1928513	-0.55	0.585	-.485649 .2747172
formality	-3.343088	2.018321	-1.66	0.099	-7.321964 .6357887
foreign_ownership	13.49753	9.549934	1.41	0.159	-5.329012 32.32408
export	-9.156551	3.608638	-2.54	0.012	-16.27055 -2.042555
_cons	14.02321	3.597432	3.90	0.000	6.931304 21.11511

Tableau 3: Résultats de la régression dans le cas des petites entreprises

Concernant les moyennes et grandes entreprises, comptant au moins 10 employés, les résultats sont toujours non significatifs mais les relations sont inverses. L'éducation a un effet négatif sur la performance contrairement au cas des petites entreprises et l'expérience a quant à elle un impact positif (voir tableau 4).

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	220
Model	6200.8748	6	1033.47913	F(6, 213)	=	2.58
Residual	85418.108	213	401.023981	Prob > F	=	0.0197
				R-squared	=	0.0677
				Adj R-squared	=	0.0414
Total	91618.9828	219	418.35152	Root MSE	=	20.026

performance_emp~s	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
education	-.0403349	.757399	-0.05	0.958	-1.533292	1.452623
experience	.0776583	.1667336	0.47	0.642	-.251001	.4063177
age_entreprise	-.4119807	.1331892	-3.09	0.002	-.6745184	-.149443
formality	-1.523837	3.115563	-0.49	0.625	-7.665122	4.617448
foreign_ownership	-6.515031	5.372395	-1.21	0.227	-17.1049	4.07484
export	.8475757	3.340018	0.25	0.800	-5.736146	7.431298
_cons	18.63414	5.151743	3.62	0.000	8.479215	28.78907

Tableau 4: Résultats de la régression dans le cas des moyennes et grandes entreprises

Le seul résultat que l'on peut interpréter est l'impact de l'âge de l'entreprise. On observe qu'au plus l'entreprise existe depuis longtemps, au plus la croissance des employés diminue. Cette relation est même plus forte dans le cas des grandes entreprises. En effet, l'âge moyen des entreprises passent de 13 années, quand la croissance est positive, à 20 années, quand la croissance est négative.

Si l'on observe la corrélation entre l'éducation et la performance des entreprises, on observe qu'il y a une corrélation positive mais non significative. Cependant, dans le cas des managers n'ayant pas été plus loin que l'école secondaire, on observe une faible corrélation positive. Au-delà de l'école secondaire, l'impact est négatif mais non significatif. On rejoint ici le constat de Kim et Song (2016). Ils avaient observé un impact positif de l'éducation sur la performance jusqu'au niveau du bachelier mais ensuite un impact négatif pour les masters et les doctorats.

À la suite de ces recherches, on ne peut pas affirmer beaucoup de chose étant donné que les résultats ne sont pas significatifs. De plus le R^2 ajusté est très faible, de l'ordre de 4%, ce qui signifie que notre modèle a très peu de valeur explicative.

Néanmoins, s'il n'y a pas d'impact direct sur la performance, on peut noter un certain impact indirect. En effet, l'accès au financement est souvent l'obstacle principal qui entrave la croissance des entreprises. Certaines études ont identifié l'éducation comme un facteur déterminant de l'accès au crédit. Les managers qui rencontraient le moins de difficultés étaient plus instruits (Fatoki & Odeyemi, 2010). Dans ce travail, on observe une relation inverse entre l'éducation et l'accès au crédit. Au plus les managers sont éduqués, au plus l'accès au financement est considéré comme moins difficile. Ainsi le background de l'entrepreneur n'a peut-être pas d'impact direct sur la performance, mais il a un effet significatif sur l'accès au crédit qui à son tour facilite la croissance de la performance.

Comme l'avait souligné Stuart et Abetti (1990) étant donné l'impact non significatif de la quantité d'expérience sur la performance, c'est le type d'expérience qui importe. Beaucoup d'études ont aussi établi différentes catégories d'expérience et ont observé des impacts significatifs, positifs ou négatifs de certains types, tandis que d'autres n'avaient aucun effet.

Le R^2 ajusté étant faible, il nous indique que les variables indépendantes n'expliquent pas beaucoup la variation de la croissance de la performance. Cela peut être dû au fait que l'on n'a pas pris en compte des variables qui mesurent l'esprit d'entreprise et le dévouement. Selon certaines études, ce seraient ces facteurs qui impactent véritablement la performance (Drucker cité dans Sandberg & Hofer, 1987 ; Garner cité dans Sandberg & Hofer, 1987). Malheureusement, ils ne sont pas faciles à mesurer et c'est pourquoi un grand nombre d'études utilisent les variables concernant le capital humain qui est plus évident à calculer.

De plus, il existe un tel grand nombre de facteurs pouvant expliquer les variations des taux de croissance de la performance. Chaque facteur a sa petite part d'explication du modèle idéale qui prendrait en compte toutes les variables impactant d'une manière ou d'une autre la performance (Segal et al., 2009).

Toutes ces raisons peuvent expliquer le manque de significativité de nos résultats. Au final, on observe un impact positif général de l'éducation et de l'expérience du Top

Manager sur la croissance de la performance de l'entreprise, bien qu'il ne soit pas significatif. Cette relation positive rejoint la plupart des recherches sur le sujet. Concernant la taille de l'entreprise, elle semble impacter positivement la relation entre l'expérience et la performance. C'est-à-dire que dans le cas des grandes entreprises, l'expérience du Top Manager a un effet bénéfique sur la performance contrairement aux petites entreprises. On observe la réaction contraire concernant l'éducation. Son impact est positif pour les petites entreprises mais négatif dans le cas des grandes entreprises. Ce résultat ne correspond pas aux suppositions faites dans les hypothèses.

Conclusion

Les études sur l'impact du background du Top Manager sur la performance de son entreprise n'ont pas toutes observé le même type de relation. Vu ce manque de clarté ainsi que le manque de recherches dans les pays en voie de développement, ce mémoire analysant cette relation au Ghana se révélait être intéressant. Ainsi après avoir parcouru la littérature, trois hypothèses ont été formulées.

- H1 : Le niveau d'éducation du Top Manager a un impact positif sur la performance de l'entreprise
- H2 : Le nombre d'année d'expérience du Top Manager a un impact positif sur la performance de l'entreprise.
- H3 : La relation entre le background du Top Manager et la performance de l'entreprise est plus forte dans des entreprises plus grandes.

Les résultats obtenus à la suite de trois régressions différentes ne sont malheureusement pas significatifs. C'est-à-dire que l'on doit garder l'hypothèse nulle et par conséquent on ne peut pas dire qu'il y a d'effet des facteurs étudiés sur la performance, ni que la taille de l'entreprise affecte la relation entre le background du Top Manager et la performance de l'entreprise.

Néanmoins, même si on ne peut rejeter l'hypothèse nulle, l'impact positif de l'éducation et de l'expérience me semble logique, Il me semble difficile d'imaginer que cela puisse entraver la croissance de la performance d'une entreprise bien qu'il soit vrai que cela puisse limiter la créativité. L'éducation semble avoir un impact bénéfique pour les petites entreprises, peut-être pour avoir les bases nécessaires aux fondements d'un business et développer le business. Par contre, dans le cas des grandes entreprises, l'expérience semble être un atout intéressant. Connaître le marché depuis longtemps peut être utile pour continuer à grandir et à innover.

Ces résultats ne nous permettent pas de confirmer la théorie des échelons supérieurs d'Hambrick & Mason (1984). Cette dernière indiquait que les performances et les choix

stratégiques d'une firme sont en partie prédits par les caractéristiques de la "Top Management Team". Si certaines études ont trouvé des résultats probants, cette recherche n'en fait pas partie. Elle rejoint, par contre, l'étude de Janssen (2006) qui n'avait, lui aussi, pas établi d'impact significatif entre l'éducation et la croissance de l'entreprise en termes d'emplois. De même, les observations de ce travail concordent avec les résultats de McPherson (1996) au Swaziland.

Le fait que l'on observe un impact positif de l'éducation jusqu'au niveau de l'école secondaire sur la performance rejoint les résultats de Kim et Song (2016). Ils avaient constaté un impact positif de l'éducation jusqu'à un certain niveau, le bachelier, mais ensuite un impact négatif.

En 2008, Robsong & OBeng ont observé un impact bénéfique de l'éducation sur l'accès au crédit au Ghana. Ici aussi, on constate à notre tour un effet significatif et positif du niveau d'éducation sur l'accès au financement.

Au niveau de l'expérience, la littérature est très partagée. Certains remarquent un impact général de l'expérience, d'autres un impact seulement d'un type d'expérience et d'autres encore n'observent aucun effet sur la performance générale. Ces résultats mitigés sont liés au fait que tout le monde ne mesure par l'expérience de la même manière, certains mesure le type d'expérience, tandis que d'autres mesurent la quantité. Dans notre cas, on n'observe pas d'impact significatif sur la croissance de l'entreprise et on rejoint aussi le travail d'Alvarez et Crespi (2003) qui n'avait pas identifié de lien entre l'expérience de l'entrepreneur et l'efficacité de l'entreprise.

Très peu d'études ont étudié l'impact de la taille de l'entreprise sur la relation entre les caractéristiques de la Top Management Team et la performance de l'entreprise. Seul Lee & Tsang (2001) ont observé que l'impact de l'éducation changeait de signe en fonction de la taille de l'entreprise. A notre tour, on remarque un changement de signe pour l'éducation mais aussi pour l'expérience. Cependant, l'effet de la variable modératrice n'est pas le même. Lee et Tsang observait un effet général de l'éducation négatif, mais assez faible. Dans le cas des grandes entreprises, l'impact était positif mais toujours très

petit. Dans cette recherche, on constate le contraire: un impact général positif mais négatif dans le cas des grandes entreprises.

Ce travail confirme les résultats de quelques études. Néanmoins, les observations recueillies sont contraires à un grand nombre de recherches citées dans la littérature qui avaient établi un impact significatif entre le background de l'entrepreneur et la croissance de l'entreprise en termes d'emplois.

Il existe différentes limites à ce travail. Premièrement on mesure la croissance de la performance à partir de seulement 2 points dans le temps, espacés de 3 ans. Or la performance ne croit pas de manière stable, elle croit même en dents de scie. On ne prend pas en compte ce phénomène dans notre mesure de la performance. Il faudrait idéalement mener une étude longitudinale sur le long terme. De plus, le taux de croissance peut être faussé si certains entrepreneurs décident d'engager un employé simplement pour atteindre leur objectif au lieu d'engager en fonction de la demande.

Deuxièmement, cette étude a été réalisé dans différents secteurs mais les taux de croissance peuvent varier en fonction des industries. Or, étant donné que cette information n'était pas disponible, il n'est pas possible de l'utiliser pour modérer la relation.

Troisièmement, l'échantillon est assez petit. On a observé ici 436 entreprises. C'est peu si on le compare à la taille des échantillons des études menées dans les pays développés qui dépassent facilement les milliers d'observations.

Enfin, si beaucoup d'études utilisent l'expérience et l'éducation comme variables caractérisant le manager, elles ne mesurent ces dernières de manière général au lieu de se concentrer sur ce que les savoirs que l'entrepreneur a appris sur les bancs de l'école ou sur les compétences développées au fil des années de travail. En effet, certaines recherches ont constaté un impact d'un certain type d'expérience, comme le marketing mais un impact non significatif de l'expérience en recherche et développement par exemple (Song et al., 2008).

Dans le cadre de futures recherches, il serait donc intéressant d'étudier l'impact de ces compétences spécifiques développées antérieurement mais aussi sur les traits de comportements (la détermination, la débrouillardise, la volonté, etc.) et les traits psychologiques (le besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir, priorités des risques, etc) sur la croissance de la performance de son entreprise (Sandberg & Hofer, 1987). Plusieurs théories suggèrent que ce sont des facteurs déterminants liés à la croissance

Afin d'obtenir un modèle plus explicatif, il faudrait prendre en compte plus de variables de contrôles ainsi que les facteurs externes qui représentent des contraintes pour les entreprises.

Réaliser cette étude à plus grande échelle avec un plus grand nombre d'observations, ainsi que plus de données comme le type d'expérience acquise, les différentes compétences qui ont été développées ainsi que plus de données financières afin de mesurer la performance de différentes manières, seraient idéal.

Il est aussi important de continuer à réaliser ces recherches dans les pays en voie de développement. On a pu le constater dans la revue de littérature, les travaux étudiants cette relation dans les pays développés sont bien plus nombreux que dans les pays en voie de développement.

Bibliographie

Ahiawodzi, A. K., & Adade, T. C. (2012). Access to credit and growth of small and medium scale enterprises in the Ho Municipality of Ghana. *British Journal of Economics, Finance and Management sciences*, 6(2)

Aldrich, H. E., & Waldinger, R. (1990). Ethnicity and entrepreneurship. *Annual review of sociology*, 16(1), 111-135.

Alvarez, R., & Crespi, G. (2003). Determinants of technical efficiency in small firms. *Small business Economics*, 20(3), 233-244.

Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245-273.

Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.

Barchue, J. W. I. (2011). *Efficiency of small and medium-sized enterprises in liberia-the case of, monrovia* (Doctoral dissertation, University of Dares salaam).

Barr, A. (1998). Enterprise Performance and the Functional Diversity of Social Capital. *Journal of African Economies*, 11(1).

Bashir, S., Lockheed, M., Ninan, E., & Tan, J. (2018). Facing Forward: Schooling for Learning in Africa. *Overview booklet. World Bank, Washington, DC.*

Batjargal, B. (2005). Entrepreneurial versatility, resources and firm performance in Russia: A panel study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(3-4), 284-297.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and Legal Constraints to Firm Growth: Does Firm Size Matter? p. *Journal of Banking and Finance*, 60(1), 137-177.

Beck, T. (2007, April). Financing constraints of SMEs in developing countries: Evidence, determinants and solutions. In *KDI 36th Anniversary International Conference* (pp. 26-27).

Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227-236.

Bruderl, J., & Preisendorfer, P. (2000). Fast growing businesses: empirical evidence from a German study. *International Journal of Sociology*. 30, 45-70.

- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Carpenter M.A., Geletkanycz M.A., & Sanders W.G. (2004), "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition", *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Chiliya, N., & Roberts-Lombard, M. (2012). Impact of level of education and experience on profitability of small grocery shops in South Africa. *Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res*, 3(1), 462-470.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of business venturing*, 5(5), 297-312.
- Dunkelberg, W. C., & Cooper, A. C. (1982). Patterns of Small Business Growth. *Academy of Management Proceedings*, 1982(1), 409-413).
- Dyke, L. S., Fischer, E. M., & Reuber, A. R. (1992). An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 72.
- Entreprise Survey. (2013). *Ghana (2013)*. En ligne <https://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2013/ghana#workforce-size>
- Eurostat. (sd.) *Petites et moyennes entreprises (PME)*. En ligne <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>
- Fatoki, O., & Odeyemi, A. (2010). Which new small and medium enterprises in South Africa have access to bank credit?. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 128.

- Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative science quarterly*, 750-783.
- 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.
- International Trade Centre. (2016). SME Competitiveness in Ghana: Alliances for Action.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*, 8(3), 345-382.
- Janssen, F. (2006). Do Managers' Characteristics Influence the Employment Growth of SMEs?, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(3), 293-315, DOI: 10.1080/08276331.2006.10593372
- Jo, H., & Lee, J. (1996). The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture. *Technovation*, 16(4), 161-171.
[https://doi.org/10.1016/01664972\(96\)89124-3](https://doi.org/10.1016/01664972(96)89124-3)
- Kantis, H., Angelli, P., & Koenig, V.M. (2004). Developing Entrepreneurship : Experience in Latin America and Worldwide. Washington , DC : Inter-American Development Bank
- Kessler, A. (2007). Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic. *Entrepreneurship and regional development*, 19(5), 381-403.
- Kim, K., & Song, C. (2016). The impact of top management teams education on firm performance in young IPO firms: moderating roles of the institutional ranking. *PPBRI*, 7(2), 2-15.
- Lee, D.Y., & Tsang, E.W.K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602
- MacMillan, I. C., Siegel, R. et Narashima, S. P. N. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new performance. *Journal of Business Venturing*, 1, 119-28.
- Maes, J., Sels, L. & Roodhooft, F. (2004). Learning about small business profitability: the influence of management practices and owner-manager human capital. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.

- McPherson, M. A. (1996). Growth of micro and small enterprises in southern Africa. *Journal of development economics*, 48(2), 253-277.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. In *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352). Palgrave, London.
- Mengistae, T. (2006). Competition and entrepreneurs' human capital in small business longevity and growth. *The Journal of Development Studies*, 42(5), 812.
- Nichter, S., & Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, 33, 1453-1464. doi:10.1016/j.worlddev.2009.01.013
- Obeng, B. A., Robson, P., & Haugh, H. (2014). Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana. *International Small Business Journal*, 32(5), 501-524. DOI: 10.1177/0266242612463946
- OCDE. (sd.) *Entreprises selon leur taille*. En ligne <https://data.oecd.org/fr/entrepreneur/entreprises-selon-leur-taille.htm>
- Osei, B., Baah-Nuakoh, A., Tutu, K.A., & Sowa, N. K. (1993). Impact of structural adjustment on small-scale enterprises in Ghana. *International Research Journal of Finance and Economics*, 39
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1-18.
- Pettigrew, A. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13, 163-182.
- Philemon, J.R. & Kessy, S.S. (2016). Top Management Characteristics and Firms' Performance in Tanzania: A Case of Selected Firms. *Business Management Review*, 18(2).
- Quartey, P., & Kayanula, D. (2000). The Policy Environment for Promoting Small and Medium Sized Enterprises in Ghana and Malawi. *Institute for Development Policy and Management*
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing*, 2(1), 5-28.
- Sapienza, H. J, and Grimm, C. (1997). Founder characteristics, start-up process and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22, 5-24.
- Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2009). Founder human capital and small firm performance: an empirical study of founder-managed natural food stores. *Journal of Management and Marketing Research*

Song, M., Podoyntsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. (2008). Success factors in new ventures: A meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 25(1), 7-27.

Steel, W. F., & Webster, L.M. (1991). Small enterprises in Ghana: responses to adjustment industry. *Series Paper*, 33

Stone, W. S., & Tudor, T. R. (2005). The effects of functional background experience, industry experience, generic executive management experience on perceived environmental uncertainty and firm performance. *Journal of Competitiveness Studies*, 13(1), 1.

Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. Vol 17. Routledge Library Editions: Small business.

Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of business venturing*, 5(3), 151-162.

The World Bank. (2019). *The World Bank in Ghana – Overview*. En ligne <https://www.worldbank.org/en/country/ghana/overview>

Toohey, G. (2009). *Experience and New Venture Performance: An Exploration of Founder Perceptions*. Cambridge Scholars Publishing

Wanigasekara, W.M.S.K., & Surangi, H.K.N.S. (2011). Impact of level of education and business experience on business success among small retail owner managers in Sri Lanka. University of Kelaniya.

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.

Unicef Ghana. (s.d.) Reaching out to those missing out on school. En ligne <https://www.unicef.org/ghana/education.html>

