UNIVERSITE DE GRENOBLE

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de Gestion**
Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Caroline TARILLON

Thèse dirigée par **Jean-Pierre BOISSIN**, professeur des Universités à l'Université de Grenoble

préparée au sein du **Laboratoire CERAG, UMR CNRS 5820 de Grenoble**

dans **l'École Doctorale de Sciences de Gestion n°275**

Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance à l'origine des trajectoires des start-up

Thèse soutenue publiquement le**26 novembre 2014**,
devant le jury composé de :
Monsieur Jean-Pierre BOISSIN
Professeur, Université Pierre Mendès France (Directeur de thèse)
Monsieur Gilles GUIEU
Professeur, Aix-Marseille Université (Rapporteur)
Monsieur Karim MESSEGHEM
Professeur, Université de Montpellier 1 (Rapporteur)
Madame Anne BARTEL-RADIC
Professeur, IEP de Grenoble (Examinateur – Président du Jury)
Monsieur Gilles COPIN
Vice-président du Concours National d'Aide à la Création d'Entreprises deTechnologies Innovantes, EM Lyon Business School (Examinateur)
Monsieur Jonathan LEVIE
Professeur, Université de Strathclyde - Glasgow (Examinateur)

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A mes grands-parents…

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, **Jean-Pierre BOISSIN**, pour son soutien et ses encouragements constants. Ces trois années de travail en commun m'ont beaucoup appris sur mon futur métier d'enseignant-chercheur.

Je remercie également les professeurs **Gilles GUIEU** et **Karin MESSEGHEM** pour avoir accepté d'être rapporteurs lors de la soutenance de cette thèse, ainsi qu'**Anne BARTEL-RADIC**, **Jonathan LEVIE** et **Gilles COPIN** pour leur participation à ce jury.

De plus, sans le soutien du **Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**, ce travail n'aurait pas pu aboutir. Je remercie donc ses représentants pour leur collaboration. Je remercie aussi vivement les dirigeants qui ont participé à cette étude car sans eux, rien n'aurait pu être fait.

Je tiens ensuite à témoigner ma gratitude à tous les membres du CERAG et de l'Ecole Doctorale de Sciences de Gestion de Grenoble. Merci à **Charles PIOT**, **Marie-Christine ULRYCH**, **Florence ALBERTI**, **Brigitte BOIS**, **Bernard AUGIER** et **Yoann GERBAUD** pour leur présence et leur disponibilité. Tout particulièrement, je remercie **Frédérique GRAZZINI** pour sa collaboration, son aide et ses conseils qui se sont toujours révélés judicieux.

Mes pensées vont également vers mes collègues doctorants avec qui j'ai partagé ces trois années au CERAG. Certains ont déjà passé le cap de la fin de thèse mais d'autres ont encore quelques mois à tenir et je les encourage donc tout particulièrement. Merci à **Christine**, **Marie-Claire**, **Dorsaf**, **Mohammed**, **Julien**, **Mourad**, **Cyrielle**, **Jessica**, **Eline**, **Bruno**, **Anne-Sophie**, **Sarah**, **Chebli**… Sans vous, qui êtes devenus des amis, il est certain que cette thèse ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui.

Je souhaite d'autre part adresser un grand merci à des amis très chers qui ont toujours été présents. Merci tout d'abord à **Rania** avec qui j'ai partagé tous mes moments de doutes mais aussi de joies depuis quatre ans. Je suis sûre que ta thèse sera une grande réussite… et qui sait, peut être qu'un jour, ce sera le Prix Nobel pour toi ! Merci ensuite à **Justine** pour nos soirées « soupes et comptines » qui m'ont toujours remonté le moral. Merci enfin à des amis de (très)

longues dates, notamment pour nos soirées « Pique-Nique à la crêperie ! » mais aussi pour tous les autres moments que nous passons ensemble : **Benoit**, **Douceline**, **Aurélie**, **Hélène**, **Valentin**, **Antoine**, **Marion**… Nos chemins se sont croisés pour certains il y a plus de vingt-quatre ans mais vous êtes toujours là en cas de besoin et c'est là la source notre amitié, qui j'espère durera encore de nombreuses années !

Pour terminer, et c'est sans doute le plus important, j'adresse un immense MERCI à toute ma famille, sans oublier **Eliott**. Je ne pourrai pas tous vous citer mais sachez que mes pensées sont tournées vers chacun d'entre vous. Je remercie tout de même plus particulièrement **Nathalie** pour la relecture de ma thèse. Evidemment, merci aussi à mes parents, **Marie-Hélène** et **Christophe** qui m'ont toujours encouragée dans tous mes choix. Grâce à vous, j'ai appris à faire confiance à mon instinct et à croire en mes capacités. Il est évident que je n'aurais jamais pu mener à bien ce projet si vous ne m'aviez pas soutenue chaque jour. Un petit mot particulier, pour finir, à ma petite sœur, **Loren**… Il faudra toujours croire en toi car c'est le début de la réussite… N'hésite jamais à te lancer dans des projets qui te tiennent à cœur, quoi qu'en pensent les autres. Aie confiance en tes capacités et je suis sûre que tu feras de grandes choses. En tous cas, je serai toujours très fière de toi !

Carpe Diem

Sommaire

Remerciements.....7

Introduction Générale.....11

PARTIE 1 Le profil des dirigeants de start-up comme facteur central de la croissance : une lecture au travers de leur vision de la gouvernance et de la croissance 41

Chapitre 1 : La croissance des start-up, un phénomène complexe dans lequel le dirigeant joue un rôle central.....43

Chapitre 2 : Evolutions des théories de la firme et gouvernance d'entreprise.....97

Chapitre 3 : Le rôle de la vision élargie de la structure de gouvernance dans l'étude de la croissance des start-up.....149

PARTIE 2 Création d'une taxonomie de dirigeants et liens avec la croissance des start-up françaises 201

Chapitre 4 : Design de la recherche.....203

Chapitre 5 : Construction d'une taxonomie de dirigeants et relations avec la croissance des start-up.....285

Discussion des résultats, conclusions, limites et opportunités de recherche 357

Annexes 387

Bibliographie.....455

Table des figures.....473

Table des tableaux.....477

Table des annexes.....481

Table des matières.....485

Introduction Générale

« Les PME de croissance sont comme des voitures de courses : elles ont besoin de beaucoup de carburant pour avancer. C'est-à-dire du cash, au niveau de haut de bilan tout autant que de bas de bilan. Pour le haut de bilan – les fonds propres -, outre ceux réunis lors de leur constitution, les entreprises peuvent se tourner vers les fonds d'investissement. Il n'y en a jamais eu autant. »

Serge Bottoli, *Capital Finance Les Echos*, 24 octobre 2011, p.2

« PME pour l'éternité, un maléfice très français »

Henri Gibier, *Les Echos*, 20 février 2014, p.11

« Le projet de loi sur l'innovation et la recherche que j'ai l'honneur de vous présenter aujourd'hui porte sur un projet qui représente un enjeu décisif pour notre pays. Il s'agit du transfert de technologie de la recherche publique vers les entreprises. Il s'agit de la diffusion des résultats de cette recherche dans le monde économique. Il s'agit tout simplement de l'accroissement de la capacité d'innovation et de création de richesses de notre pays par et grâce à la recherche publique »

Claude Allègre, 12 juillet 1999, présentation du projet de loi sur l'innovation et la recherche à l'Assemblée Nationale

La première citation met en évidence le fort besoin de financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) françaises qui visent une forte croissance et souligne l'existence de nombreux fonds d'investissements dédiés spécifiquement au soutien de cette croissance. Malgré la présence de ce soutien financier potentiel, la seconde citation met en lumière la faible taille des PME dans notre pays, c'est-à-dire ce que certains décrivent comme le « syndrome de Peter Pan » (Grandclaude & Nobre, 2014). Ces constations appellent à faire le point sur la situation des PME françaises et notamment des start-up, fort vivier potentiel d'emploi, de croissance (Aaboen et al., 2006 ; Chanut-Guieu & Tannery, 2009 ; Heirman & Clarysse, 2004 ; Saty Kouame, 2012) et d'innovation pour notre pays (Biga Diambeidou & Gailly, 2011; Cassar, 2004; Festel, 2011; Gimmon & Levie, 2010).

En effet, dans les pays de l'OCDE[1], les jeunes entreprises[2] et principalement les start-up seraient à l'origine de plus des deux tiers des créations d'emplois(OCDE, 2010).

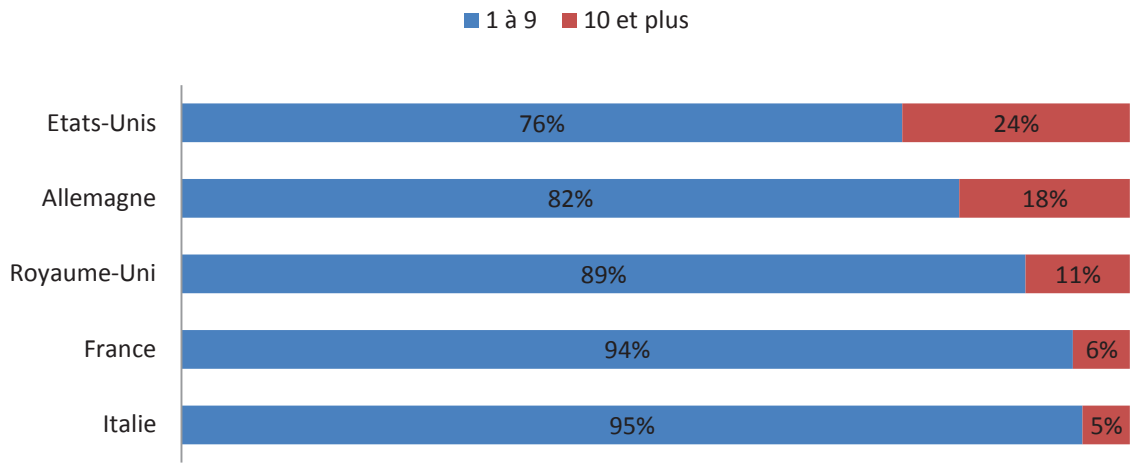
Finalement, ces sociétés « constituent [*donc*] l'un des principaux leviers de développement économique d'un pays de par les effets escomptés en termes d'emploi et de renouvellement de l'industrie grâce à l'introduction de nouvelles technologies » (Khiari et al., 2011, p. 34). Comme l'illustre la troisième citation, l'Etat français a depuis longtemps pris en compte ce potentiel. Pour cela, il soutient les PME et notamment les start-up grâce à de nombreux dispositifs dont la Loi sur l'Innovation et la Recherche de 1999 est l'une des principales illustrations. Cette loi a pour objectif de développer la création et de soutenir la croissance d'entreprises innovantes issues ou en lien avec la recherche publique, au travers par exemple de la création d'incubateurs publics ou du Concours d'Aide à la Création d'Entreprises de Technologies Innovantes.

Malgré cette potentielle forte participation à la croissance économique et la mobilisation des pouvoirs publics, les PME françaises conservent une taille relativement faible (Chanut-Guieu & Guieu, 2010; Passet & Du Tertre, 2005; Vilain, 2008). Plus spécifiquement, les start-up auraient du mal à se développer et surtout à atteindre une croissance autonome (Saty Kouame, 2012). Il y aurait beaucoup plus de très petites entreprises (moins de 10 salariés) et beaucoup moins dePME (10 à 250 salariés) et d'entreprises de taille intermédiaire (de 250 à 4999 salariés) qu'aux États-Unis notamment. D'après une étude menée par Eurostat en 2003, « si l'on ramène le nombre d'entreprises d'au moins 1 salarié à la population en âge de travailler et à un champ sectoriel comparable, la France dispose de 25 % d'entreprises en plus que les États-Unis, mais de 20 à 30 % d'emplois en moins. Il s'ensuit que la taille moyenne des entreprises françaises est inférieure de 40 % à celle des entreprises américaines » (Passet & Du Tertre, 2005, p. 13). Même si la taille initiale des firmes américaines est plus faible, elles croissent plus rapidement et plus fortement que les entreprises françaises (Bartelsman, Scarpetta, & Schivardi, 2003). D'après une étude réalisée en mars 2012 par le cabinet d'audit KPMG France, « sur un tissu de 2,4 millions d'entreprises, seules 3 300 ont le statut d'ETI[3][…] et moins de 200 ont le statut de grande entreprise. C'est deux fois moins qu'en Allemagne ou au Royaume-Uni... » (De Chalus, 2012). Il existerait ainsi un seuil à 10 salariés dans les entreprises françaises souvent expliqué par les lourdeurs administratives : « pour

[1] Organisation de Coopération et de Développement Économiques qui rassemble 34 pays parmi les plus riches de la planète mais également des économies en développement à fort potentiel.
[2] De moins de 5 ans
[3] Entreprise de Taille Intermédiaire, c'est-à-dire une entreprise qui compte entre 250 et 4999 salariés et soit un chiffre d'affaire n'excédant pas 1,5 milliard d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros

beaucoup de chefs d'entreprise, [*les difficultés*] se résument à un mot : seuil. Celui des 10 salariés déclenche un versement transport, une participation au financement de la formation professionnelle, une taxe forfaitaire pour la prévoyance, l'obligation d'organiser des élections de délégués du personnel, la fin de l'exonération des charges salariales des apprentis, pour citer l'essentiel » (Gibier, 2014). Ce seuil symbolique des 10 salariés semble en fait être observé dans de nombreux pays mais son influence parait beaucoup plus forte en France que dans certains autres états, par exemple l'Allemagne ou les Etats-Unis, comme l'illustre le graphique ci-dessous[4]. D'après ces observations, nous pouvons faire l'hypothèse de l'importance du contexte environnemental (Westhead & Wright, 2011) mais aussi de la culture (Kolvereid, 1996) sur l'attitude des dirigeants face à la croissance.

Figure 1 : Taille des entreprises, le plafond des 10 salariés



Source : Gibier(2014)

Au-delà de cette notion de seuil renvoyant à des complications administratives et financières, certains dirigeants semblent réticents à la croissance notamment car celle-ci serait pour eux synonyme de perte de pouvoir et d'indépendance (Vellin, 2013). Ainsi, « la plupart des entreprises ne croissent pas au-delà d'une certaine taille, que certains appellent « stade de confort », c'est-à-dire un stade auquel les ventes sont suffisamment importantes pour assurer la survie de l'entreprise, un niveau de vie satisfaisant au dirigeant et à sa famille ainsi qu'un certain retour sur investissement » (Janssen, 2011, p. 63). Dans le but de ne pas perdre ce pouvoir, les dirigeants peuvent également refuser l'ouverture de leur capital à des investisseurs extérieurs, ce qui pénalise la croissance de leur entreprise (Langeland, 2007). Jean-François Roubaud, président de la CGPME précise par exemple que « peu de dirigeants

[4] En 2010, en % du nombre d'entreprises, hors activité de finance et assurance, selon les effectifs.

optent pour cette solution [*c'est-à-dire l'ouverture de capital*] car ils nourrissent une certaine méfiance à l'égard des investisseurs extérieurs » (Froger, 2012). La croissance est le résultat d'un choix exigeant que tous les dirigeants ne semblent pas faire.

La trop petite taille des PME françaises, en partie responsable d'un manque de compétitivité, a été mise en exergue dans différents rapports (Chertok et al., 2009; Vilain, 2008). Un comparatif avec l'Allemagne met en relief la taille plus faible des PME françaises (tableau 1) et un recul de 13% du nombre des PME françaises industrielles. L'Allemagne compte plus de deux fois plus de salariés dans l'industrie que la France. Ainsi, la taille plus faible des PME françaises semble être une contrainte pour leur croissance face à un marché qui se définit aujourd'hui au niveau mondial. En effet, Sapienza et al.(2003) montrent que l'internationalisation d'une start-up est très fortement favorable à sa croissance. Or, une entreprise de petite taille serait moins à même de faire face au risque d'une forte internationalisation (Ceci & Valersteinas, 2006). C'est pourquoi il est important de soutenir la croissance des PME afin qu'elles atteignent une taille critique qui leur permette d'évoluer sur un marché mondial (Betbèze & Saint-Etienne, 2006).

Tableau 1 : La faible taille des entreprises françaises

Effectif	Entre 1 et 9	10-19	20-49	50-249	250 et +
Allemagne	60.5 %	21.3 %	7.8%	8.4%	2.1%
France	84.1%	7.2%	5.1%	2.8%	0.8%

Source : d'après Eurostat 2007,[5]

Plus spécifiquement, dans un rapport destiné à Geneviève Fioraso, secrétaire d'Etat à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche, Copin(2014) souligne les résultats en demi-teinte des start-up lauréates du Concours d'Aide à la Création d'Entreprises de Technologies Innovantes. Plusieurs explications peuvent selon lui être avancées à ce manque de réussite de certaines de ces sociétés : un démarrage qui ne s'effectue pas toujours sur le marché le plus approprié, une méconnaissance du monde de la finance et des investisseurs en capital mais aussi un manque de mise en place de structures de gouvernance adaptées (conseil d'administration ou comité stratégique) qui permettraient de prendre en compte les avis des diverses parties prenantes : « les entrepreneurs nous le disent ; ils sont assez mal à l'aise, dès qu'ils ont franchi le pas de la création, avec ce nouveau monde qui va les entourer, qui est un monde de partenaires, qui est un monde d'actionnaires, de gros clients, de grands groupes… et l'analyse du comportement, la préparation à une meilleure discussion, un meilleur travail

[5]*Source* :http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics//104000084/0000.pdf

avec ceux que l'on appelle aujourd'hui les *stakeholders*, est une piste importante »[6] pour soutenir la croissance de ces start-up.

Les start-up françaises auraient un taux de croissance limité et leurs trajectoires de croissance ne seraient pas aussi performantes que celles de leurs homologues anglo-saxons ou allemands. Archambeau (2012) souligne qu'en France, le nombre de grands groupes créés dans les quarante dernières années est de seulement un : il s'agit d'Iliad, maison mère de Free et qui ne figure pas dans le CAC 40. Il poursuit en soulignant qu'« il n'y a dans cet indice que quatre sociétés de moins de cinquante ans, soit seulement 10% des 40 premières « market cap » françaises, qui ont été créées ex nihilo à partir d'une idée et d'un entrepreneur après 1962. En comparaison, 15% des 40 premières capitalisations boursières américaines sont des sociétés qui ont moins de 30 ans, 33% moins de 40 ans et carrément 55% moins de 50 ans ! » (Archambeau, 2012, p. 11).

La question naturelle qui se pose alors est de comprendre pourquoi certaines entreprises grandissent et d'autres non ? Quels facteurs peuvent être envisagés pour expliquer ces différences de trajectoires de croissance ?

Il s'agit du point de départ de cette thèse dont nous allons tout d'abord présenter l'ancrage empirique en décrivant la situation de plusieurs start-up françaises en activité. Ceci nous permet de mettre en exergue les points à retenir quant au profil de leur dirigeant et à ses représentations en termes de croissance et de gouvernance (1). Dans une deuxième partie, nous présentons l'ancrage théorique de la thèse. Nous montrons que celle-ci se situe à la croisée des champs du management stratégique et de l'entrepreneuriat (2.1), puis nous définissons notre objet de recherche : les start-up (2.2). Ensuite, nous présentons les constats théoriques qui ont d'ores et déjà été proposés sur les questions de croissance et de gouvernance (2.3). Ceci nous amènera à formuler notre problématique (2.4). Dans une troisième partie, nous exposons la démarche de recherche mise en place pour répondre à cette dernière au travers de notre positionnement épistémologique (3.1), de la méthodologie quantitative qui sera utilisée (3.2) et enfin de la présentation du plan de la thèse (3.3).

[6]*Source* : Extrait du discours de présentation du rapport « Soutenir la compétitivité et la croissance des start-up innovantes » par Gilles Copin, mise en ligne le 3 juillet 2014 - https://www.youtube.com/watch?v=l0W8b9UztYo

1 ANCRAGE EMPIRIQUE : LA SITUATION DE TROIS START-UP FRANÇAISES

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les PME françaises et notamment les start-up, semblent connaitre des trajectoires de croissance relativement lentes et plutôt faibles. Cependant, il semble réducteur de généraliser cette conclusion à toutes les start-up. Dans cette première partie, nous montrons que la situation est plus complexe qu'il n'y parait et qu'il existe en fait des start-up qui connaissent des développements forts et rapides alors que d'autres se développent moins. Pour mettre en évidence ces faits et pour identifier les facteurs potentiellement explicatifs des différences de ces trajectoires, nous allons présenter le cas de trois start-up françaises : Criteo, Fluoptics et pour finir une start-up spécialisée dans le domaine informatique dont le dirigeant a participé à notre étude qualitative (qui sera présentée dans le chapitre 4) mais qui souhaite rester anonyme.

1.1 Criteo : une start-up au décollage fulgurant dirigée par un serial-entrepreneur

Pour commencer, créée en 2005, Criteo est aujourd'hui considérée comme l'un des succès les plus importants du web français. Sur son site Internet, la société se définit de la façon suivante : « Criteo est devenue une société de technologie mondiale qui permet aux sites e-commerce de tirer parti de grands volumes de données de façon efficiente et efficace afin d'engager et de convertir leurs clients. Grâce à nos algorithmes de prédiction associés à notre « insight » sur l'intention et l'engagement des consommateurs, nous sommes capables de chiffrer le prix et de livrer des bannières pertinentes et personnalisées, en temps réel »[7]. L'objectif de Criteo est en fait de permettre à ses clients de toucher le plus d'internautes possible et d'augmenter leur volume de vente grâce à une publicité ciblée par rapport aux goûts de chacun. Le Président Directeur Général de la société est encore aujourd'hui l'un de ses trois co-fondateurs : Jean-Baptise Rudelle. Ingénieur de formation, à seulement 44 ans, il a déjà une expérience variée derrière lui. Il commence sa carrière d'ingénieur chez EDF puis chez Phillips-Lucent avant de se tourner vers le conseil puis de réaliser son rêve, devenir entrepreneur en créant K-Mobile, dont on se souvient sous le nom de Kiwee[8]. Il se définit lui-même aujourd'hui comme un « serial-entrepreneur » sérieux, réservé et juste (Lesniak, 2014). Criteo a connu un succès fulgurant soutenu par de nombreuses levées de fonds et souligné par son entrée au Nasdaq fin 2013. En 2008, seulement trois ans après sa création, la société comptait un effectif moyen de 24 personnes pour environ 1 million d'euros de chiffre

[7]*Source* : http://www.criteo.com/fr/presentation
[8]*Source* : http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/biographie-de-jean-baptiste-rudelle.shtml

d'affaires. Deux ans plus tard, ce sont 70 personnes qui y travaillent et le chiffre d'affaires atteint 17 millions d'euros. Malgré un léger ralentissement entre 2010 et 2012, les derniers chiffres montrent que l'entreprise est toujours en forte croissance puisqu'elle a doublé son chiffre d'affaires entre 2012 et 2013 pour atteindre un montant de plus de 25 millions d'euros et un effectif supérieur à 300 personnes[9]. Lors de sa création, Criteo a été soutenue par un incubateur public et s'est tout de suite orientée vers l'international avec l'installation d'une filiale dans la Sillicon Valley dès 2008 pour partir à la conquête du marché américain. En termes de structures de gouvernance, la société est organisée sur la base d'une équipe de direction composée des trois co-fondateurs auxquels se sont ajoutés quatre profils complémentaires (financiers, techniques…). Elle se compose également d'un conseil d'administration qui compte six membres et d'un conseil consultatif composé de cinq experts techniques et spécialistes des marchés visés par l'entreprise. Jean-Baptiste Rudelle est un dirigeant très ouvert sur son environnement extérieur qui n'a pas hésité à faire entrer plusieurs investisseurs (français puis étrangers) afin de soutenir la croissance de son entreprise. Pour cela, lors de son installation à Pao Alto, « le Frenchy « fait la boite la plus américaine possible », recrute localement salariés et investisseurs. « On n'avait pas besoin d'argent mais associer des capital-risqueurs américains était le moyen de faire oublier qu'on était français » » témoigne-t-il (Lesniak, 2014). Cette citation illustre la vision de la gouvernance de cet entrepreneur qui considère que les investisseurs apportent certes des moyens financiers mais aussi et surtout un réseau et une crédibilité sur les marchés visés.

1.2 Fluoptics : une start-up avec une croissance régulière dirigée par une manager

Il est ensuite intéressant de se pencher sur le cas de Fluoptics, société créée en 2009 dans le secteur de l'instrumentation médicale. Cette société « développe des solutions d'imagerie de fluorescence innovantes pour guider la chirurgie. [Son] but est de fournir aux chirurgiens une information en temps réel afin de localiser avec une très grande précision un traceur fluorescent pendant la chirurgie. Cette valeur ajoutée sécurise considérablement la procédure et la prise en charge du patient »[10]. Ici aussi la Présidente Directrice Générale est l'une des co-fondatrices de l'entreprise : Odile Allard. En termes de formation, elle a tout d'abord obtenu un diplôme d'ingénieur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) puis un MBA[11] à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Grenoble en management et

[9] *Source* : www.societe.com
[10] *Source* : http://www.fluoptics.com/fr/fluoptics_societe.php
[11] Master of Business Administration

gestion des entreprises. Elle a ensuite acquis une solide expérience professionnelle dans le domaine du Business to Business (B to B), le marketing produits, les partenariats et le management au sein de groupes internationaux et des entreprises leader dans le secteur de l'informatique. Très impliquée dans le projet de création de Fluoptics depuis son initiation, elle a notamment obtenu le Trophée des femmes d'actions en 2013 pour le développement de l'entreprise. Fluoptics a connu un développement constant même s'il est plus lent que celui de Criteo. La société a réalisé environ 100 000 euros de chiffre d'affaires l'année de son lancement et salariait à l'époque 3 personnes. Avec un pic de chiffre d'affaires en 2011 à plus de 550 000 euros, elle se développe doucement. On remarque également que malgré une légère baisse de son chiffre en 2013 (410 000 euros), l'effectif augmente constamment pour atteindre 12 salariés l'année dernière. Cet écart peut sans doute s'expliquer par une levée de fonds qui a eu lieu à l'automne 2013 et qui a sans doute permis d'embaucher du personnel. Celle-ci a été effectuée auprès d'un réseau de Business-Angel pour un montant record de 2 millions d'euros qui complétaient les 750 000 euros du premier tour de table (Ducruet, 2013). En termes de gouvernance, cette Société par Actions Simplifiée (SAS) est gérée par une équipe de direction qui est encore aujourd'hui composée de ses trois co-fondateurs. Ils sont entourés par un conseil scientifique et stratégique ainsi qu'un comité médical. De plus, cette société qui a à la fois été incubée et lauréate du Concours d'aide à la création d'entreprises de technologie innovante, met fortement en avant ses liens avec la recherche publique et notamment avec le CEA-Leti, l'Université Joseph Fourier, l'INSERM et le CNRS.

1.3 Troisième exemple : une start-up à la croissance lente dirigée par un technicien

Pour finir, nous allons présenter le cas d'une troisième entreprise qui se développe dans le secteur de l'informatique et plus spécifiquement dans le domaine des Big-Data (il s'agit de la société E11 présentée dans le chapitre 4 de cette thèse). Cette société propose à ses clients des services de stockage et de traitement à très grande, grande ou moyenne échelle et est donc située sur un marché émergent très dynamique. Son dirigeant qui, comme nous l'avons dit précédemment, souhaite rester anonyme, est titulaire d'un DESS de génie logiciel ainsi que d'un Master image, robotique et vision. Il avoue avoir un background essentiellement technique et a réalisé toute sa carrière en tant qu'ingénieur dans des grands groupes informatiques en France et à l'étranger avant de créer son entreprise en 2010. En termes de profil, nous sommes face à un dirigeant qui souhaite garder entièrement le contrôle de sa société. Il nous confie facilement : « il n'y a qu'un maître après Dieu, c'est moi ! ».

Même si cette citation est quelque peu ironique et caricaturale, elle illustre la situation d'une société dont le dirigeant détient encore aujourd'hui 99,70% du capital, qui ne comporte ni équipe de direction, ni conseil d'administration, ni conseil scientifique ou stratégique. Ce dirigeant a une vision assez négative du rôle de potentiels investisseurs et ne souhaite pas en faire entrer dans sa société. Au contraire, il recherche à tout prix l'autofinancement de son entreprise. Pour lui, « il faut arrêter de penser que les gens vont pouvoir faire mieux que ce que tu peux faire toi en étant impliqué tous les jours ». Cette société, qui a été incubée, connaît un développement plutôt lent puisqu'elle réalisait seulement 86 000 euros de chiffre d'affaires en 2012 et employait 6 personnes.

En observant la situation de ces trois entreprises, on remarque qu'il existe bien des différences de trajectoires de croissance associées à différents profils de dirigeants, comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 2 : Synthèse sur la situation de trois start-up françaises

	Critéo	**Fluoptics**	**« Entreprise 3 »**
Caractéristiques de l'entreprise	- Création en 2005 - Internet - Incubateur - Forte ouverture internationale	- Création en 2009 - Matériel médical - Incubateur et lauréate du Concours[12] - Forts liens avec la recherche publique	- Création en 2010 - Informatique - Incubateur
Taille de l'entreprise	**3 ans après la création**	**3 ans après la création**	**3 ans après la création**
	24 personnes et 1 million d'€ de chiffre d'affaires	6 personnes et 550 000€ de chiffre d'affaires	
	Aujourd'hui	**Aujourd'hui**	**Aujourd'hui**
	300 personnes et 25 millions d'€ de chiffre d'affaires	12 salariés et 440 000€ de chiffre d'affaires	6 personnes et 86 000€ de chiffre d'affaires
Caractéristiques du dirigeant	**Formation**	**Formation**	**Formation**
	Ingénieur	Ingénieur et gestion	Technique
	Expérience	**Expérience**	**Expérience**
	Ingénieur grand groupe, conseil puis créations → « serial entrepreneur »	B to B, marketing 1ère création d'entreprise	Ingénieur grand groupe 1ère création d'entreprise

[12] Concours National d'Aide à laCréation d'Entreprises de Technologies Innovantes

	Critéo	Fluoptics	« Entreprise 3 »
Structure de gouvernance	- Société Anonyme, PDG - Equipe de direction (7 membres) - Conseil d'administration (6 membres) - Plusieurs ouvertures de capital (capital-risque) et entrée en bourse	- Société par Actions Simplifiée, PDG - Equipe de direction (3 membres) - Conseil scientifique et stratégique - Ouverture de capital : Business-Angel	- Société par Actions Simplifiée, PDG - Pas d'équipe de direction - Pas de conseil d'administration - Pas de conseil scientifique et stratégique - Ne souhaite pas faire entrer d'investisseurs
Vision de la gouvernance – Rôle des actionnaires	Les actionnaires sont un moyen d'obtenir des ressources financières mais aussi du réseau et de la crédibilité	Les actionnaires sont très présents tant pour contrôler les décisions stratégiques que pour apporter leur expertise et leur réseau	Les actionnaires n'ont aucun rôle car le dirigeant souhaite garder tout le contrôle dans son entreprise

Ainsi, le dirigeant de Criteo est un serial-entrepreneur qui n'a pas hésité à faire entrer du capital-risque dès la création de sa société. Il a une vision très ouverte de la gouvernance de son entreprise. Au contraire, le dirigeant de la société qui propose des solutions de Big-Data cherche à tout prix à rester autonome et refuse catégoriquement l'ouverture de son capital. De manière intermédiaire, Fluoptics s'est ouverte à des Business-Angel et a formalisésa structure gouvernance mais a réalisé des levées de fonds plus faibles que celles de Criteo. Plusieurs facteurs différencient ces start-up comme le secteur d'activité, l'accompagnement de l'entreprise par un incubateur ou par le Concours, leur âge ou encore leur taille. Cependant, on remarque surtout que les profils de dirigeants et notamment leurs expériences passées ainsi que leur vision de la gouvernance, et donc les structures réelles de gouvernance qu'ils ont mis en place, sont fortement distinctes (présence d'une structure de gouvernance ouverte et formalisée ou actionnaires considérés comme jouant un très fort/faible rôle). Il semble important de s'interroger sur la relation entre ces variables (profils des dirigeants, vision et structure de gouvernance) et les trajectoires de croissance de ces sociétés qui ont connu des rythmes de développement différents. Plusieurs questionnements émergent de ces observations : En quoi les expériences passées du dirigeant sont-elles liées à sa vision de la gouvernance ? Dans quelle mesure la vision de la gouvernance est liée à la structure réelle de gouvernance mise en place ? Les trois entreprises décrites ont, trois ans après leur création, connu une croissance plus ou moins rapide. Existe-t-il un lien entre ces différentes trajectoires de croissance et le profil du dirigeant, voir plus spécifiquement avec sa vision de la gouvernance ?

2 ANCRAGE THEORIQUE DE LA THESE

Après avoir illustré l'ancrage empirique de notre recherche, nous allons maintenant montrer que celle-ci se situe à la croisée des champs du management stratégique et de l'entrepreneuriat. Nous définissons ensuite la notion de start-up, avant de décrire les premiers constats faits dans la littérature sur les deux thèmes centraux de cette thèse : la croissance et la gouvernance. Pour finir, nous en déduisons notre problématique de recherche.

2.1 Une thèse à la croisée des champs du management stratégique et de l'entrepreneuriat

Comme l'a illustré la description des origines empiriques de notre recherche, les concepts centraux qui y seront développés sont ceux de profil de dirigeant, de gouvernance et de croissance. Nous allons montrer ici que ces trois thèmes se situent à la croisée des champs du management stratégique et de l'entrepreneuriat.

A priori, le management stratégique se concentrerait plutôt sur l'étude de sociétés déjà établies et de leurs variables de performance, avec l'entreprise comme niveau d'analyse. L'entrepreneuriat, quant à lui, serait plutôt centré sur de petites entreprises et utiliserait l'individu comme niveau d'analyse (Foss & Lyngsie, 2011). Ainsi, on pourrait penser qu'une même étude ne peut se positionner à l'intersection des deux. Au contraire, comme nous allons le voir, plusieurs auteurs mettent en lumière les points et donc les thèmes de recherche communs de ces deux courants.

Pour commencer, cependant, l'étude du profil du dirigeant de start-up se rattache plutôt au champ de l'entrepreneuriat qui se propose notamment d'aider à mieux comprendre les caractéristiques personnelles des dirigeants (Messeghem & Sammut, 2011). Ici, il sera important de s'intéresser à la fois aux traits de personnalité des dirigeants[13](McClelland & Winter, 1969), comme par exemple leur lieu de contrôle ou leur propension à prendre des risques, ainsi qu'à leur comportement et leurs actions (Gartner, 1989), c'est-à-dire à la manière dont ils gèrent leur entreprise[14]. En effet, de nombreux auteurs au sein du champ de

[13] « Selon cette approche, être entrepreneur impliquerait la satisfaction d'une suite d'attributs centrés sur les motivations, les attitudes, les aptitudes, les antécédents, qu'ils soient familiaux, ethniques ou environnementaux. La liaison entre le caractère inné de certaines caractéristiques personnelles et le fait d'être entrepreneur est forte […]. Ce ne serait donc pas l'action entrepreneuriale qui développerait ces qualités ; seules les caractéristiques intrinsèques à l'individu seraient reliées à la dimension entrepreneuriale » (Messeghem & Sammut, 2011, p. 51)

[14] Ici, « la question fondamentale n'est pas tant de savoir ce qui se cache dans le cerveau de l'entrepreneur que dans la façon qu'il a de gérer son entreprise. […] De ce fait, il importe de comprendre comment se comporte l'entrepreneur dans son acte de création et de développement d'entreprise. Selon cette perspective, l'entrepreneur ne peut être séparé de l'organisation qu'il a créée : il n'a aucune raison d'exister hors de son champ d'analyse et hors du temps » (Messeghem & Sammut, 2011, p. 56-57)

l'entrepreneuriat « appellent aujourd'hui à remettre la personne au centre du processus entrepreneurial et ainsi à rapprocher [*ces*] deux courants divergents. Cette perspective fait particulièrement sens dans le cadre du profil des dirigeants, celui-ci combinant à la fois des caractéristiques psychologiques et cognitives et des caractéristiques d'action » (Grandclaude & Nobre, 2014, p. 8).

Ensuite, plusieurs auteurs soulignent que les études sur les thèmes de la gouvernance et de la croissance se positionnent bien à l'intersection des champs du management stratégique et de l'entrepreneuriat (Ireland et al,. 2001). On peut s'intéresser ici à la définition synthétique du management stratégique proposée par Nag et al.(2007). Il s'agit selon eux des « principales initiatives délibérées et émergentes, prises par les directeurs généraux, pour le compte des propriétaires de l'entreprise, impliquant l'utilisation de ressources permettant d'améliorer la performance d'entreprises ancrées dans leur environnement externe »[15](Nag et al., 2007, p. 942). On remarque alors que cette définition fait d'ores et déjà émerger la dichotomie dirigeants / propriétaires d'entreprises, qui est à l'origine des problématiques posées par les théoriciens de la gouvernance d'entreprise. De plus, les questions de gouvernance et plus spécifiquement celles liées aux mécanismes formels qui s'y rattachent, comme par exemple le conseil d'administration, sont aujourd'hui considérées comme stratégiques dans la gestion d'une société (Garette, Dussauge, & Durand, 2009). Ainsi, la notion de gouvernance semble intimement imbriquée à celle de management stratégique. D'autre part, comme nous le détaillerons par la suite, le modèle élargi de la gouvernance utilisé dans cette recherche propose de s'intéresser à l'influence directe des mécanismes de gouvernance sur les actions du dirigeant et donc sur les stratégies qu'il choisira ou non de mettre en place (Charreaux, 2008; Wirtz, 2011). Dans ce cadre, il y a effectivement un lien étroit entre la gouvernance et l'étude du profil du dirigeant, c'est-à-dire entre gouvernance et entrepreneuriat.

En ce qui concerne la notion de croissance, alors qu'elle est le plus souvent étudiée en management stratégique (Foss & Lyngsie, 2011), nous nous accordons plutôt avec une vision selon laquelle la croissance peut aussi être un thème central en entrepreneuriat (Brown et al., 2001; Levie & Lichtenstein, 2010). En effet, ce champ peut, outre celle de la création d'entreprise, englober l'étude du développement de nouvelles activités au sein d'une organisation existante ou en phase d'émergence et donc de la création de valeur (Messeghem & Sammut, 2011).

[15] "The field of strategic management deals with (a) the major intended and emergent initiatives (b) taken by general managers on behalf of owners, (c) involving utilization of resources (d) to enhance the performance (e) of firms (f) in their external environment" (Nag et al., 2007, p. 942)

Pour conclure, cette recherche se positionne bien au croisement entre les champs du management stratégique et de l'entrepreneuriat dans la mesure où nous étudions à la fois les profils des entrepreneurs mais aussi l'impact de la gouvernance sur ces profils et la croissance qui en découle.

2.2 Définition de l'objet de recherche : les start-up

Nous allons maintenant décrire notre objet de recherche, c'est-à-dire les start-up qui seront étudiées dans cette thèse. Le terme « start-up » est très souvent utilisé mais peut renvoyer à plusieurs significations. Il faut tout d'abord noter que souvent, dans le monde anglo-saxon, cette notion renvoie simplement à celle d'une entreprise qui vient d'être créée, sans aucune connotation en termes d'innovation ou de haute technologie. Au contraire, en France, lorsque l'on parle de « start-up », il est en général admis que l'on s'intéresse à des sociétés innovantes qui se développent dans les domaines des hautes technologies.

Nous allons à présent caractériser plus précisément la manière dont nous envisageons le terme de start-up dans cette recherche. En effet, un vocabulaire varié est employé pour décrire ce type d'entreprises : « Jeune Entreprise Innovante » ou encore « entreprise high-tech », « entreprise de haute technologie », « entreprises innovantes »… (Albert, 2000; Bernasconi, 2008).

Précisons tout d'abord que si nous avons fait le choix dans ce travail de ne pas utiliser le terme de « Jeune Entreprise Innovante » mais plutôt de start-up c'est parce qu'en France, il est trop souvent envisagé de manière restrictive pour décrire uniquement les sociétés qui bénéficient du statut de JEI[16] (« Jeune Entreprise Innovante »). Or ici, comme nous l'expliquerons dans la deuxième partie de cette recherche (chapitre 4), les entreprises étudiées ne bénéficient pas systématiquement de ce statut.

Les définitions associées à chaque terme proposé ci-dessus sont variées. Nous allons en présenter certaines dans le tableau ci-dessous puis souligner les critères retenus dans cette recherche pour formuler notre propre définition.

[16] Le statut de JEI sera décrit plus en détail dans la seconde partie de cette thèse (chapitre 4)

Tableau 3 : Définition de l'objet de recherche

Auteurs	Terme utilisé	Définition proposée
Daily et al. (2002)	*Firme entrepreneuriale*	**Entreprise indépendante** créée par un individu ou un groupe d'individus sans lien avec une organisation déjà existante
Grundei & Talaulicar (2002)	*Start-up*	« Entreprise nouvellement créée qui fournit **des produits ou des services en lien avec les nouvelles technologies** »[17] (p.1) et qui a moins de 10 ans
Le Gloan (2007)	*Start-up*	« Jeune entreprise innovante à **haut potentiel de croissance** » (p.12)
Redis (2007)	*Start-up*	« Société jeune, dont l'activité présente un **fort contenu technologique**, et ayant reçu au moins un apport financier de la part d'un capital-risque. Ces sociétés ont pour caractéristiques d'appartenir à **des secteurs innovants et/ou de développer des technologies de pointe** » (p.2)
Asquin & Chastand (2009)	*Entreprise innovante*	« Jeunes entreprises dont la création repose sur **un projet d'innovation à composante technologique** présentant des perspectives concrètes en termes de commercialisation » (p.4)
Grilli & Murtinu (2011)	*New technology-based firm (NTBF)*	Une entreprise de nouvelle technologie est définie comme étant **une société de moins de 25 ans**, indépendante et qui se développe dans une **industrie de haute technologie**

Nous utilisons ces différentes descriptions pour construire notre définition des start-up. Tout d'abord, nous avons fait le choix de ne pas retenir certains points qui figurent dans ces travaux. Nous ne retenons pas le seuil d'un âge inférieur à 10 ans dans la mesure où, comme nous le détaillerons plus tard, il s'agissait d'un critère trop restrictif par rapport à la population d'entreprises étudiées (créées entre 1999 et 2012). De plus, nous ne conservons pas non plus le critère impératif d'un apport financier par le capital-risque puisque nous avons observé sur le terrain que toutes les sociétés de notre population n'avaient pas forcément accueilli ce type d'investisseurs.

[17] « We define start-up as newly founded firms which provide products or services by applying modern technologies » (Grundei & Talaulicar, 2002, p. 1)

Ainsi, dans cette thèse, nous définissons les start-up de la manière suivante :

Les start-up sont des firmes entrepreneuriales innovantes de moins de 25 ans qui commercialisent des produits et/ou servicesà fort contenu technologique et qui ont un haut potentiel de croissance.

De manière plus détaillée, ces sociétés sont définies comme des entreprises particulières selon les critères suivants (Khiari et al., 2011, p. 36) :

- « Le niveau de risque associé à la création d'entreprises innovantes est plus élevé ;
- Les entreprises innovantes occupent une position de leader sur le marché où elles s'établissent tout en bouleversant des entreprises déjà existantes ;
- L'innovation considérée peut introduire une rupture majeure : il s'agit alors d'une innovation radicale. Ou bien elle peut s'inscrire dans la continuité d'un produit ou d'un service, et ce en apportant des améliorations : on parle d'innovation incrémentale ;
- L'entrepreneuriat innovant se caractérise à la fois par un niveau de changement individuel élevé et par une forte création de valeur ajoutée dans l'activité où se situe l'innovation ;
- La part des entrepreneurs dans le capital de l'entreprise n'est pas forcément majoritaire puisque pouvant être détenu par des investisseurs externes. »

Selon Albert (2000), ces entreprises ont d'autres spécificités :

- Elles se développent dans des secteurs d'activités et donc des marchés plutôt instables comme l'électronique, l'informatique, les télécommunications, l'énergie, les matériaux, les sciences du vivant…
- Elles ont de fortes dépenses en Recherche et Développement, sont en relation étroite avec les milieux scientifiques et disposent d'un personnel hautement qualifié.
- Elles ont des besoins financiers particuliers et souvent très élevés auxquels peuvent notamment répondre des investisseurs spécifiques comme des Business-Angel ou des capital-risqueurs.

Selon Grundei & Talaulicar(2002), il s'agit ensuite d'entreprises de petite taille, souvent fondées par une équipe plutôt que par une seule personne ; les fondateurs se connaissent généralement très bien et sont même souvent amis. Pour ces auteurs, les start-up ont

également pour caractéristiques de ne pas être encore connues sur leur marché et d'avoir un fort besoin d'information pour prendre leurs décisions.

De plus, elles « sont situées dans des secteurs naissants et instables dont elles tirent parti. Elles ont des relations étroites avec les milieux scientifiques dont les entrepreneurs sont fréquemment issus. Elles ont des difficultés à identifier et à capter les premiers marchés. Les besoins en investissement sont élevés et elles ont recours à des investisseurs spécialisés » (Ayerbe & Bernasconi, 2009, p. 10).

2.3 Cadre théorique sur la croissance des start-up

Afin de confirmer l'intuition que nous avons eue lors de nos observations empiriques, à savoir qu'il pourrait exister un lien fort entre les profils des dirigeants, leur vision de la gouvernance et la croissance de leur start-up, il est nécessaire dans un premier temps de s'intéresser aux constats qui ont d'ores et déjà été proposés dans la littérature sur le thème de la croissance.

De nombreux auteurs se sont intéressés à la croissance des entreprises et deux courants principaux se sont développés pour mettre en évidence ces facteurs explicatifs : un courant basé sur une explication externe des trajectoires de croissance (Davidsson, 1989a) et un courant qui prend en considération l'impact des caractéristiques de l'entreprise et de son dirigeant, c'est-à-dire des facteurs internes, dans l'analyse de ce phénomène (Foss, 1998; Penrose, 1959). Dans ce travail de thèse, comme le préconise Janssen(2011), nous considérons qu'en réalité, les deux courants doivent être utilisés parallèlement. Ainsi, nous montrons qu'il existe trois types de facteurs explicatifs de la croissance (Boissin et al., 2009 ; Weinzimmer et al., 1998).

L'environnement économique dans lequel se développe l'entreprise peut premièrement être l'un de ces facteurs. Le territoire géographique au sein duquel est située l'entreprise peut être un facteur discriminant (Autant-Bernard et al., 2006; Moati et al., 2006), tout comme son secteur d'activité (Bertoni et al., 2005; Redis, 2007).

Deuxièmement, les caractéristiques internes de la société vont également avoir leur importance pour expliquer la croissance. Il peut s'agir de sa taille (Almus, 2002 ; Bertoni et al., 2013) ou de son âge (Julien, 2000). Il est également important d'étudier les structures d'accompagnement qui l'encadrent comme un incubateur (Berger-Douce, 2005), des aides publiques (Dahlqvist et al., 2000; Fabre & Kerjosse, 2006) ou encore de la collaboration avec un laboratoire de recherche public(Boissin et al., 2009), dans la mesure où ces structures

représentent des ressources pour la croissance potentielle de la société. On peut ensuite s'intéresser à son niveau d'innovation (Toulouse & Bourdeau, 1994), à l'étendue de son marché (Feeser & Willard, 1990; Mangematin et al., 2003) ainsi qu'à sa structure de gouvernance. Ce dernier est caractérisé par la structure juridique de l'entreprise (Benslimane et al., 2009), la présence (Cerrada & Janssen, 2006) et la composition du conseil d'administration (Daily & Dalton, 1993), de l'équipe de direction (Bower, 2003) ou d'investisseurs en capital (Colombo & Grilli, 2010 ; Lasch, 2005).

Troisièmement, des facteurs liés aux caractéristiques personnelles du dirigeant lui-même sont à prendre en compte. Dans le cas des start-up, ces facteurs sont d'ailleurs considérés comme centraux dans la compréhension de la croissance (Jaouen, 2009; Lasch, 2005). On trouve tout d'abord des facteurs sociodémographiques, c'est-à-dire le capital humain général du dirigeant (Dahlqvist et al., 2000) au travers de son âge (Delmar, 1997), de son sexe (Douglas, 2013) et de sa formation (Bosma et al., 2004) mais aussi son savoir faire managérial (Janssen, 2002) et entrepreneurial (Asquin & Chastand, 2009). Deuxièmement, il faut s'intéresser à ses caractéristiques psychosociologiques comme son lieu de contrôle (Poon, 2006), sa flexibilité (Miller & Toulouse, 1986) ou encore sa propension à prendre des risques (Douglas, 2013). Afin d'appréhender de manière globale l'impact du dirigeant sur la croissance de son entreprise, certains auteurs ont proposé des typologies qui regroupent ces différents facteurs. Laufer(1975) par exemple distingue le manager / innovateur, l'entrepreneur propriétaire, l'entrepreneur refusant la croissance et l'entrepreneur artisan. Toujours en lien avec la croissance, Dunkelberg & Cooper(1982) proposent trois profils de dirigeants : l'artisan, l'indépendant et l'entrepreneur orienté vers la croissance. Plus récemment, Julien & Marchesnay(1996) ont mis en évidence deux types d'entrepreneur sur la base de leur besoin d'indépendance, d'autonomie, de pérennité et de croissance.

Malgré une littérature relativement abondante sur les questions de croissance dans les entreprises déjà établies, il existe encore aujourd'hui un manque de recherches dédiées spécifiquement aux trajectoires de croissance des start-up comme le soulignent Biga Diambeidou & Gailly(2011), Colombo & Grilli(2010) ou encore Leitch, Hill et al.(2010). Pour Wiklund et al.(2009), il est alors nécessaire de réaliser des études qui proposent des modèles intégratifs des différents types de facteurs de croissance au sein de ces sociétés particulières, tout en conservant le rôle central du dirigeant et en s'intéressant plus spécifiquement à son processus cognitif en lien avec ce phénomène de croissance (Wright & Stigliani, 2013). Gimmon & Levie(2010) soulignent eux aussi ce point en expliquant que

même si de nombreuses études ont été réalisées sur la croissance, très peu d'entre elles se sont focalisées sur les jeunes entreprises de hautes technologies et encore moins sur le rôle de leur dirigeant dans la croissance.

De plus, à notre connaissance, les typologies de dirigeants ayant été mises en place ne se sont jamais directement intéressées au profil du dirigeant en termes de représentations de la gouvernance. Or, lors de nos observations empiriques, nous avons mis en évidence les relations potentielles de ces représentations avec la croissance dans les start-up. Il nous semble nécessaire de les prendre en compte. C'est pourquoi le deuxième champ de littérature mobilisé dans cette thèse portera plus spécifiquement sur la notion de gouvernance et nous permettra notamment de définir les points à étudier pour caractériser les profils de dirigeants sur cette base.

2.4 Le cadre d'analyse de la gouvernance élargie

Afin de déterminer la vision qu'ont les dirigeants de la gouvernance d'entreprise, il est nécessaire d'étudier cette notion plus en détail. Dans cette thèse, nous mettons en évidence la dichotomie observée dans la littérature entre une vision disciplinaire ou coercitive et une vision cognitive de la gouvernance. Nous montrons ensuite que dans le cas des start-up, la prise en compte simultanée de ces deux visions est nécessaire pour étudier l'impact des trois mécanismes centraux qui y sont à l'œuvre : équipe de direction, conseil d'administration et relations avec les investisseurs (Wirtz, 2011). Ainsi, le cadre d'analyse de cette thèse correspond à une vision élargie de la gouvernance.

Les différentes visions de la gouvernance d'entreprise sont basées sur les évolutions plus larges des théories de la firme.

Premièrement, la vision coercitive de la gouvernance s'appuie sur les théories contractuelles de la firme : théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), théorie des droits de propriété (Alchian & Demsetz, 1972) et théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Celles-ci expliquent l'existence même des entreprises en mettant en évidence la supériorité de la firme managériale dans laquelle les fonctions de gestion et de contrôle sont séparées. Sur cette base, la gouvernance coercitive s'attache à proposer des mécanismes qui assurent l'efficience de ce type d'entreprises en permettant aux actionnaires de mettre en œuvre leur rôle de contrôle de manière efficace sur les actions des dirigeants (Grundei & Talaulicar, 2002).

Des critiques se sont cependant élevées contre la vision trop étroite de cette gouvernance dite actionnariale (Billard et al., 2003; Depret & Hamdouch, 2004). Pour y répondre, une vision partenariale de la gouvernance s'est développée sur la base de la théorie des parties prenantes (E. R. Freeman & Reed, 1983). Les mécanismes de gouvernance sont alors perçus comme permettant aux parties prenantes au sens large (actionnaires mais aussi salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics…) de mettre en œuvre ces actions de contrôle sur les dirigeants (Persais, 2013).

Plus fondamentalement, de nombreux auteurs ont reproché à cette vision coercitive de n'être centrée que sur la notion de contrôle et d'oublier la possible collaboration entre parties prenantes et dirigeants. En s'appuyant notamment sur l'approche ressources (Barney, 1991) et sur la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), la vision dite cognitive de la gouvernance permet d'envisager un rôle habilitant des parties prenantes. Grâce aux mécanismes de gouvernance, ces parties prenantes jouent alors plutôt un rôle de conseil, d'accompagnement et d'apport de compétences qui permet à l'entreprise et à son dirigeant d'acquérir des ressources rares dont il est dépendant dans le but de soutenir la croissance de sa société (Charreaux, 1997, 2011 ; Charreaux et al., 2006; Wirtz, 2006, 2011).

Il semble cependant inenvisageable que l'une ou l'autre de ces visions permette, seule, d'analyser la gouvernance d'une entreprise et notamment celle d'une start-up (Grundei & Talaulicar, 2002; Nakara & Mezzourh, 2011). C'est pourquoi il nous parait nécessaire que cette recherche s'inscrive dans une vision élargie de la gouvernance. Celle-ci, en « partant des caractéristiques du dirigeant qui sont à la base de sa vision stratégique, […] fait intervenir le système de gouvernance et ses différents leviers (disciplinaire et cognitif) » (Charreaux, 2008, p. 34) pour influencer les décisions stratégiques, notamment la mise en place de stratégies de croissance, et donc les performances de la société. On retrouve bien ici le rôle central joué par le dirigeant dans la croissance de sa société qui est, comme nous le pressentions sur le terrain, étroitement lié à la structure de gouvernance à l'œuvre dans son entreprise.

2.5 Formulation de la problématique

Notre problématique a émergé à la fois du terrain et de la littérature. Elle s'appuie sur deux constats principaux :

- Le rôle central joué par le dirigeant dans la croissance des start-up,
- Et l'importance des représentations plus ou moins coercitives ou cognitives des dirigeants en matière de gouvernance pour comprendre le processus de croissance de ces entreprises.

Dans cette thèse, nous cherchons à répondre à la question suivante :

En quoi les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance impactent-elles la croissance des start-up ?

Finalement, dans le cadre d'analyse de la gouvernance élargie, nous cherchons à définir une taxonomie de dirigeants. Nous souhaitons ensuite étudier les relations entre 1/ ces profils de dirigeants, 2/ les caractéristiques de l'entreprise, 3/ sa structure de gouvernance et finalement, 4/ sa croissance.

3 LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Avant de présenter la méthodologie qui sera utilisée pour mener à bien ce projet de recherche, il est nécessaire de décrire notre positionnement épistémologique. En effet, « tout travail de recherche repose […] sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc substantielle à toute recherche qui s'opère » (Perret & Séville, 2003, p. 13)et est un préalable à la détermination d'une méthodologie de recherche.

3.1 Positionnement épistémologique

Selon Avenier & Gavard-Perret(2012), « un paradigme épistémologique est une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (p.23), c'est-à-dire les questions relatives à ce qu'est la connaissance (hypothèses d'ordre épistémique), à la manière dont elle est élaborée (hypothèses d'ordre méthodologique) et à la manière dont elle est justifiée. Finalement, il est utile d'étudier la vision qu'a le chercheur du réel dans lequel sa recherche est ancrée (hypothèse ontologique).

On considère souvent qu'il existe trois grands courants épistémologiques en sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Perret & Séville, 2003). Avenier & Gavard-Perret(2012) vont plus loin en présentant six courants principaux : le positivisme logique, le post-positivisme au travers du réalisme scientifique et du réalisme critique, le constructivisme pragmatique et le constructivisme conceptualisé par Guba et Lincoln.

Nous allons maintenant présenter le positionnement épistémologique spécifique de cette recherche, à savoir le constructivisme pragmatique. Certains auteurs utilisent le terme de constructivisme « radical » pour définir ce paradigme épistémologique. Cependant, comme l'expliquent Avenier & Gavard-Perret(2012), ce « qualificatif « radical » a suscité diverses interprétations erronées des hypothèses fondatrices postulées par les principaux théoriciens de ce paradigme » (p.35). C'est pourquoi ces auteurs conseillent de lui préférer le nom de « constructivisme pragmatique » d'après les forts liens qui existent avec la philosophie pragmatiste et c'est donc cette convention que nous adopterons ici.

Nous nous intéresserons tout d'abord aux hypothèses d'ordre ontologique de ce courant, puis nous présenterons ses hypothèses d'ordre épistémique. Enfin, nous nous pencherons sur les objectifs de la connaissance au sein de ce courant ainsi que sur les méthodes qui en découlent.

3.1.1 Les hypothèses d'ordre ontologique du constructivisme pragmatique

Contrairement aux autres courants épistémologiques, le constructivisme pragmatique ne pose en fait aucune hypothèse ontologique fondatrice. Ainsi, le positivisme postule l'existence d'une essence propre à l'objet de connaissance (Perret & Séville, 2003) ; de son côté, le réalisme scientifique fait l'hypothèse de l'existence d'un réel en soi qui est indépendant des perceptions et des représentations humaines ; le réalisme critique, quant à lui, considère également qu'il existe un réel en soi mais précise que celui-ci est organisé en trois parties : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique ; l'interprétativisme, lui, explique que la signification que l'on donne à une situation dans laquelle on est impliquée peut être considérée comme une réalité objective ; enfin, le constructivisme au sens de Guba et Lincoln postule que le réel est relatif et qu'il existe en fait plusieurs réalités qui sont socialement construites et non gouvernées par des lois naturelles (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

Plutôt que d'affirmer ou de refuser l'existence même d'un réel en soi, le constructivisme pragmatique ne se prononce pas sur l'existence de ce dernier. « Ainsi, sans nier la possibilité d'existence d'un réel en soi, le paradigme épistémologique constructiviste [*pragmatique*] postule l'existence de flux d'expériences humaines. […] Contrairement à ce qui est parfois écrit, le constructivisme [*pragmatique*] ne nie pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qu'il lui accorde. Il conteste seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 35).

3.1.2 Les hypothèses d'ordre épistémique du constructivisme pragmatique

Les hypothèses d'ordre épistémique permettent ensuite de mieux comprendre le statut de la connaissance selon les différents paradigmes épistémologiques. Elles répondent aux questions : Qu'est ce que la connaissance ? Qu'est ce qui est connaissable ? Par exemple, pour le paradigme épistémologique réaliste scientifique, LE réel en soi n'est pas forcément connaissable faute de méthodes adéquates à son observation ; de même, pour le courant réaliste critique, on ne peut observer le réel profond mais il est par contre possible d'observer et de comprendre le réel empirique (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique pose, quant à lui, trois hypothèses fondatrices :

- Selon la première hypothèse, ce qu'il est possible de connaitre, c'est l'expérience humaine. « Autrement dit, chaque humain connaît sa propre expérience d'UN réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène. Cette hypothèse a pour conséquence que nul ne peut prétendre connaitre rationnellement un possible réel en soi » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 35) ;
- La deuxième hypothèse fondatrice est la suivante : « dans la connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie : ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement lié avec ce qui relève du sujet connaissant »(Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 36). Ainsi, la connaissance produite par un chercheur dépend forcément de ses propres perceptions, de son histoire, de son projet de création de connaissances, etc…
- Enfin, la troisième hypothèse, connue sous le nom d'hypothèse téléologique, « postule que le projet de connaitre un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on développe » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 36).

Finalement, pour répondre à la question : Qu'est-ce que la connaissance ?, le courant constructiviste pragmatique explique que « les connaissances développées […] ne visent pas à décrire comment le réel peut fonctionner, mais à développer l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 36). Contrairement aux paradigmes positivistes, post-positivistes et réalistes critiques, on cherche ici plutôt à décrire les expériences humaines et donc à comprendre les interprétations qu'en font les individus.

Ainsi, un chercheur qui s'inscrit dans ce paradigme ne peut prétendre ni à l'objectivité, ni à la découverte de lois universelles, ni à la capacité prédicatrice de ses résultats (Cossette, 2004). Au contraire, ce type de recherche va plutôt avoir pour objectif de mettre en évidence des régularités (qui peuvent certes être stables dans le temps mais peuvent également disparaitre à tout moment) et à comprendre plutôt qu'à prédire. « La compréhension dont il est question ici, de nature subjective, ne peut [*cependant*] être rapprochée de l'explication, et suppose que le chercheur ait pris connaissance du système référentiel des acteurs concernés qui, par leurs actions, fabriquent ces situations » (Grazzini, 2009, p. 29).

Pour conclure, les connaissances produites sont considérées comme des représentations ou modélisations qui dépendent du système de représentations de l'humain concerné. « Autrement dit, la représentation qu'un humain a d'une situation ou d'un processus ne peut être tenue pour LA représentation de la situation ou du processus considéré. C'est UNE représentation de cette situation ou de ce processus, la représentation de l'humain particulier – ou du groupe d'humains particuliers – qui l'a forgée. De même, les compréhensions que le chercheur développe des raisons plausibles aux éventuelles régularités qu'il identifie dans les flux de ses expériences relatives au phénomène qu'il étudie ne prétendent pas constituer des représentations de mécanismes existant effectivement dans le réel » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 36).

Précisons que dans cette recherche, le point d'entrée de notre analyse est composé des représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance (De La Ville &Mounoud, 2004). Ainsi, d'après le paradigme épistémologique choisi, nos résultats seront le fruit d'un double niveau de représentations, le chercheur se représentant les représentations des dirigeants sur un sujet donné. Les représentations des dirigeants sont considérées ici comme étant des ressources pour l'action (De La Ville &Mounoud, 2004). Précisons qu'il n'est pas question d'envisager que ces représentations conditionnent l'action de manière déterministe. En effet, d'autres éléments peuvent intervenir dans ce processus comme des interactions, des jeux d'acteurs locaux (Crozier &Friedberg, 1977), ou encore des micro-dynamiques émotionnelles (Westley, 1990). Les représentations constituent plutôt un point de départ qui contribue à orienter l'action, comme par exemple la mise en place d'une stratégie de croissance. Effectivement, « au-delà des manœuvres stratégiques et du bon fonctionnement de l'organisation, les représentations du devenir de l'entreprise que se font les parties prenantes […] et tout particulièrement les dirigeants, participent tout autant de la formation de la stratégie. Ainsi, la stratégie met en œuvre un travail de définition, d'interprétation, nous dirons de représentations » (Rouleau &Mounoud, 1998, p. 4). Grazzini (2009) souligne « le rôle prépondérant des représentations au sein du processus de formation de la stratégie et, de manière liée, la pertinence pour le chercheur, d'appréhender les phénomènes étudiés à partir [*de ce*] concept de représentation, cette démarche favorisant une meilleure compréhension » (p.67).

3.1.3 Les hypothèses d'ordre méthodologique du constructivisme pragmatique

Après avoir défini le statut de la connaissance, il est finalement nécessaire de se pencher sur les hypothèses méthodologiques du constructivisme pragmatique, c'est-à-dire sur la manière dont la connaissance est élaborée et sur les méthodes de justification des connaissances produites.

En pratique, les recherches qualitatives telles que les études de cas ou les observations participantes sont les méthodes les plus utilisées pour créer de la connaissance au sein de ce paradigme (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Cependant, plusieurs auteurs soulignent également la large palette de méthodes qui s'offre aux recherches qui se positionnent au sein du paradigme constructiviste pragmatique. Ainsi, « il est admis que des connaissances soient élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies *via* n'importe quelle méthode de recherche, technique de modélisation, technique de collecte et de traitement d'information, […] à la condition expresse que soient respectés les principes de justification »(Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 37). Dans ce paradigme, on peut tout à fait imaginer réaliser une étude quantitative dont le recueil des données s'effectue par l'administration d'un questionnaire à grande échelle. Ceci est d'autant plus vrai dans notre cas puisque notre objectif central est de construire une taxonomie de dirigeants de start-up afin de mieux comprendre les trajectoires de croissance de leur entreprise. Or selon Cossette(2004), il existe deux approches méthodologiques principales pour une recherche qui s'inscrit dans le paradigme du constructivisme pragmatique : « l'étude approfondie d'un nombre limité de cas, ou alors la construction d'un modèle, d'une typologie ou autre catégorisation pertinente » (Grazzini, 2009, p. 31).

Finalement, quelle que soit la méthode utilisée (qualitative ou quantitative), il est surtout nécessaire de justifier consciencieusement les connaissances produites selon la vision du paradigme épistémologique choisi. Il s'agit tout d'abord de justifier la fiabilité de la recherche. Si celle-ci s'inscrit dans le paradigme constructiviste pragmatique, la justification de la fiabilité passe avant tout par le fait « d'offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit au matériau empirique de la recherche jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 41). Il est ensuite nécessaire de justifierla validité interne de la recherche. Quel que soit le paradigme épistémologique, celle-ci correspond à la cohérence du design de recherche (c'est-à-dire la cohérence entre le paradigme

épistémologique choisi, l'objet de la recherche, son but, sa question centrale, sa méthode de recherche, son terrain ou encore ses stratégies de traitement des données) et de la validité du construit (si la recherche s'inscrit dans le constructivisme pragmatique, on parlera de légitimation plutôt que de validité et « le chercheur [*devraalors*] montrer en quoi ces connaissances sont fonctionnellement adaptées à son expérience de la situation étudiée, et constituent pour les acteurs des repères viables pour intervenir intentionnellement au sein de cette situation » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 43)). Pour finir, il faut mettre à l'épreuve la connaissance élaborée, c'est-à-dire s'assurer qu'elle pourra servir de repères dans l'analyse d'autres situations que celle étudiée[18]. Dans le cadre du constructivisme pragmatique, « il s'agit d'examiner si des connaissances génériques, telles que réinterprétées dans d'autres contextes que ceux à partir desquels ces connaissances ont été élaborées, procurent des repères *fonctionnellement adaptés* et *viables* pour agir intentionnellement dans ces autres contextes » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 46).

3.2 Méthodologie de la recherche

Puisque cette recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, la connaissance produite a pour objectif de décrire et de rendre compte des représentations des individus dans un contexte socioculturel donné. Le but du chercheur est ici de construire des connaissances qui pourront être jugées utiles à certains individus dans la poursuite de leurs objectifs (Grazzini, 2009). C'est pourquoi, comme le préconise Grazzini (2009), loin de rechercher un statut de connaissance généralisable, cumulative et définitive, la taxonomie que nous souhaitons construire permettra plutôt de fournir des cadres d'analyse aux acteurs du secteur étudié (chercheurs, consultants, entrepreneurs…). Ainsi, il est important de préciser dans quel contexte cette recherche sera menée puisque les résultats qui en découleront en seront dépendants.

En partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, cette thèse s'intéresse à 2703 start-up créées entre 1999 et 2012. Toutes ces sociétés ont été soutenues par ce ministère au travers de deux actions :

- Le Concours National d'Aide à la Création d'Entreprises Innovantes et/ou
- Les incubateurs publics.

[18] D'autres paradigmes épistémologiques comme le positivisme logique ou le réalisme critique décrivent ces vérifications comme la justification de la validité externe de la recherche (Avenier & Gavard-Perret, 2012)

Afin de répondre à notre problématique, nous avons mené une étude par questionnaire. Avant l'administration de celui-ci, nous avons mené une recherche qualitative auprès de seize dirigeants, un représentant de structure d'accompagnement et un représentant du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Ces entretiens nous ont permis de confronter la pertinence de notre questionnaire à la réalité du terrain. Nous avons ensuite apporté quelques modifications sur la base des commentaires des dix-huit personnes rencontrées dans la première phase de notre étude et le questionnaire final porte sur les quatre thèmes suivants :

- La description de l'entreprise,
- Les relations avec les parties prenantes,
- La croissance de la société,
- Et le profil de son dirigeant.

Nous avons finalement administré le questionnaire par Internet et obtenu un échantillon de 253 sociétés qui y ont répondu. Les résultats proposés dans cette thèse s'appuient sur les réponses de ces dirigeants.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'objectif central de cette recherche est bien de mettre en lumière les relations entre le profil des dirigeants interrogés et la croissance de leur entreprise. Pour cela, nous avons construit une taxonomie basée sur leurs représentations en termes de gouvernance (et plus spécifiquement sur leurs représentations au sujet du rôle des actionnaires) ainsi qu'en termes de conséquences attendues de la croissance. En effet, « si le chercheur et/ou le lecteur accepte(nt) de regarder [*les typologies*] en les considérant, avant tout, comme des cas extrêmes entre lesquelles s'intercalent d'autres types d'entrepreneurs, l'apport pédagogique [*est*] intéressant, notamment en ce qui concerne le rôle stratégique de l'entrepreneur » (Messeghem & Sammut, 2011, p. 65). De plus, « l'intérêt de la démarche typologique se situe dans la diversité des personnages qu'elle permet de révéler en fonction du cycle de vie de l'organisation » (Messeghem & Sammut, 2011, p. 65).

En utilisant cette méthodologie, nous cherchons à mettre en évidence la diversité des profils de dirigeants qui pourrait être à l'origine de la diversité des trajectoires de croissance des start-up. Pour atteindre cet objectif, notre thèse sera organisée en deux parties principales.

La première partie propose une revue de littérature qui met en évidence la place centrale du dirigeant dans la compréhension de la croissance des start-up. Nous montrons ainsi qu'il est primordial de comprendre ses représentations en termes de gouvernance et de croissance pour appréhender ce phénomène.

Dans **le premier chapitre** de cette thèse, nous proposons un focus sur le caractère multidimensionnel de la croissance et montrons que le chiffre d'affaires et les effectifs, mesurés en valeurs relatives[19], restent des indicateurs pertinents lorsque l'on cherche à étudier la croissance des start-up. Nous soulignons ensuite le caractère tridimensionnel de l'explication de la croissance puisque nous mettons en évidence la présence de trois types de facteurs : des facteurs liés à l'environnement économique, des facteurs liés à l'entreprise et enfin des facteurs liés plus spécifiquement au dirigeant. Pour finir, nous montrons donc l'importance de prendre en considération un modèle global de l'explication de la croissance tout en soulignant la place centrale du dirigeant, et notamment de sa motivation, dans ce dernier.

Le deuxième chapitre s'intéresse ensuite au champ théorique de la gouvernance. Nous soulignons tout d'abord l'importance de cet aspect dans l'étude de la croissance des start-up puis mettons en évidence l'évolution parallèle des théories de la firme et des visions de la gouvernance. Ce chapitre nous permet de souligner les liens entre la vision disciplinaire de la gouvernance et les théories contractuelles de la firme, entre la vision partenariale de celle-ci et la théorie de parties prenantes et enfin entre les théories des ressources et la vision cognitive de la gouvernance. Nous montrons ainsi que la gouvernance d'entreprise est un concept complexe qui peut avoir divers objectifs.

Pour terminer cette première partie, **le troisième chapitre** met en évidence un modèle élargi de la gouvernance à l'œuvre spécifiquement dans les start-up. Celui-ci fait intervenir à la fois les visions disciplinaires, partenariales et cognitives de la gouvernance et permet de mettre en évidence les relations entre profil du dirigeant, structure de gouvernance et croissance. Nous montrons ainsi que trois mécanismes centraux sont présents dans les start-up : l'équipe de direction, le conseil d'administration et les relations avec les investisseurs. Sur la base de ces constats, nous proposons une liste de 18 rôles dévolus aux actionnaires dans ce type d'entreprise. Cette liste nous permettra, dans la seconde partie de cette recherche, de caractériser les représentations des dirigeants en termes de gouvernance.

[19] C'est-à-dire mesurées en termes de pourcentage ; par opposition à une mesure en valeur absolue

La **deuxième partie** de cette thèse est consacrée à la présentation d'une étude empirique dont l'objectif est de mettre en lumière une taxonomie de dirigeants de start-up soutenues par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

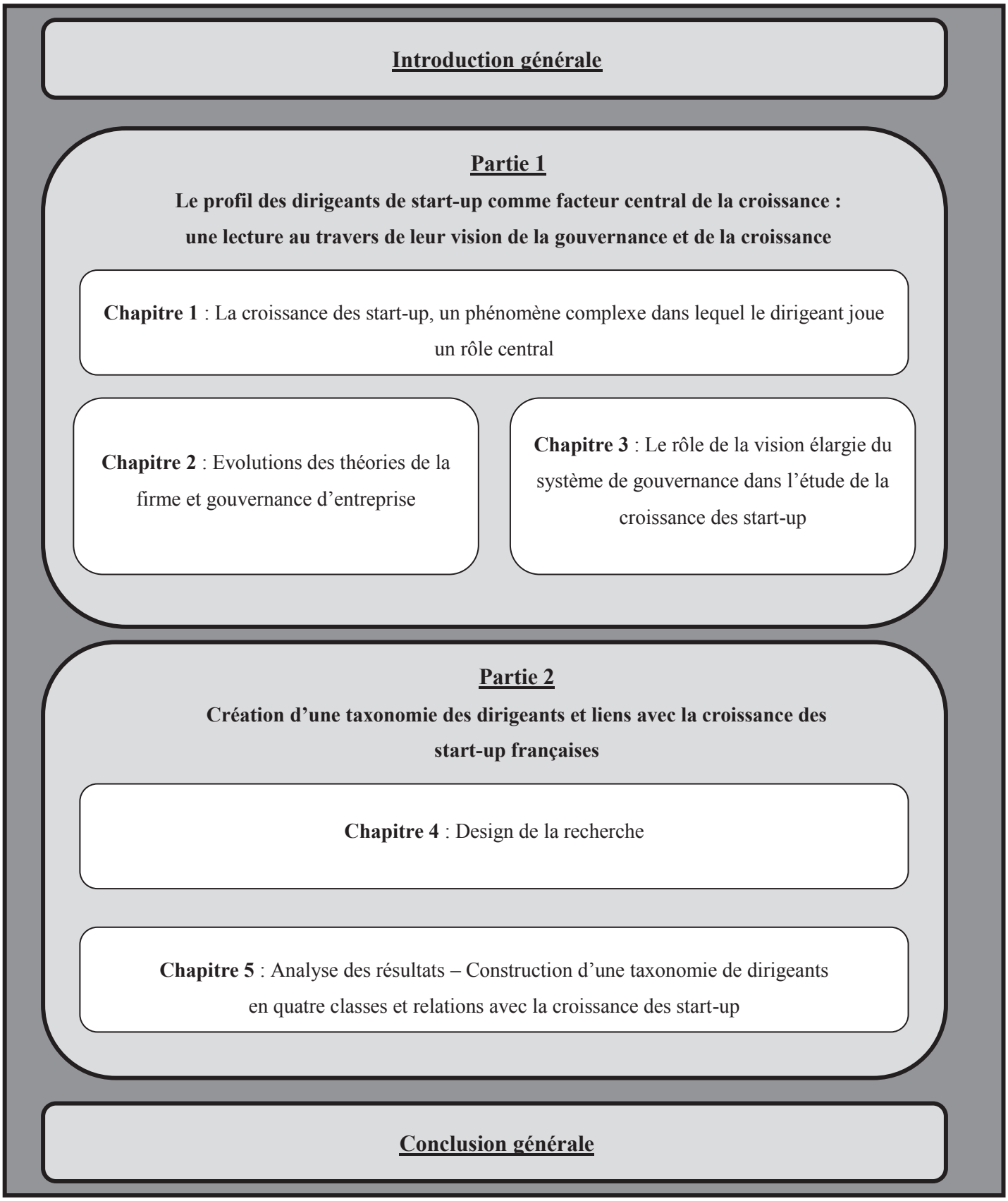
Ainsi, **le quatrième chapitre** est consacré à la description du design de cette thèse. Nous présentons tout d'abord le contexte de l'étude qui s'intéresse aux 2703 start-up soutenues par ce Ministère depuis 1999. Nous montrons ensuite comment notre questionnaire a été construit (à la fois sur la base de la revue de littérature présentée dans la première partie mais aussi sur la base de 18 entretiens qualitatifs réalisés auprès de dirigeants ainsi que de représentants d'incubateurs et du ministère) et administré sur Internet. Finalement, nous détaillons les caractéristiques des 253 start-up dont les dirigeants ont participé à cette étude.

Pour finir, **le cinquième chapitre** présente les résultats issus des analyses statistiques menées sur les réponses à notre questionnaire. Nous mettons en place une taxonomie des profils de dirigeants basée sur leurs représentations en termes de gouvernance et de croissance et montrons les liens entre ces profils et la croissance des start-up. Après avoir complété cette analyse typologique par un descriptif détaillé de nos classes sur 1/ les caractéristiques personnelles des dirigeants, 2/ les caractéristiques de l'entreprise, 3/ la structure de gouvernance de cette dernière et 4/ sa croissance, nous proposons quatre types de dirigeants de start-up :

- Les entrepreneurs indépendants avec une vision cognitive de la gouvernance,
- Les entrepreneurs collectifs de croissance future avec une vision hybride de la gouvernance (coercitive managériale et cognitive),
- Les entrepreneurs managers avec une vision coercitive financière de la gouvernance,
- Les entrepreneurs autocentrés.

Le **sixième chapitre** propose finalement une **conclusion générale**. Celle-ci offre une synthèse des résultats obtenus ainsi qu'une discussion qui permettra de les mettre en perspective au travers d'un retour vers la littérature proposée dans la première partie. Nous présentons ensuite les contributions théoriques et managériales de cette recherche. Pour finir, après avoir décrit les limites de ce travail, nous proposons des opportunités futures de recherche qui en découlent.

Figure 2 : Structure de la recherche



PARTIE 1

Le profil des dirigeants de start-up comme facteur central de la croissance : une lecture au travers de leur vision de la gouvernance et de la croissance

Chapitre 1 : La croissance des start-up, un phénomène complexe dans lequel le dirigeant joue un rôle central

INTRODUCTION

La croissance est une notion essentielle dans l'appréhension de la réussite des start-up. Elle est notamment considérée par de nombreux auteurs comme l'un des indicateurs, si ce n'est l'indicateur central permettant d'évaluer le succès des jeunes entreprises de technologies innovantes (Colombo & Grilli, 2010; Feeser & Willard, 1990). L'étude de la croissance est cependant un phénomène complexe, à la fois multidimensionnel et multifactoriel.

Tout d'abord, les différentes dimensions de ce phénomène impliquent l'utilisation potentielle de divers indicateurs. D'après Daily et al.(2002) par exemple, la performance de ces entreprises peut se mesurer au travers de leur performance financière, leur performance lors de leur introduction en bourse ou encore leur taux de survie. Cependant, selon eux, la croissance du chiffre d'affaires reste tout de même l'indicateur le plus pertinent lorsque l'on parle de firmes entrepreneuriales comme celles-ci. Ce point est également confirmé par les dirigeants eux-mêmes qui considèrent souvent la croissance en termes de chiffre d'affaires comme un signe de la réussite, de l'efficacité et du progrès de leur entreprise (Weinzimmer, 1997). De plus, comme nous l'avons expliqué précédemment, les start-up représentent potentiellement un fort vivier d'emplois pour une nation ainsi qu'un espoir de valorisation de sa croissance économique. Or les critères utilisés pour expliquer la réussite des entreprises dans une étude doivent être en accord avec ses objectifs globaux (Achtenhagen et al., 2010). Ainsi, la croissance en termes d'effectifs au niveau de chaque entreprise permet par exemple d'analyser l'impact de ce phénomène au niveau macroéconomique sur la création d'emploi nationale mais aussi d'étudier les retours des politiques publiques de soutien à la croissance, comme celles mises en place par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Ensuite, la croissance est un phénomène multifactoriel. Deux courants se sont développés depuis plusieurs décennies et présentent chacun une vision différente de l'étude des facteurs qui peuvent être à l'origine de cette croissance (Janssen, 2011). On trouve tout d'abord un courant basé sur des théories explicatives externes de la croissance puis un courant basé sur

des théories dites internes des facteurs de croissance. On passe ainsi d'une vision micro-économique classique basée sur une notion d'adaptation de la firme à son environnement externe à une vision plus individuelle des trajectoires de croissance des entreprises qui pourront être déterminées par les ressources dont elle dispose.

La micro-économie classique insiste tout d'abord sur le fait que la croissance d'une entreprise est avant tout liée à des facteurs externes, caractéristiques de l'industrie dans laquelle elle évolue(Dromby, 2000). La trajectoire de croissance d'une entreprise ne lui sera donc pas spécifique mais dépendra de son environnement économique global. Ce courant théorique s'appuie sur l'attitude maximisatrice des firmes et de leurs dirigeants ainsi que sur l'idée que chaque entreprise cherche à minimiser sa fonction de coût et à maximiser sa fonction de profit. Ainsi, dans une situation de concurrence pure et parfaite, une entreprise grandira jusqu'à ce que son coût marginal de production de long terme ait atteint le prix de vente unitaire de ses produits. L'entreprise aura alors atteint sa taille optimale (Davidsson, 1989a). Or cette vision a des limites, notamment parce qu'au sein d'un même secteur d'activité, d'une même industrie, plusieurs entreprises peuvent avoir des performances et plus précisément une croissance différente (Janssen, 2011). Ainsi, d'autres types de facteurs doivent être à l'œuvre dans l'explication des trajectoires de croissance des entreprises.

Le courant théorique basé sur une explication interne des facteurs de croissance propose alors de prendre en compte des facteurs liés à l'entreprise elle-même. Ici, les firmes ne sont plus considérées comme des agents passifs subissant les effets de l'environnement. Au contraire, elles vont devenir actives et pouvoir modeler et donc influencer cet environnement en fonction, par exemple, de leurs intérêts (Janssen, 2011). Sur ces nouvelles bases, on peut considérer que chaque firme peut avoir une trajectoire de croissance spécifique dont il s'agira d'étudier l'origine et donc les facteurs explicatifs. C'est Penrose(1959) qui, la première, va proposer d'envisager cette question en termes de ressources détenues par la société. Elle envisage le phénomène de croissance comme un processus basé sur les caractéristiques endogènes des entreprises et particulièrement sur l'évolution des ressources internes dont elles disposent (Foss, 1998). Ce deuxième courant explique la croissance des entreprises par leurs caractéristiques propres.

Dans ce premier chapitre, nous montrerons ainsi que comme le dit Janssen(2011, p. 77), « la vérité est un chemin médian et dans le cas de la croissance se trouve au croisement entre les courants internes et externes ».

Dans un premier temps, nous nous intéresserons tout d'abord à la mesure de la notion de croissance. Nous verrons ainsi que le choix des indicateurs pertinents est primordial dans la mesure où différents indicateurs comme le chiffre d'affaires, les effectifs, l'actif…(1.1) ainsi que différentes méthodes pour mesurer ces indicateurs (1.2) peuvent amener à des résultats différents (Achtenhagen et al., 2010).

Nous analyserons ensuite les divers facteurs qui peuvent être à l'origine de la croissance des firmes et montrerons que celle-ci dépend à la fois de l'environnement économique dans lequel l'entreprise se développe (2.1), des caractéristiques propres à la société (2.2) mais aussi et surtout des caractéristiques personnelles du dirigeant (2.3) dont dépendront à leur tour ses décisions stratégiques, comme par exemple, la mise en place de stratégies de croissance. Pour finir, nous mettrons en évidence l'importance d'utiliser un modèle global des facteurs de croissance des jeunes entreprises innovantes (3.1) et de prendre en compte la notion de motivation à la croissance au sein de ce modèle (3.2).

Figure 3 : Plan du chapitre 1

1. La croissance : un phénomène multidimensionnel
- 1.1 Quels indicateurs pour mesurer la croissance des start-up ?
- 1.2 Quelle méthode pour appréhender ces indicateurs ?

2. La croissance : un phénomène multifactoriel
- 2.1 Facteurs de croissance liés à l'environnement économique
- 2.2 Facteurs de croissance liés à l'entreprise
- 2.3 Facteurs de croissance liés aux dirigeants

3. Les modèles explicatifs de la croissance
- 3.1 Le modèle explicatif de la croissance de Davidsson
- 3.2 D'autres modèles qui soulignent le rôle central de la motivation dans l'explication de la croissance

1 LA CROISSANCE : UN PHENOMENE MULTIDIMENSIONNEL

Avant de nous pencher sur l'analyse des facteurs de croissance, nous allons tout d'abord nous intéresser à la mesure de celle-ci. En effet, il semble qu'il n'y ait aujourd'hui aucun consensus quant à la mesure de cette notion de croissance (Biga Diambeidou & Gailly, 2011), que ce soit en termes d'indicateurs le plus pertinent à utiliser, de mesure absolue ou relative du phénomène ou encore de la période sur laquelle l'étudier.

1.1 Quels indicateurs pour mesurer la croissance des start-up ?

Comme nous l'avons dit précédemment, le choix d'un indicateur pour mesurer la croissance d'une entreprise n'est pas neutre. En effet, ce choix peut tout d'abord impliquer des résultats différents sur l'analyse des antécédents ou des conséquences de la croissance (Manigart & Wright, 2013).

Par exemple, dans une étude portant sur l'analyse des facteurs de croissance de 150 PME[20] belges, Janssen (2005) montre que les facteurs explicatifs de la croissance en termes d'emploi sont différents de ceux de la croissance en termes de chiffre d'affaires. Dans cette recherche, cette dernière dépend uniquement de facteurs relatifs aux caractéristiques de l'entreprise (indépendance et location des bâtiments) et de l'environnement économique (infrastructure de transport et de communication) alors que la croissance des effectifs dépend toujours des caractéristiques de l'entreprise (taille de la société) mais aussi de celles du dirigeant (sexe et expérience entrepreneuriale) mais plus du tout de celles de l'environnement. On remarque bien que les facteurs sont ici totalement différents en fonction de l'indicateur utilisé.

Ensuite, ce choix peut aussi dépendre de l'objectif plus global de la recherche (Achtenhagen et al., 2010). Par exemple, des objectifs en termes de création d'emplois et/ou de croissance économique peuvent chacun être reliés à un indicateur différent. Le premier objectif se rattache plutôt à la mesure de l'effectif et s'envisage plutôt dans une vision sociétale (Chanut-Guieu & Guieu, 2010) alors que le second pourrait par exemple être rattaché à la notion de valeur ajoutée créée dans les entreprises dans la mesure où la croissance économique d'un pays est mesurée par le Produit Intérieur Brut (PIB) qui correspond lui-même à la somme des valeurs ajoutées des entreprises d'un territoire[21].

[20] Petite et Moyenne Entreprise

[21] Le PIB est égal à la somme des valeurs ajoutées brutes des différents secteurs institutionnels ou des différentes branches d'activité, augmentée des impôts moins les subventions sur les produits (lesquels ne sont pas affectés aux secteurs et aux

L'enjeu du choix des indicateurs est donc crucial et nous allons tout d'abord nous intéresser à ceux qui ont été les plus utilisés dans la littérature sur la croissance des entreprises (Janssen, 2002) : le chiffre d'affaires et les effectifs.

Une étude réalisée par Weinzimmer et al. (1998) souligne que 83% des recherches identifiées dans la littérature utilisent le chiffre d'affaires comme indicateur et que les trois quarts d'entre elles l'utilisent même comme unique indicateur.

Une autre étude plus récente réalisée par Janssen (2005) confirme quant à elle que les deux indicateurs les plus utilisés sont bien le chiffre d'affaires (55% des recherches) et les effectifs (59%). D'après cet auteur, ceci s'explique notamment par le fait que ces deux critères permettent d'atteindre un double objectif : un objectif sociétal via le critère de l'emploi et un objectif en adéquation avec la vision du dirigeant via la notion de chiffre d'affaires.

Enfin, dans une étude qui cherche à mieux comprendre comment mesurer et caractériser le phénomène de croissance, Achtenhagen et al. (2010) ont eux aussi réalisé une revue de littérature concernant les indicateurs les plus souvent utilisés. Ils montrent que sur cinquante-six articles publiés entre 1997 et 2008 et issus de quatre revues leaders en entrepreneuriat[22], 40% utilisent le chiffre d'affaires comme indicateur (Benslimane et al., 2009; Boeker & Wiltbank, 2005; Eisenhardt & Bird Schoonhoven, 1990; Kor & Sundaramurthy, 2009; Toulouse & Bourdeau, 1994), 30% s'intéressent aux effectifs (Almus, 2002; Bertoni et al., 2005; Bosma et al., 2004; Davidsson, 1989b; Janssen, 2002; Weinzimmer, 1997) et seulement 16% utilisent plusieurs indicateurs simultanément(Asquin & Chastand, 2009; Daily & Dalton, 1993 ; Delmar et al., 2003; Grilli & Murtinu, 2011; Grundei & Talaulicar, 2002).

Dans le cas des start-up, certains auteurs préconisent cependant d'utiliser d'autres indicateurs de croissance que les deux cités précédemment (Boissin et al., 2009) car ces indicateurs « classiques » auraient leurs limites dans ce type d'entreprise. En effet, si certaines études mettent en évidence une corrélation positive entre ces deux indicateurs (Colombo & Grilli, 2010), d'autres montrent une non corrélation dans le cas des start-up (Delmar et al., 2003; Janssen, 2005). Une start-up qui se développe par exemple dans le domaine des biotechnologies peut avoir un chiffre d'affaires nul plusieurs années après sa création mais

branches d'activité) – *Source* : http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/produit-inter-brut-prix-march.htm

[22] *Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship and Regional Development et International Small Business Journal*

compter de nombreux salariés financés par exemple par des augmentations de capital successives.

Il semblerait intéressant d'intégrer des indicateurs complémentaires qui permettraient d'affiner l'étude de la croissance :

- Weinzimmer et al. (1998) utilisent la valeur de l'actif en complément de celle du chiffre d'affaires et de l'effectif afin, selon eux, de capter au mieux les différentes conséquences de la croissance.
- Certains auteurs utilisent également la notion de profits pour mesurer la croissance (Catherine & Corolleur, 2001), notamment dans de jeunes entreprises (Bosma et al., 2004).
- Kouame (2012) propose quant à elle d'appréhender la croissance des jeunes entreprises innovantes françaises au travers de plusieurs indicateurs qui allient à la fois les performances financières, la croissance économique et la performance en termes de création d'emplois (l'effectif, le bénéfice, l'actif, le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation, la valeur ajoutée, la capacité d'autofinancement, la productivité du capital financier, le score de Conan et Holder, la rentabilité économique et la rentabilité financière).

Il s'agit cependant jusqu'à maintenant principalement d'indicateurs plutôt financiers. Or dans le cas des start-up, ceux-ci peuvent *a priori* parfois se révéler insuffisants pour mesurer au mieux leur croissance notamment à cause de leur non corrélation (Boissin & Trometter, 2003). Ces auteurs préconisent alors d'utiliser des indicateurs plutôt de nature qualitative comme le nombre de brevets déposés ou détenus par l'entreprise, les relations et le réseau noués par l'équipe de direction au sein de son environnement ou encore la présence plus ou moins forte de ces sociétés à l'international. Delmar et al. (2003) confirment cette idée en précisant que selon eux, a priori, d'autres indicateurs que le chiffre d'affaires et les effectifs pourraient être utilisés comme par exemple le pourcentage de part de marché ou les « *output* » physiques. Cependant, ces auteurs soulignent finalement que l'utilisation de ce type d'indicateurs « alternatifs » leur semble peu pertinente dans la mesure où ils permettent difficilement une comparaison entre des entreprises situées dans différents secteurs d'activité. Par exemple, utiliser la valeur de l'actif comme indicateur est trop fortement dépendante de l'industrie dans la mesure où elle est reliée à son intensité capitalistique et est trop fortement soumise à des changements sur le long terme.

Finalement, l'utilisation du chiffre d'affaires comme indicateur de croissance semble particulièrement pertinente dans le cas des start-up pour deux raisons principales :

- Tout d'abord, la notion de chiffre d'affaires est en lien direct avec la valorisation de l'entreprise et représente bien un *proxi* de la valeur de cette dernière. De manière générale, une augmentation du chiffre d'affaires est associée à une augmentation de la valeur de l'entreprise. Or, dans le cas des start-up de haute technologie, celle-ci semble particulièrement importante, que ce soit pour un dirigeant qui envisage une sortie(Achtenhagen et al., 2010) ou pour un dirigeant qui souhaite financer son entreprise via des capital-investisseurs.
- Deuxièmement, d'après Kor & Sundaramurthy (2009), dans un environnement hautement technologique, la croissance du chiffre d'affaires est un bon indicateur du succès de la stratégie d'innovation de l'entreprise. En effet, les entreprises qui parviendront à lancer la croissance seront celles dont les produits et/ou services offerts sont en accord avec le marché et donc bien acceptés par les consommateurs. D'après ces auteurs, la croissance du chiffre d'affaires est un bon moyen de mesurer la réussite et la performance d'une entreprise dans un environnement marqué par une forte volatilité et des avantages compétitifs uniquement de court terme, comme c'est le cas des start-up.

L'utilisation des effectifs comme indicateurs de croissance dans les start-up peut se révéler tout aussi pertinente :

- D'après Janssen (2002), elle peut tout d'abord l'être du point de vue du dirigeant car elle peut également constituer pour lui un indicateur de succès auprès de son entourage.
- Elle l'est ensuite d'un point de vue plutôt macroéconomique ou sociétal en termes de création d'emplois ou de diminution potentielle du taux de chômage.
- Cet auteur avance un troisième argument en faveur de l'utilisation de l'effectif comme indicateur de croissance. Selon lui, il s'agit d'un indicateur moins volatile que le chiffre d'affaires dans la mesure où un dirigeant devrait en principe attendre d'avoir stabiliser ce dernier pour réaliser des embauches. Ce dernier argument est sans doute à nuancer dans le cas des start-up technologiques dans lesquelles, comme nous venons de le dire, ces deux indicateurs ne sont pas nécessairement corrélés (Boissin et al., 2009). Ainsi, dans ce type d'entreprises et notamment dans le secteur des biotechnologies, il est tout à fait possible que les effectifs soient en forte croissance

malgré une absence totale de chiffre d'affaires. Les sources de financement plus ou moins importantes selon les périodes peuvent alors faire que cette notion d'effectif peut elle aussi se retrouver relativement volatile dans le temps.

- Enfin, selon Weinzimmer (1997), l'utilisation de la notion d'effectif pour mesurer la croissance est pertinente dans la mesure où elle facilite les comparaisons des trajectoires de croissance entre des entreprises de secteurs d'activités très distincts. Ainsi, des entreprises produits pourront peut-être avoir très rapidement un fort chiffre d'affaires si leur produit ont des prix de vente unitaires très élevés alors qu'en parallèle, une entreprise de service pourra avoir le même effectif salarié mais un chiffre d'affaires bien moins élevé.

Finalement, même si divers indicateurs sont proposés dans la littérature pour mesurer la croissance des start-up, il semble que le chiffre d'affaires et les effectifs restent les indicateurs les plus utilisés et que leur pertinence soit tout de même démontrée. Une étude réalisée en 2013 sur la même population de 2703 start-up soutenues par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche que celle utilisée pour ce travail doctoral a permis de confirmer ce point (Tarillon et al., 2013). Nous mettons en effet en évidence dans cette étude le rôle fondamental du chiffre d'affaires et de l'emploi comme indicateurs de croissance puisque ceux-ci décrivent bien les entreprises qui ont connu les plus grandes réussites (à la fois sur la base de ces deux indicateurs mais aussi du montant de leur actif, de leurs capitaux propres et de leur dette financière).

Cependant, face aux limites que nous avons évoquées sur leur utilisation, il semble primordial de prendre la précaution de ne pas en utiliser un seul afin de limiter la notion subjective des résultats qui peuvent varier en fonction de l'indicateur utilisé (Bertoni et al., 2005). Dans une recherche qui porte sur l'étude des facteurs de croissance, Weinzimmer et al.(1998) s'intéressent à 193 entreprises issues de 48 secteurs d'activité différents et montrent eux aussi que les équations de facteurs explicatives de la croissance ne sont pas les mêmes lorsque l'on utilise l'un ou l'autre de ces indicateurs en tant que variable dépendante du modèle. Au-delà de l'indicateur choisi, le point le plus important semble bien être d'utiliser simultanément plusieurs indicateurs afin de capter au mieux les différentes formes de croissance que peut connaitre une entreprise (Delmar et al., 2003). La plupart des auteurs préconisent ainsi l'utilisation simultanée du chiffre d'affaires et de l'effectif comme indicateur de croissance.

Pour conclure, pour Achtenhagen et al. (2010), la plus grande limite des études qui portent sur la croissance des entreprises ne réside cependant pas dans l'utilisation de tel ou tel critère de mesure mais plutôt dans le manque de justification de leur utilisation. De plus, ils précisent qu'« une image encore moins encourageante émerge lorsque l'on prend en compte les dates de publication des articles. […] Le pourcentage d'études sur la croissance qui ne justifient pas leurs choix de mesure augmente avec le temps, à un taux plus élevé que les études qui motivent et évaluent l'impact de leurs choix »[23] (p.294). Ainsi, la justification du choix de l'indicateur semble finalement centrale pour étudier la croissance d'une entreprise.

Nous construisons finalement le tableau ci-dessous qui propose un résumé de certaines recherches portant explicitement sur l'étude de la croissance et illustre l'utilisation fortement majoritaire des effectifs et du chiffre d'affaires comme indicateurs de croissance.

Tableau 4 : Etudes utilisant le chiffre d'affaires et les effectifs comme indicateur de croissance

Auteurs	Date	Période étudiée	Nombre d'entreprises étudiées	Indicateur(s) utilisé(s)
Achtenhagen et al.	2010	3 ans	827	Effectifs Chiffre d'affaires Bénéfice Rentabilité des actifs[24] Rentabilité des capitaux propres[25]
Almus	2002	3 ans	1949	Effectifs
Asquin & Chastand	2009	10 ans	537	Effectifs Chiffre d'affaires
Autant-Bernard et al.	2006	3 ans	122	Effectifs
Baum et al.	2001	3 ans	307	Effectifs Chiffre d'affaires Bénéfice
Benslimane et al.	2009	5 ans	873	Chiffre d'affaires
Bertoni et al.	2005	-	537	Effectifs

[23] *« An even less encouraging picture emerges when we consider the articles' publication date. […] The percentage of growth studies that do not reflect their choice of measure increased over time, at a higher rate than those studies that motivate and evaluate the impact of their choices ».*
[24] Return on Assets (ROA)
[25] Return on Equity (ROE)

Auteurs	Date	Période étudiée	Nombre d'entreprises étudiées	Indicateur(s) utilisé(s)
Bertoni et al.	2013	10 ans	531	Effectifs Chiffre d'affaires
Boeker & Witbank	2005	7 ans	86	Chiffre d'affaires
Boissin et al.	2009	-	4	Effectifs Chiffre d'affaires Fonds propres Internationalisation Brevets
Bosma et al.	2004	3 ans	1100	Effectifs
Colombo & Grilli	2010	-	439	Effectifs Chiffre d'affaires
Dahlqvist et al.	2000	-	7256	Effectifs Chiffre d'affaires
Daily & Dalton	1993	3 ans	186	Effectifs Chiffre d'affaires
Davidsson	1989	3 ans	540	Effectifs Chiffre d'affaires
Delmar et al.	2003	-	5540	Effectifs Chiffre d'affaires
Feeser & Willard	1989	5 ans	42	Chiffre d'affaires
Finkelstein & Hambrick	1990	5 ans	100	Effectif Chiffre d'affaires Actif
Grilli & Murtinu	2011	-	8391	Effectifs Chiffre d'affaires
Grundei & Talaulicar	2002	-	62	Effectifs Chiffre d'affaires
Hambrick & Crozier	1985	5 ans	74	Chiffre d'affaires Rentabilité
Janssen	2002	7 ans	150	Effectifs
Janssen	2005	7 ans	150	Effectifs Chiffre d'affaires
Julien	2000	-	52	Effectifs Chiffre d'affaires
Kor & Sundaramurthy	2009	-	72	Chiffre d'affaires

Auteurs	Date	Période étudiée	Nombre d'entreprises étudiées	Indicateur(s) utilisé(s)
Kouame	2012	6 ans	387	Effectifs Chiffre d'affaires Actif Chiffre d'affaires Excédent Brut d'Exploitation Capacité d'autofinancement Score Conan-Holder Rentabilité économique Rentabilité financière Productivité du capital financier Valeur ajoutée
Lasch	2005	-	498	Effectifs
Mangematin et al.	2003	-	60	Effectifs
Moati	2006	3 ans	17498	Effectifs
Rédis	2007	3 ans	141	Effectifs Chiffre d'affaires
Toulouse & Bourdeau	1994	-	21	Chiffre d'affaires
Weinzimmer	1997	5 ans	114	Chiffre d'affaires
Weinzimmer et al.	1998	5 ans	193	Effectifs Chiffre d'affaires
Wiklund et al.	2009	3 ans	413	Effectifs Chiffre d'affaires

D'autres défis s'offrent ensuite au chercheur qui souhaite étudier et mesurer la croissance d'une entreprise. Après avoir déterminé et justifié de manière théorique et/ou empirique quels indicateurs il souhaite utiliser dans sa recherche, il devra se demander quel type de mesure utiliser, c'est-à-dire quelles valeurs utiliser pour mesurer cet indicateur.

1.2 Quelle méthode pour appréhender ces indicateurs ?

On peut mesurer la croissance de deux manières : en valeur absolue ou en valeur relative. Or le choix de l'une ou l'autre des méthodes n'est pas neutre en termes de résultats.

- Comme le disent Achtenhagen et al. (2010, p.291) : « la taille est mesurée en valeur absolue alors que la croissance est une mesure relative de la taille dans le temps »[26]. Nous soulignons bien ici le caractère dynamique d'une mesure de croissance en termes de valeur relative.
- Ce choix n'est pas neutre non plus en termes de résultats obtenus lors de l'étude des facteurs de croissance. D'après Janssen (2011, p. 31) : « les résultats [*de nombreuses études dans la littérature*] montrent que les variables affectant significativement la croissance ne sont pas nécessairement les mêmes, selon la formule utilisée pour conceptualiser la croissance ». Achtenhagen et al. (2010) par exemple soulignent qu'il existe une faible corrélation entre ces deux types d'indicateurs.
- Enfin, l'utilisation d'une croissance en valeur absolue ou en valeur relative aura également un impact sur les résultats en fonction de la taille initiale de la société. Ainsi, une mesure en valeur absolue aura tendance à surestimer la croissance d'entreprises de grande taille alors qu'une mesure en termes de valeur relative donnera plutôt l'impression que de petites entreprises atteignent de très forts taux de croissance (Delmar et al., 2003). Ainsi, la taille de l'entreprise aura un impact positif sur la croissance en valeur absolue et un impact plutôt négatif sur la croissance en termes relatif, c'est-à-dire en pourcentage (Weinzimmer et al., 1998). A titre d'illustration, une entreprise peut avoir réalisé 100 000€ de chiffre d'affaires en 2011. Si elle atteint un chiffre d'affaires de 200 000€ en 2014, on pourra dire qu'elle a connu une croissance de 100% sur trois ans ou qu'elle a doublé son chiffre d'affaires et connu une augmentation de celui-ci de 100 000€. Au contraire, si une société réalisait 1 000 000€ de chiffre d'affaires en 2011 et réalise 1 100 000€, on pourra toujours dire qu'elle a connu une augmentation de ses ventes de 100 000€ mais sa croissance n'est plus que de 10%.

Pour conclure sur ce premier point, certains indices existent pour essayer de pallier ce problème en tentant d'utiliser conjointement les deux types de mesure. C'est par exemple le cas de l'indice composite de croissance de Birch ou de celui de l'OCDE qui cherchent tous

[26] « *Size is an absolute measure, whereas growth is a relative measure of size over time* »

deux à capter simultanément les deux types de mesure afin de tenter de neutraliser l'effet taille décrit ci-dessus. Cependant, Janssen(2011) conclut que ces indices ne parviennent pas réellement à atteindre leurs objectifs et sont toujours plutôt favorables aux grandes entreprises. Cet auteur montre par exemple que : « pour obtenir un indice de Birch identique de 33, une entreprise de 20 personnes doit plus que doubler son emploi sur la période, tandis qu'une entreprise de 1000 personnes ne devra croître que de 18% » (p.31). Le poids de la variation en valeur absolue des grandes entreprises est tellement important que le calcul de l'indice ne parvient pas à l'atténuer.

Finalement, aucun indice ne semble parvenir à neutraliser l'impact de la taille de l'entreprise et la plupart des auteurs préfèrent se concentrer sur une mesure de la croissance en termes de variation relative (Delmar, 1997).

Enfin, il reste un dernier point à éclaircir lorsque l'on cherche à mesure la croissance des entreprises, et notamment celle des jeunes entreprises innovantes : la période sur laquelle se baser pour mesurer cette croissance. En effet, dans une revue de littérature réalisée sur 35 papiers de référence portant sur la croissance des firmes, Weinzimmer et al.(1998) en identifient cinq qui se basent sur une période de temps inférieure à 18 mois, trois qui utilisent une période de 2 ans, huit qui utilisent une période de 3 ans, un une période de 4 ans, onze qui s'appuient sur une période de 5 ans et enfin trois sur une période supérieure à 5 années. Le tableau 1 proposé dans la section précédente présente également une synthèse de la période utilisée par les études qui s'intéressent explicitement à la croissance et qui sont analysées dans cette recherche. On remarque que la majorité des recherches utilisent des périodes de mesure de 3 et 5 ans même si l'une d'entre elles utilise une période beaucoup plus longue de 10 ans. Il est surtout intéressant de noter qu'un nombre important de recherches ne précisent même pas cette donnée. Comme pour le choix des indicateurs, il semble cependant primordial de préciser la période pendant laquelle l'étude a été réalisée (Achtenhagen et al., 2010). En effet, cette précision est nécessaire pour permettre l'accumulation de données sur le thème de la croissance et faciliter la comparaison des études les unes par rapport aux autres (Delmar, 1997).

2 LA CROISSANCE : UN PHENOMENE MULTIFACTORIEL

Nous allons maintenant nous intéresser aux divers facteurs qui peuvent expliquer une croissance plus ou moins forte au sein des entreprises. Ces facteurs se rattachent à trois domaines principaux (Boissin et al., 2009; Lasch, 2005; Weinzimmer et al., 1998).

- Dromby (2000) identifie tout d'abord des facteurs macro-économiques liés à l'environnement économique et plus spécifiquement à l'industrie dans laquelle la société se développe.
- Il propose ensuite de s'intéresser aux facteurs microéconomiques, c'est-à-dire aux caractéristiques de la firme elle-même. Ce sont surtout les auteurs de la théorie de la contingence qui ont montré que les structures de l'entreprise et donc par extension sa croissance étaient corrélées à l'environnement dans lequel elle évolue. Mintzberg (1980) propose par exemple plusieurs facteurs de contingence et explique que les structures et donc les trajectoires des entreprises dépendent de ces facteurs et ne sont pas déterminées « au hasard ». Il s'agit tout d'abord de l'âge et de la taille de l'entreprise. Plus celle-ci est âgée et de grande taille, plus son organisation serait formelle. On trouve ensuite le système technique sur lequel se base l'entreprise. Plus celui-ci est sophistiqué et plus la structure administrative de la société devrait être élaborée. Troisièmement, l'environnement est également un facteur de contingence. Ainsi, les environnements dynamiques seraient synonymes de structures plutôt organiques et les environnements complexes seraient eux synonymes de structures plutôt décentralisées[27]. Enfin, la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise va également influencer sa structure. Plus le contrôle externe est fort sur la société et plus la formalisation et la centralisation devraient augmenter.
- Pour finir, il faut se pencher sur les caractéristiques personnelles du dirigeant qui vont jouer un rôle central dans l'explication de la croissance des start-up.

[27] Selon Mintzberg (1980), une structure organique s'appuie sur un système de supervision directe et d'ajustement mutuel entre les individus. Une structure décentralisée, de son côté, correspond à une organisation qui fonctionne sur la base de groupes de travail, c'est-à-dire d'unité opérationnelles distinctes, de taille plus ou moins importante, qui ont plus ou moins de pouvoir et qui sont libres de la manière dont elles se coordonnent entre elles. Ainsi, si l'on suit ces définitions, une jeune entreprise innovante qui se situe à la fois dans un environnement dynamique et complexe devrait s'adapter à cet environnement en mettant en place une organisation interne mixant ces deux types de structure.

2.1 Facteurs de croissance liés à l'environnement économique

D'après la littérature, deux facteurs principaux en relation avec l'environnement économique vont influencer de manière positive ou négative la croissance d'une entreprise. Il s'agit dans un premier temps d'une notion de géographie, c'est-à-dire de la zone dans laquelle l'entreprise se développe, puis dans un second temps d'une notion d'industrie, c'est-à-dire le secteur d'activité de l'entreprise.

2.1.1 L'appartenance à un territoire comme facteur de croissance

Premièrement, de nombreux auteurs montrent une relation significative entre l'appartenance à un territoire et la croissance d'une entreprise. On peut d'ores et déjà remarquer qu'en France, on retrouve par exemple une très forte concentration de jeunes entreprises innovantes dans trois principales régions. L'Ile de France représente ainsi entre 1998 et 2007 près de 26% des créations de jeunes entreprises innovantes, la région Rhône-Alpes en compte 12% et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur en compte 8% (Oséo, 2011). L'OCDE souligne également que la concentration d'entreprises à forte croissance est plus importante dans les régions qui connaissent elles-mêmes une forte croissance économique (Janssen, 2011). Ces deux constats ont en fait différentes origines liées à l'écosystème dans lequel les entreprises se développent. A priori, plus leur région offre un écosystème d'affaires dense et plus elles auront de chances de connaitre une forte croissance.

Moati et al. (2006) mettent en évidence trois caractéristiques principales de cet écosystème qui sont reliées à la croissance des firmes :

- Tout d'abord, cette croissance serait corrélée à l'offre de ressources que peut proposer le territoire. Il peut s'agir ici selon ces auteurs d'un marché du travail riche et en adéquation en termes de compétences avec les activités de l'entreprise, de la présence de fournisseurs compétents et en nombre suffisant mais aussi de la présence d'infrastructures de transport développées ou encore de l'intensité de la concurrence. Ainsi, ils montrent que la spécialisation du territoire dans le secteur d'activité de la firme est favorable à sa croissance, notamment car ce territoire comprendra alors de nombreux travailleurs qualifiés disponibles et attirera une concentration de fournisseurs importante. Ils observent au contraire qu'une forte concurrence au sein du territoire sur l'activité spécifique de l'entreprise serait négative pour la croissance. On remarque également que la proximité d'un aéroport ou du littoral aurait un impact

négatif. Moati et al. (2006) expliquent ce résultat qui peut paraitre contre intuitif en faisant le rapprochement entre ces deux dernières variables et le niveau élevé de concurrence. Autant-Bernard et al. (2006) s'intéressent également à cette notion de ressources disponibles sur le territoire. Selon eux, un fort niveau scientifique ainsi qu'une diversité importante des compétences disponibles favoriseraient le développement des start-up, notamment dans le domaine des biotechnologies.

Lorsque l'on parle de ressources, il est également important de s'intéresser aux ressources financières et notamment à la présence d'investisseurs tels que du capital-risque. Plusieurs auteurs montrent ainsi que la présence de ce type de financeurs dans une région est favorable au développement des entreprises qui s'y trouvent (Bertoni et al., 2005; Redis, 2007). En effet, les investisseurs en capital auraient tendance à plutôt investir de manière régionale (Catherine & Corolleur, 2001).

- D'après Moati et al. (2006), la croissance des entreprises serait ensuite corrélée à l'offre de débouchés que propose le territoire sur lequel sont situées les entreprises. Ainsi, selon Wiklund et al. (2009, p. 354), « l'environnement fourni aux petites entreprises des opportunités de croissance qu'elles peuvent exploiter. »[28]. Plus un territoire a une population importante avec un revenu moyen élevé et plus il serait favorable à la croissance de ses entreprises. De la même manière, l'attraction commerciale de la région ainsi que la présence de flux touristiques importants seraient des signes positifs. Dans une étude réalisée sur des entreprises situées en Allemagne de l'Ouest et de l'Est après la réunification, Almus (2002) montre que la région dans laquelle se trouve l'entreprise influence sa trajectoire de croissance dans la mesure où elle peut lui offrir des débouchés plus importants. Par exemple, les entreprises situées en Allemagne de l'Est dans les années 1990 et qui avaient une activité dans les secteurs du bâtiment, des transports ou des communications ont connu de très fortes croissances grâce au *boom* de ces secteurs économiques dans cette région.
- Enfin, une troisième caractéristique d'un territoire peut être reliée à la croissance de ses entreprises : l'accès à des mécanismes de coordination (Moati et al., 2006). Il peut par exemple s'agir de la présence de réseaux sociaux dans lesquels le dirigeant va pouvoir s'inscrire. Dans cette optique, les relations et les interactions avec la recherche publique (Autant-Bernard et al., 2006) ou la présence de structures d'essaimage

[28] *« The environment provides the small firm with growth opportunities that can be exploited. »*

scientifiques ou industrielles (Redis, 2007) vont pouvoir jouer un fort rôle positif sur la croissance des entreprises.

2.1.2 Influence du secteur d'activité sur la croissance

Dans un deuxième temps, le secteur d'activité lui-même peut être corrélé à la croissance des entreprises.

En effet, Bertoni et al.(2005) soulignent par exemple qu'une start-up aura plus de chance d'obtenir un financement auprès d'investisseurs en capital si ces derniers ont déjà investi dans des entreprises d'une même région mais surtout du même secteur d'activité.

Dans une étude réalisée auprès de jeunes entreprises de technologie innovantes, Redis(2007) montre une différence significative du chiffre d'affaires et de l'effectif en fonction du secteur d'activité cinq ans après la création des entreprises : « le niveau moyen de chiffre d'affaires en année 5 est de très loin le plus élevé dans le secteur de e-commerce. […] En termes d'activités, les secteurs dans lesquels les sociétés ont l'effectif moyen le plus élevé à l'issue des cinq ans sont d'abord le e-commerce, les services télécoms et l'électronique/optique/hardware. » (p.11-13). Selon l'auteur, les différences peuvent à la fois être liées à la structure d'activité mais aussi à l'adéquation entre le business model choisi et le secteur d'activité de l'entreprise. Cependant, cette relation entre secteur d'activité et croissance est à nuancer et semble pour beaucoup relativement faible. Janssen(2011) précise par exemple que les résultats théoriques sont contradictoires sur ce sujet et Chanut-Guieu & Guieu(2010) soulignent que l'impact du secteur d'activité sur le nombre d'entreprises en hyper-croissance est relativement limité.

2.2 Facteurs de croissance liés à l'entreprise

Nous venons de voir que les trajectoires de croissance des start-up pouvaient dans un premier temps être en partie expliquées par l'environnement dans lequel elles évoluent. Cependant, ce n'est évidemment pas le seul critère à prendre en compte et nous allons maintenant nous intéresser à un niveau plus microéconomique, c'est-à-dire à l'influence que peuvent avoir les caractéristiques de l'entreprise elle-même sur sa croissance. Nous pouvons regrouper ces caractéristiques selon trois thèmes : les caractéristiques démographiques, la structure de gouvernance et le financement.

2.2.1 Les caractéristiques démographiques de l'entreprise comme facteurs de croissance

Les caractéristiques démographiques de l'entreprise peuvent avoir différents types d'influence sur la croissance. Certaines peuvent lui être favorables alors que d'autres vont plutôt représenter un frein.

2.2.1.1 Influence de la taille et de l'âge de l'entreprise

Tout d'abord, la taille semble négativement corrélée à la croissance (Dromby, 2000; Janssen, 2011).

Dans l'une de leur recherche, Bertoni et al.(2013) s'intéressent à 531 entreprises de technologies innovantes[29] créées en Italie depuis 1980 et étudient leurs trajectoires de croissance sur une période de 10 ans entre 1994 et 2003. Il s'agit de sociétés provenant des secteurs de la haute technologie puisqu'elles sont situées dans l'informatique, l'électronique, les télécommunications, l'optique, le médical, les biotechnologies, la robotique ou encore le e-commerce. Dans cette recherche, les auteurs mesurent la taille de la société via son nombre de salariés et obtiennent un résultat qui est selon eux en accord avec la littérature puisqu'ils montrent que les firmes les plus petites ont tendance à croitre plus rapidement que celles ayant une taille plus importante.

Dans une étude portant sur 17498 entreprises françaises, les résultats de Moati et al.(2006) vont dans le même sens en montrant une corrélation négative entre la taille initiale de l'entreprise et son taux de croissance sur trois ans. Les résultats d'Almus (2002) confirment le sens de cette relation. En étudiant la croissance de 3702 entreprises allemandes créées entre 1990 et 1993, cet auteur conclut à une non applicabilité de la loi de Gibrat selon laquelle la croissance des entreprises serait indépendante de leur taille.

L'âge de l'entreprise peut aussi influencer son taux de croissance. La relation est là aussi négative et montre que plus l'entreprise est jeune et plus son taux de croissance aura tendance à être important (Janssen, 2011). Au contraire, plus la date de création de l'entreprise serait ancienne et plus sa croissance diminuerait (Dromby, 2000). Julien(2000) souligne bien ce point dans une étude réalisée sur un échantillon de 52 Petites et Moyennes Entreprises (PME) québécoises qui met en évidence les caractéristiques spécifiques des PME à forte croissance.

[29]Bertoni, Colombo, & Grilli (2013) font référence à la notion de NTBF, c'est-à-dire de « *New Technology-based firm* »

2.2.1.2 Influence des structures d'accompagnement et des aides publiques sur la croissance

Les structures d'accompagnement sur lesquelles une entreprise pourra s'appuyer sont elles aussi importantes en tant que facteurs de croissance dans la mesure où elles procurent des ressources cruciales à l'entreprise. Il peut s'agir à la fois d'un accompagnement financier (comme dans le cas du Concours d'Aide à la création d'entreprises de technologies innovantes[30] ou d'aides publiques) ou d'un accompagnement « physique » (comme par exemple dans le cas d'un incubateur ou d'une aide fournie par un laboratoire public si le dirigeant était auparavant chercheur dans celui-ci).

L'impact du premier mécanisme cité, le Concours, semble a priori nul en termes de croissance. En effet, dans leur étude sur l'impact économique de ce Concours, Benslimane et al. (2009) étudient son influence sur la croissance des firmes lauréates et concluent à une non corrélation entre celui-ci et la croissance de l'entreprise.

Les aides publiques quant à elles, ont fait l'objet de plusieurs études mais celles-ci obtiennent des résultats plutôt mitigés.

Ainsi, si Benslimane et al. (2009) concluent à une non corrélation entre cette variable et la croissance, Dahlqvist et al., (2000) montrent plutôt un impact positif de ces aides. Dans une étude qui porte sur 7256 entreprises suédoises, ils mettent en évidence une surreprésentation des entreprises avec une forte performance au sein de celles ayant reçu des aides de l'Etat. D'autres auteurs comme Fabre & Kerjosse(2006) et Moati et al.(2006) confirment cette relation positive entre l'obtention d'aides publiques et la croissance. Au contraire, Bertoni et al.(2005) montrent une influence négative de cette obtention sur la possibilité d'obtenir un financement par des investisseurs en capital. Or, comme nous le détaillerons par la suite, cette obtention serait favorable à la croissance. Ainsi, d'après ces auteurs, il existerait un lien négatif entre l'obtention d'aides publiques et la croissance des entreprises. On ne peut donc

[30] Rappelons qu'il s'agit d'un Concours organisé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) et la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRI) qui vise à détecter et à faire émerger des projets de création d'entreprises innovantes en soutenant les plus prometteurs grâce à une aide financière et à un accompagnement adapté. Les lauréats du Concours « Emergence » peuvent bénéficier d'une subvention allant jusqu'à 45 000€ et ceux du Concours « Création-Développement » peuvent obtenir jusqu'à 450 000€.Le public d'entreprises lauréates du Concours est relativement large car la collaboration avec le milieu académique n'est pas un critère de sélection. D'après le MESR, seuls **63%** des projets récompensés mettent en œuvre les résultats de la recherche publique. Pour participer, un projet doit porter sur une technologie innovante : « il s'agit d'un projet de développement d'un nouveau produit ou service préalablement à sa mise sur le marché et qui nécessite pour l'entreprise en création une activité intense de recherche et développement […]. Un projet de service innovant n'est éligible au concours que lorsque le service est associé ou s'appuie sur une technologie innovante. »
(*Source* : http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20549/foire-aux-questions-concours-national.html#q1)

pas conclure quant au sens du lien qui existe entre le fait de bénéficier d'aides publiques et la croissance.

Ensuite, le troisième type d'accompagnement que l'on peut citer correspond à celui qui peut être fourni par un incubateur. Le sens de la relation semble plus clair ici. La littérature conclut de manière générale à un impact positif de l'accompagnement par un incubateur lors de la création de l'entreprise sur la croissance de celle-ci (Berger-Douce, 2005). Cet impact positif se traduit tout d'abord par un taux de survie beaucoup plus élevé pour les entreprises incubées (Schmitt et al., 2004). D'après Chabaud et al.(2003), le taux de mortalité des entreprises incubées (ou accompagnées par des pépinières d'entreprises) serait deux à quatre fois inférieur à celui des entreprises non accompagnées. L'impact positif de ces dispositifs sur la croissance s'explique notamment car ils favorisent la mise en place de certaines structures, de certaines stratégies au sein de l'entreprise qui sont elles-mêmes favorables à la croissance ou attirent des dirigeants dont le profil l'est aussi. Par exemple, les incubateurs semblent attirer des créateurs qui auraient un capital humain plus élevé, qui auraient plus facilement accès à du financement, ainsi qu'une capacité d'innovation plus importante et moins de réticence à lier des accords formels avec des parties prenantes extérieures (accords technologiques avec des industriels, accords de recherche avec des universités, accords commerciaux avec des clients et des fournisseurs…)[31](Stephany & Vedel, 2005). De plus, dans le cas spécifique de l'accompagnement des entreprises innovantes, ces incubateurs ont également pour rôle d'aider le dirigeant à lever des fonds, ce qui est un autre point favorable au soutien de la croissance (Labex Entreprendre, 2014).

Pour terminer sur la notion d'accompagnement, certaines entreprises peuvent l'être de manière plus ou moins étroite par un laboratoire de recherche public. Par exemple, si le dirigeant était auparavant chercheur dans ce type de laboratoire et qu'il a choisi de créer une spin-off académique, c'est-à-dire une entreprise dont le développement est basé sur une technologie issue de son laboratoire d'origine (Nosella & Grimaldi, 2009), il peut par la suite mettre en place des accords de recherche avec son ancien laboratoire. L'impact de ce type de lien semble cependant plutôt négatif puisque dans une étude réalisée auprès de chercheurs primo-entrepreneurs ayant créé ce type d'entreprise, Boissin et al.(2009) ont tendance à montrer que les dirigeants qui « se sont le plus émancipés de leur laboratoire sont aussi ceux qui connaissent la croissance la plus forte » (p.60).

[31] Nous détaillerons l'influence de toutes ces caractéristiques sur la croissance dans la suite de ce travail.

2.2.1.3 Influence du niveau d'innovation sur la croissance

Le niveau d'innovation de l'entreprise semble également être corrélé avec son taux de croissance. En effet, dans leur étude, Toulouse & Bourdeau(1994) montrent que les entreprises au départ fulgurant suivi d'une forte croissance basent en général leur activité sur un « nouveau produit unique et très innovateur développé grâce à une percée jugée importante ou très importante dans le domaine scientifique » (p.8). Gimmon & Levie(2010) montrent quant à eux que le nombre de brevets déposés ou possédés par l'entreprise représente un signal positif pour l'entrée de potentiels investisseurs en capital. Or, comme nous l'avons dit précédemment et comme nous l'expliquerons plus en détail par la suite, l'entrée d'investisseurs est un facteur très favorable à la croissance. Nous pouvons en conclure qu'un niveau d'innovation élevé, caractérisé notamment par le nombre de brevets détenus par l'entreprise, est favorable à la croissance.

2.2.1.4 Influence du marché visé sur la croissance

Pour finir, le marché visé par l'entreprise et notamment l'étendue de ce marché sont également liés à la croissance. Ainsi, plus ce marché est important et plus la croissance, en parallèle, pourrait a priori être rapide. Les sociétés qui réalisent un fort pourcentage de leur chiffre d'affaires à l'étranger ont tendance à connaitre une plus forte croissance (Feeser & Willard, 1990; Toulouse & Bourdeau, 1994) dans la mesure où leur marché est beaucoup plus étendu que celui d'une nation. Certains auteurs s'accordent sur ce point en confirmant que selon eux, des entreprises fortement spécialisées auraient intérêt à élargir régionalement leur marché afin d'augmenter leur potentiel de croissance (Lasch, 2005). D'autres, cependant, nuancent ce propos en soulignant le risque élevé de disparition des entreprises qui mettent en place dès la création une très forte internationalisation (Sapienza et al., 2003). En effet, la concurrence peut être très rude sur ces marchés internationaux de par la présence, notamment, d'entreprises de taille plus importante déjà implantées. De plus, les start-up sont des entreprises qui souvent, manquent de ressources internes (Chanut-Guieu & Guieu, 2011a), notamment en termes de compétences interculturelles (Bartel-Radic, 2009), ce qui peut rendre une ouverture rapide à l'international relativement compliquée. Ainsi, une petite entreprise qui se focalisera sur un plus petit marché connaitra une croissance plus lente mais serait susceptible d'atteindre plus rapidement la rentabilité. Au contraire, une entreprise qui s'ouvre dès le départ connaitra plus facilement de son côté une croissance forte et rapide mais plus risquée (Mangematin et al., 2003).

2.2.2 La structure de gouvernance comme facteur de croissance

D'après Grundei & Talaulicar(2002) ainsi que d'après un rapport de l'OCDE (2004) qui porte sur les bons principes de gouvernance au sein des entreprises, « le gouvernement d'entreprise est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficience et de la croissance économiques et de renforcement de la confiance des investisseurs » (OCDE, 2004, p. 11). En effet, l'application de certaines règles « traditionnelles » de gouvernance dans les start-up, semble pouvoir leur être profitable dans la mesure où elles représentent un signal positif en termes d'organisation de l'entreprise en vue de la croissance future voire de l'entrée de potentiels investisseurs (Cerrada & Janssen, 2006). Ainsi, la gouvernance semble importante à prendre en compte lorsque l'on étudie les facteurs de croissance d'une société. La structure de gouvernance d'une entreprise est composé de différents acteurs et mécanismes et certains auront une influence plus ou moins forte sur la croissance : la forme juridique, le conseil d'administration, l'équipe de co-fondateurs ou encore l'équipe de direction.

2.2.2.1 La forme juridique comme facteur de croissance

Tout d'abord, la forme juridique peut effectivement être corrélée à la croissance de l'entreprise (Dahlqvist et al., 2000).

Dans une recherche qui s'intéresse aux PME françaises ayant été lauréates du Concours d'Aide à la création d'entreprises de technologies innovantes et à leur croissance, Benslimane et al.(2009) mettent en évidence plusieurs facteurs de croissance de ces entreprises. En particulier, tout comme l'étude du Labex Entreprendre (2012) qui portent sur des entreprises innovantes incubées, elles soulignent l'impact de la structure juridique sur ce phénomène et montrent que pour une entreprise innovante, le fait d'être structurée en Société à Responsabilité Limitée (SARL) a un impact négatif sur la croissance. Au contraire, ce sont les Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés Anonymes Simplifiées (SAS) qui connaitraient la croissance la plus importante.

Enfin, Grundei & Talaulicar(2002), tout en allant dans le même sens que les recherches citées précédemment, précisent que cette corrélation observée entre structure juridique et croissance peut être envisagée au travers de la structure de gouvernance mise en place. Selon eux, une forme juridique spécifique signifie une structure de gouvernance particulière (par exemple, en France, une SA doit obligatoirement mettre en place un conseil d'administration), qui va elle-même influencer la croissance.

Ainsi, la structure juridique est bien la première variable à prendre en compte si l'on veut caractériser la structure de gouvernance d'une société.

2.2.2.2 Le conseil d'administration et son influence sur la croissance

Ensuite, la présence, l'implication ainsi que la composition du conseil d'administration vont elles aussi être corrélées à la croissance de l'entreprise. En effet, plusieurs études montrent que les entreprises dans lesquelles le conseil d'administration est réellement impliqué connaissent une croissance plus forte (Cerrada & Janssen, 2006). Janssen(2011) approfondit cette idée en soulignant que l'implication plus ou moins forte des administrateurs est caractérisée à la fois par la surveillance efficace qu'ils peuvent avoir sur les activités des managers et par leur rôle plus ou moins actif dans la définition de la stratégie. D'autres auteurs soulignent également que l'efficacité du conseil d'administration est favorable à la performance de l'entreprise et que cette efficacité est expliquée ou caractérisée par différents facteurs (Payne et al., 2009) : le niveau de connaissances disponible au sein du conseil d'administration, l'information disponible, le temps passé sur des activités pertinentes et le pouvoir relatif entre conseil d'administration et dirigeant. Par exemple, les conseils d'administration qui ont un fort pouvoir sur le dirigeant seraient plus proactifs et plus impliqués dans la stratégie, ce qui serait synonyme d'une meilleure performance.

Ainsi, ce premier point qu'est l'implication du conseil est à relier avec le second qui porte sur les compétences qu'il détient. En effet, l'hétérogénéité des membres du conseil en termes fonctionnel (c'est-à-dire l'hétérogénéité de leurs expériences professionnelles passées : expérience en management, en finance, en marketing, en ressources humaines, expérience technique, expérience en comptabilité…) serait favorable à l'innovation et donc à la croissance, au contraire d'une trop grande hétérogénéité en termes d'âge ou de niveau d'éducation (Bantel & Jackson, 1989).

De plus, il faut tout de même qu'une partie de cette expérience fonctionnelle soit issue de la même industrie, c'est-à-dire du même secteur d'activité, que celle de l'entreprise. En effet, il existe une relation positive entre l'expérience passée des administrateurs dans le secteur de l'entreprise et la croissance de celle-ci (Kor & Sundaramurthy, 2009).

Pour finir, il semble important pour favoriser la croissance que le conseil d'administration contienne une certaine proportion d'administrateurs indépendants[32](Daily & Dalton, 1993). Kor & Sundaramurthy (2009) montrent également, dans une étude sur 72 entreprises technologiques américaines dans le domaine de la santé, que le capital humain et social de ces administrateurs indépendants est significativement corrélé avec la croissance de l'entreprise. Ils mettent par exemple en évidence une corrélation positive entre la participation de ces administrateurs indépendants à d'autres conseils d'administration et la croissance de l'entreprise. Celle-ci est également corrélée positivement avec le nombre d'administrateurs qui étaient des fondateurs et négativement cette fois-ci avec le nombre moyen d'années du mandat des administrateurs. Plus que la présence d'administrateurs indépendants, c'est donc leurs compétences et leur origine qui influencent la croissance. Hambrick & Crozier(1985) ont également montré que la présence d'administrateurs indépendants faisant partie de grandes entreprises (et ayant l'expérience de la formalisation et de l'organisation de la croissance) est favorable aux trajectoires d'hyper-croissance car ils apportent des compétences qui peuvent manquer aux membres de l'entreprise. Enfin, cette notion d'indépendance du conseil d'administration peut aussi être appréhendée au travers de la dualité du poste de dirigeant. Ainsi, une séparation de fonction entre le directeur général et le président du conseil d'administration serait elle aussi favorable à la croissance (Daily & Dalton, 1993).

2.2.2.3 Influence de l'équipe de fondateur et de l'équipe de direction sur la croissance

De nombreuses études montrent également qu'un dirigeant qui ne créé pas son entreprise seul a plus de chance de réussir dans la mesure, notamment, où il n'est pas seul pour prendre les décisions stratégiques les plus importantes. Ainsi, les entreprises dirigées par une équipe de fondateurs puis plus tard par une équipe de direction ont plus de chances de connaitre une croissance forte (Janssen, 2011). Ceci est notamment vrai, selon Feeser & Willard(1990) et Dromby(2000) dans les PME de haute technologie. Cette relation positive entre la présence d'une équipe de direction et la croissance proviendrait notamment de la complémentarité cognitive qui existe au sein de cette équipe. Ainsi, un manque d'hétérogénéité cognitive au sein de l'équipe serait un frein à la croissance (Bower, 2003) et rallongerait même la période d'incubation et donc les différentes phases de la création (Vanaelst et al., 2006). Sur la base de leur étude qui porte sur 21 entreprises technologiques québécoises à succès, Toulouse

[32] Selon Daily & Dalton (1993), les administrateurs indépendants sont des membres du conseil d'administration qui ne sont pas salariés de l'entreprise.

&Bourdeau(1994) décrivent par exemple le « profil type » d'une équipe de direction favorable à une forte croissance : elle comporterait au moins 2 ou 3 personnes, ses membres auraient entre 37 et 42 ans (selon les auteurs, les dirigeants plus jeunes dirigeraient des entreprises avec une croissance plus faible dans le domaine des entreprises de technologie). Il faudrait également que les membres de l'équipe aient une forte expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise et que leurs expériences et compétences soient complémentaires. Cependant, cette relation positive entre la présence, la taille et l'hétérogénéité de l'équipe de direction est à nuancer. En effet, Lasch(2005) de son côté, ne met en évidence aucune relation significative entre la croissance et le fait que le dirigeant soit entouré par une équipe.

2.2.2.4 Influence des salariés, clients et fournisseurs sur la croissance

Pour finir, les relations avec d'autres parties prenantes peuvent également être corrélées à la croissance. En effet, dans son étude qui cherche à mettre évidence les caractéristiques principales des PME à forte croissance, Julien(2000) montre justement que l'une des caractéristiques de ces sociétés est d'impliquer très fortement ses salariés et notamment ses cadres dans l'entreprise. L'objectif est de les motiver au mieux, ce qui serait favorable à la croissance. Pour cela, les sociétés qui connaissent une forte croissance ont tendance à offrir à leurs cadres une rémunération variable en fonction des résultats de la société, que celle-ci passe par des primes ou par des stock-options, c'est-à-dire par une entrée dans le capital de la société. De plus, ces entreprises cherchent à responsabiliser ces cadres le plus possible, notamment en favorisant leur participation aux prises de décisions stratégiques qui peuvent potentiellement affecter le futur de la société. Julien(2000) montre également que la mise en place de partenariats forts et formels avec des clients et des fournisseurs semble être favorable à la croissance.

2.2.3 La présence d'investisseurs comme facteur de croissance

Julien(2000) souligne que les problèmes pour trouver des sources de financement sont cités par 38% des dirigeants comme des freins à la croissance. Or les financeurs « classiques » que sont par exemple les banques ne semblent pas adaptés à des entreprises telles que les start-up à cause de la trop forte incertitude liée à leur financement et au risque trop important qui y est associé (Denis, 2004). C'est pourquoi les investisseurs en capital (capital-risqueur ou

Business-Angel[33]) sont des sources centrales de financement primordiales dans ces entreprises.

Ainsi, la majorité des études fait ressortir une relation positive entre la présence d'investisseurs en capital et la croissance des start-up (Colombo & Grilli, 2010; Grilli & Murtinu, 2011; Langeland, 2007; Lasch, 2005; Magnier & Tassone, 2012). Que la croissance soit mesurée en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs, cette relation positive est soulignée par plusieurs auteurs comme Bertoni et al.(2005) dans une recherche sur de jeunes entreprises de technologies innovantes,Bertoni et al.(2013) dans une recherche sur les rôles des investisseurs en capital dans 324 entreprises innovantes espagnoles ou encore Bertoni et al.(2013) sur un échantillon de 531 jeunes entreprises de technologies innovantes italiennes. La recherche menée par Saty Kouame(2012) sur les jeunes entreprises innovantes françaises confirme cette idée en montrant que le taux de croissance moyen annuel du chiffre d'affaires des entreprises ayant été financées par ce type d'investisseurs est 1,6 fois supérieur à celui des autres sociétés. En termes d'effectif, la différence est encore plus marquée puisque le taux est cette fois 3 fois supérieur dans les entreprises ayant fait entrer des investisseurs.

Plusieurs explications sont avancées pour analyser cet apport des investisseurs en capital :

- Tout d'abord, il y aurait un effet de sélection (Bertoni et al., 2013), c'est-à-dire que les investisseurs choisiraient dès le départ des entreprises qui avaient déjà un fort potentiel de croissance. Il serait alors logique que celles-ci surpassent leurs homologues après l'entrée des investisseurs, sans forcément que ces derniers soient l'unique cause du phénomène.
- Ensuite, les investisseurs peuvent aussi être considérés comme jouant un rôle plus actif dans la croissance de l'entreprise en lui apportant de la valeur (Croce et al., 2013), notamment par de l'apport de compétences. Cela peut par exemple permettre d'aboutir à la professionnalisation de l'équipe de direction de l'entreprise (Sapienza et al., 1996).

[33] Un capital-risqueur est un intermédiaire financier spécialisé qui va lever des fonds auprès d'investisseurs (fonds de pensions, banques, compagnies d'assurance…) et qui va les réinvestir au sein d'entreprises à fort potentiel de croissance avec pour objectif de réaliser une plus-value importante lors de sa sortie du capital de cette société (Savignac, 2007). Un Business-Angel, quant à lui, est « une personne physique qui investit une partie de son patrimoine personnel directement dans une entreprise. […] Elle met souvent à disposition de l'entrepreneur ses compétences, son expérience et son réseau relationnel » (Certhoux, 2007, p. 1).

- De plus, la présence d'investisseurs peut être favorable à la croissance dans la mesure où ces derniers jouent également un rôle de contrôle et de surveillance sur les activités de l'entreprise et des dirigeants, où ils peuvent potentiellement apporter des ressources financières supplémentaires lors de tours de table suivants et où ils apportent leur réputation et leur légitimité pour valoriser l'entreprise (Manigart & Wright, 2013).

De manière complémentaire, Cumming & Johan (2007) montrent que plus les capital-investisseurs ont une part importante dans le capital de l'entreprise, et donc plus leur pouvoir d'influencer les décisions est fort, plus ils joueraient leur rôle de conseil auprès des dirigeants. Contrairement à Brunninge, Nordqvist, & Wiklund (2007) qui montrent qu'une augmentation de la concentration du capital serait négative pour la croissance, ces auteurs émettent l'idée qu'il serait nécessaire que les investisseurs aient une part significative du capital pour être réellement investis dans l'entreprise et donc favoriser la croissance.

Pour finir, il existe deux types principaux d'investisseurs en capital, les capital-risqueurs et les Business-Angel(Certhoux & Rédis, 2011; Denis, 2004). Ainsi, certains auteurs considèrent qu'un investissement simultané de ces deux types de financeurs serait favorable à la croissance (Bonnet & Wirtz, 2012). En effet, ils ont un horizon temporel différent lors de leur investissement, notamment en termes de délais de sortie. De plus, leurs objectifs ne sont pas non plus forcément les mêmes. Si les capital-risqueurs ont vraiment un délai de sortie à plus ou moins court terme pour réaliser une forte plus-value, les Business-Angel quant à eux sont plutôt présents par intérêt personnel dans l'accompagnement du dirigeant et donc parfois prêt à ne sortir du capital qu'à une échéance plus lointaine si l'entreprise en a besoin pour soutenir sa croissance (Bruton et al., 2010).

Pour résumer, la croissance d'une start-up peut être influencée par différents facteurs liés à la structure de l'entreprise elle-même : des caractéristiques démographiques (taille, âge, accompagnement et niveau d'innovation), les caractéristiques de sa structure de gouvernance (forme juridique, présence, composition et implication du conseil d'administration ou encore présence d'une équipe de co-fondateur et de direction) mais aussi le type de financement (présence d'investisseurs tels que des capital-risqueurs et/ou des Business-Angel).

2.3 Facteurs de croissance liés au dirigeant

Après avoir montré que la croissance d'une start-up peut être influencée à la fois par des caractéristiques externes, c'est-à-dire l'environnement économique dans lequel elle se développe, et des caractéristiques qui lui sont propres, c'est-à-dire sa structure interne, nous allons maintenant nous intéresser aux caractéristiques du dirigeant qui peuvent elles aussi avoir un impact important sur les trajectoires de croissance. En effet, le dirigeant va jouer un rôle central dans la croissance de son entreprise en fonction notamment de ses motivations et de ses intentions pour le futur (Cliff, 1998). Ainsi, « au-delà des opportunités de croissance et de l'organisation, la vision des dirigeants […] façonne les orientations stratégiques donc nécessairement les chemins de croissance » (Boissin et al., 2009, p. 47). Il s'agit donc de comprendre quelles caractéristiques personnelles des dirigeants peuvent permettre de mieux comprendre leur influence sur les trajectoires de croissance de leur société.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à leurs caractéristiques sociodémographiques puis nous approfondirons nos recherches en nous penchant sur les caractéristiques psychosociologiques importantes pour cette recherche.

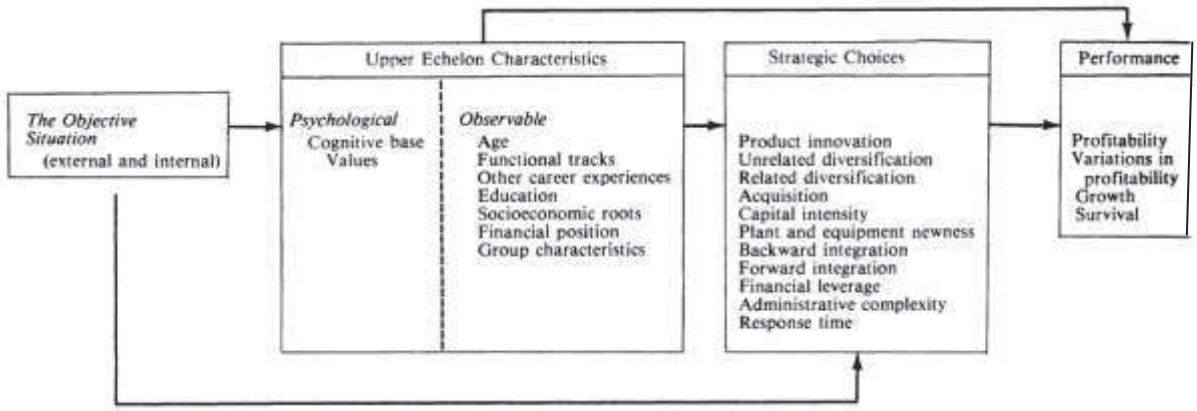
2.3.1 Les caractéristiques sociodémographiques des dirigeants comme facteurs de croissance

Nous nous intéressons aux caractéristiques sociodémographiques des dirigeants comme facteurs de croissance sur la base de la théorie des échelons supérieurs[34] développée notamment par Hambrick & Mason(1984). D'après ces auteurs, les résultats d'une entreprise, à la fois les stratégies mises en place et l'efficacité de ces stratégies, peuvent être envisagés comme un reflet des valeurs et de la base cognitive des acteurs ayant du pouvoir dans l'entreprise, comme par exemple le dirigeant ou son équipe de direction. Cette théorie des échelons supérieurs s'est construite notamment en opposition à la vision de l'entreprise selon les théoriciens de l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977) qui minimisent totalement le rôle des dirigeants dans la définition de la stratégie d'entreprise et considèrent que la présence de différentes formes organisationnelles dans l'économie peut être uniquement expliquée par la disparition de certains types d'entreprises suite à un phénomène de « sélection naturelle » opéré par les forces concurrentielles et donc par l'environnement externe de la société (Miller & Toulouse, 1986). Au contraire, la théorie des échelons

[34] *Upper Echelon Theory* (UET)

supérieurs postule que les dirigeants, et notamment ceux de petites structures, vont influencer la performance de leur entreprise au travers des décisions stratégiques qu'ils vont prendre. Cette théorie suppose également que ces choix dépendront des schémas cognitifs et des biais comportementaux des dirigeants (Charreaux, 2008; Finkelstein & Hambrick, 1990). Ces deux éléments sont alors eux-mêmes déterminés à la fois par les caractéristiques psychologiques du dirigeant (c'est-à-dire ses valeurs, ses modèles cognitifs et plus généralement les caractéristiques de sa personnalité) et par ses expériences passées. L'un des principes fondamentaux de la théorie des échelons supérieurs est que l'expérience passée observable du dirigeant (c'est-à-dire ses caractéristiques démographiques) est systématiquement reliée à ses caractéristiques psychologiques (Knight et al., 1999; Naranjo-Gil, Hartmann, & Maas, 2008; Nielsen, 2009). Lorsqu'il doit prendre une décision, chaque dirigeant apporte ses « expériences passées » avec lui, celles-ci reflétant en fait ses valeurs et ayant un rôle de filtre entre le dirigeant et la réalité. Ainsi, les schémas cognitifs du dirigeant créent un « écran » entre la situation réelle et son évaluation, sa perception de cette situation (Hambrick & Mason, 1984). Pour ces auteurs, les caractéristiques démographiques du dirigeant, telles que son âge, la durée de sa présence dans l'entreprise, son expérience fonctionnelle ou encore sa formation sont des indicateurs de son expérience passée qui reflètent ses schémas cognitifs. Le schéma ci-dessous propose une synthèse de ce raisonnement.

Figure 4 : Rôle des caractéristiques personnelles du dirigeant dans la croissance d'après la théorie des échelons supérieurs



Source : Hambrick &Mason(1984, p. 198)

Sur ces bases, nous allons présenter les principales caractéristiques sociodémographiques qui concernent le dirigeant et qui peuvent avoir une influence sur la trajectoire de croissance de son entreprise (Bosma et al., 2004). En nous appuyant sur une classification proposée par

Dahlqvist et al.(2000), nous pouvons regrouper ces facteurs selon deux critères principaux : le capital humain général et le savoir-faire managérial et entrepreneurial.

2.3.1.1 Influence du capital humain général du dirigeant sur la croissance de son entreprise

Nous allons dans un premier temps nous intéresser au capital humain général détenu par le dirigeant puisqu'il s'agit de l'un des facteurs les plus utilisés dans les recherches sur la croissance des entreprises (Lasch, 2005). Ce capital humain général peut être défini comme l'ensemble des compétences et connaissances d'un individu développées grâce à l'éducation, l'entrainement et l'expérience (Kor & Sundaramurthy, 2009) et peut s'exprimer au travers de l'âge, du niveau d'éducation ou encore du sexe (Lasch, 2005; Stephany & Vedel, 2005; Wiklund et al., 2009).

L'impact de l'âge du dirigeant sur la croissance est un thème sur lequel des recherches contradictoires ont émergé. *A priori*, on considère en général une relation négative entre l'âge du dirigeant et la croissance de l'entreprise (Hambrick & Mason, 1984). Un dirigeant plus âgé serait en effet plus conservateur, rechercherait plutôt un *statu quo* organisationnel et apprécierait moins le changement, et serait moins enclin à prendre des risques. Au contraire, un dirigeant plus jeune serait plutôt favorable à la mise en place de stratégies novatrices et risquées, souvent associées à une forte croissance (Janssen, 2011). Dans ce sens, plusieurs études montrent bien une relation négative entre l'âge du dirigeant et la croissance de sa société (Delmar, 1997). Par exemple, Benslimane et al.(2009) montrent que dans le cas de start-up françaises ayant été lauréates du Concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, il existe une relation négative entre l'âge et la croissance. Les dirigeants de plus de 45 ans ont ainsi un chiffre d'affaires inférieur à leurs homologues plus jeunes trois ans après la création. Cependant, cette relation n'est pas aussi évidente qu'il y parait. En effet, une étude réalisée par la Haute Ecole de Gestion de Genève, qui cherche à mettre en évidence les facteurs clés de succès des start-up suisses, montre au contraire que les dirigeants des entreprises qui réussissent le mieux ont tendance à être plus âgés (HEG, 2003). Cette étude postule que cette constatation peut s'expliquer par la plus grande expérience professionnelle des dirigeants et par les moyens financiers plus importants qu'ils ont pu acquérir avant de lancer leur entreprise. Lasch(2005), quant à lui, dans une étude qui s'intéresse aux déterminants de la croissance des start-up des technologies de l'information et de la communication, ne trouve aucune relation significative entre l'âge du dirigeant et la croissance de sa société.

L'impact du genre sur la croissance est lui aussi plutôt ambigu. A priori, le fait que le dirigeant soit une femme serait plutôt négatif pour la croissance. En effet, les femmes entrepreneurs devraient faire face à des obstacles liés à l'éducation, l'environnement professionnel mais aussi à la pression familiale (Kalleberg & Leicht, 1991) qui limiteraient la croissance de leur société. De plus, selon Cliff(1998), les femmes seraient plus enclines à se fixer un seuil au-delà duquel elles ne souhaiteraient pas croitre. Or, ce seuil serait en général inférieur à celui de leurs homologues masculins. Elles seraient donc moins motivées par une forte croissance. Plusieurs études confirment cette relation négative en montrant que le fait d'être une femme pénalise la croissance de l'entreprise :

- Douglas (2013) montre une relation négative faible mais significative entre le fait d'être une femme et la croissance.
- Dans une étude basée sur l'analyse de la croissance de 4200 entreprises suédoises de moins de 20 salariés, Du Rietz & Henrekson (2000) confirment les résultats de nombreuses études précédentes en mettant en évidence une moindre performance, en termes de chiffre d'affaires, des entreprises dirigées par des femmes.
- Les résultats de Janssen (2002) vont dans le même sens puisqu'il montre lui aussi que le fait que le dirigeant des PME belges soient une femme diminue les chances de croissance de leur entreprise.

De manière générale, il semblerait que la croissance des entreprises soit négativement influencée par le sexe féminin de leur dirigeant (Lasch, 2005).

Cependant, d'autres recherches mettent en évidence l'absence de relation entre le sexe et la croissance. Pour Kalleberg & Leicht (1991) ou pour Robb & Watson (2012), les femmes n'ont pas moins de chance de réussir et donc de mener leur entreprise à la croissance. Ainsi, même si de nombreuses études soulignent une relation négative, il n'est finalement pas acquis que le fait d'être une femme soit définitivement un frein pour la croissance de son entreprise.

Enfin, un dernier critère important concernant le capital humain général concerne la formation du dirigeant. Il est tout d'abord intéressant de se pencher sur le niveau d'étude de celui-ci et les recherches vont ici pour la plupart dans le même sens en montrant que plus le dirigeant a un niveau d'étude élevé et plus son entreprise aura de chance de connaitre une croissance forte et rapide (Bosma et al., 2004; Colombo & Grilli, 2010; Julien, 2000; Moati et al., 2006). Comme précédemment pour les autres composantes du capital humain général, on peut cependant nuancer ce point puisque certaines études ne trouvent pas de relation entre le

niveau d'étude et la croissance, comme par exemple celle de Lasch(2005). Toujours en ce qui concerne la formation, Janssen(2002) montre que le fait que le dirigeant ait fait des études qui sont en rapport direct avec le secteur d'activité de son entreprise est relié positivement à la croissance.

2.3.1.2 Le savoir-faire managérial et entrepreneurial comme facteur de croissance

Deuxièmement, nous allons nous intéresser au savoir-faire managérial et entrepreneurial des dirigeants. En effet, l'expérience professionnelle passée d'un entrepreneur est à même de lui fournir des savoirs plus ou moins tacites que ce soit en termes de création d'entreprise ou de connaissance de l'industrie et des opportunités du marché (Dahlqvist et al., 2000) qui pourront potentiellement être des points en faveur de la croissance de sa société. La performance d'un dirigeant n'est donc pas « déterminée seulement pas son talent, les circonstances et la chance »[35](Bosma et al., 2004, p. 228) mais aussi par son expérience, qu'elle soit entrepreneuriale ou managériale.

Tout d'abord, l'expérience fonctionnelle du dirigeant est importante à prendre en compte. Ainsi, le fait qu'un dirigeant de start-up ait une expérience préalable dans l'industrie, c'est-à-dire dans le secteur d'activité, de sa société est un point qui devrait favoriser la croissance de cette dernière (Feeser & Willard, 1990; Janssen, 2002; Lasch, 2005). Dans une étude qui porte sur des entreprises du secteur des hautes technologies, Feeser & Willard(1989) expliquent qu'il est nécessaire que le dirigeant ait une expérience préalable dans le secteur d'activité de sa société pour soutenir la croissance. En effet, dans le domaine des hautes technologies, le niveau de complexité de l'activité et le caractère risqué et volatile de l'environnement font que ces compétences spécifiques à l'industrie sont un pré requis indispensable si le dirigeant veut espérer réussir (Toulouse & Bourdeau, 1994).

Ensuite, l'expérience entrepreneuriale, c'est-à-dire l'expérience préalable de création ou de direction d'une autre entreprise, est elle aussi importante à prendre en compte. De manière générale, la littérature semble montrer que le fait que le dirigeant possède une expérience entrepreneuriale est corrélé significativement avec la croissance de sa société (Bertoni et al., 2005; Fabre & Kerjosse, 2006; Moati et al., 2006). Dans ce sens, Asquin & Chastand(2009), dans une étude qui porte sur la croissance des jeunes entreprises innovantes de la région Rhône-Alpes, en France, montrent que le fait que le dirigeant ait déjà dirigé une autre entreprise explique de manière très significative la variation du chiffre d'affaires à 5 ans de sa

[35]*« The firm founder's performance is determined not only by his talent, the circumstances and good luck »*

société. Ainsi, les entreprises créées par les dirigeants ayant cette expérience précédente se positionnent notamment de manière majoritaire sur un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions d'euros à la fin de cette période. Cependant, comme pour beaucoup de variables, ce point est à nuancer. En effet, Lasch (2005) montre dans son étude sur les start-up des technologies de l'information et de la communication qu'il n'existe a priori, selon lui, pas de lien significatif entre la croissance et l'expérience de création d'entreprise. Il va même plus loin en précisant que certains auteurs établissent une corrélation négative entre ces deux variables.

2.3.2 Les caractéristiques psychosociologiques des dirigeants comme facteurs de croissance

Nous venons de montrer que certaines caractéristiques sociodémographiques liées au dirigeant peuvent permettre, dans une certaine mesure, d'expliquer les trajectoires de croissance de son entreprise. Cependant, d'après Daval, Deschamps, & Geindre(2002, p. 57), « l'histoire, la formation et l'expérience ne suffisent pas à expliquer les différents types [*d'entrepreneurs*], ni à comprendre leurs comportements. Des caractéristiques d'ordre psychologique (motivations de l'entrepreneur, aspect cognitif de l'individu) et managérial (comportement de gestion de l'entrepreneur, aspect conatif de l'individu) » doivent être ajoutées.

Ainsi, nous allons maintenant nous intéresser à certaines caractéristiques psychosociologiques liées au dirigeant et qui sont susceptibles de nous permettre d'approfondir les explications de la relation entre celui-ci et la croissance de son entreprise, notamment dans les start-up. En effet, d'après Miller & Toulouse(1986), la relation entre la personnalité du dirigeant et les caractéristiques de son entreprise est d'autant plus forte que les sociétés sont de petite taille et qu'elles évoluent dans un secteur d'activité fortement dynamique. Nous allons tout d'abord montrer que certains traits de personnalité spécifiques peuvent être reliés à la croissance des entreprises, comme par exemple le lieu de contrôle du dirigeant, sa flexibilité, son besoin d'accomplissement ou de manière plus spécifique, sa capacité à perdre le contrôle. Ensuite, nous montrerons que plusieurs typologies se basant sur ces caractéristiques psychosociologiques permettent d'ores et déjà d'appréhender en partie ces notions de manière globale.

Pour commencer, la notion de traits de personnalité est souvent utilisée pour décrire les caractéristiques psychosociologiques des dirigeants. Ils sont définis comme des caractéristiques psychologiques durables, stables dans le temps et qui se manifestent par des comportements en adéquation avec ces caractéristiques (Herron & Robinson, 1993). Certains auteurs critiquent cette notion de traits car elle n'a pour l'instant pas abouti à des conclusions claires quant à sa relation avec la croissance des entreprises (Janssen, 2011). Cependant, des études récentes montrent qu'il est tout de même intéressant de prendre en compte ces traits de personnalité puisqu'ils pourraient en fait expliquer la croissance mais plutôt de manière indirecte. Ainsi, ils joueraient un rôle important sur la croissance via des variables médiatrices comme par exemple la motivation du dirigeant (Baum et al. , 2001).

- On trouve tout d'abord des traits assez classiques et très souvent utilisés dans les études sur l'entrepreneur, que ce soit concernant la création ou de la croissance des entreprises. L'un des premiers traits étudié est le lieu de contrôle du dirigeant[36]. Celui-ci reflète les croyances des individus quant à leur capacité à contrôler eux-mêmes, et donc à avoir un réel impact sur les évènements de leur vie (Hodgkinson, 1992). Un individu qui considère qu'il peut avoir un contrôle important sur les évènements qui surviennent dans sa vie aura un lieu de contrôle plutôt interne. Au contraire, une personne qui considère que ce sont des facteurs externes (que ce soit d'autres individus, le hasard ou la chance) qui influencent ces évènements et qu'elle-même n'a aucun contrôle dessus, aura plutôt un lieu de contrôle externe. Même si Miller & Toulouse (1986) expliquaient que cette notion de lieu de contrôle était assez peu liée à la mise en place de telle ou telle stratégie dans une entreprise, plusieurs auteurs ont depuis associé un lieu de contrôle interne du dirigeant à une plus forte croissance de son entreprise (Hodgkinson, 1992 ; Poon, 2006 ; Ward, 1993). En effet, un dirigeant qui considère qu'il est en mesure d'avoir une réelle influence sur la trajectoire de son entreprise sera sans doute plus enclin à mettre en place des stratégies de croissance puisqu'il croira sans doute plus facilement à leurs chances de succès. Au contraire, un dirigeant qui considère qu'il n'a aucune influence sur la réussite de son entreprise mais que celle-ci est déterminée uniquement par des facteurs externes ne verra peut être pas l'intérêt de faire l'effort de mettre en place lui-même ce type de stratégies.

[36] En anglais : « *locus of control* »

- La notion de flexibilité des dirigeants est également citée comme étant un trait de personnalité qui peut avoir une influence sur la croissance des entreprises. En effet, Miller & Toulouse (1986) montrent que celle-ci est significativement reliée à une formulation plus intuitive de la stratégie, à la prise de risque, à la réactivité ou encore à la mise en place d'organisations très informelles, autant de facteurs qui peuvent être reliés à la croissance d'une société.

- Le besoin d'accomplissement[37] des dirigeants est aussi cité comme l'un de ces facteurs. Il reflète le désir de bien faire d'un dirigeant qui cherche ainsi à atteindre son accomplissement personnel. La relation entre ce trait de personnalité et la croissance d'une entreprise n'est pas clairement démontrée. Dans leur étude qui s'intéresse à de petites sociétés de moins de 100 salariés, Miller & Toulouse (1986) ne trouvent pas de lien évident avec la croissance. Selon eux, ce trait serait en effet associé à des entreprises plutôt bureaucratiques, centralisées et très fortement orientées vers le marché. Or ils précisent qu'*a priori*, ces caractéristiques seraient plus fréquemment rencontrées dans des entreprises de plus grande taille que celles qu'ils étudient. Au contraire, Poon (2006) met en évidence une relation positive entre un fort besoin d'accomplissement et la performance de l'entreprise. Ainsi, ces dirigeants auraient une forte envie de réussir, préféraient être personnellement responsables des décisions et de leurs conséquences au sein de leur entreprise et voudraient surtout identifier des mesures objectives de la réussite de celle-ci. L'une de ces mesures objectives pourraient ainsi être la croissance, qu'elle soit mesurée en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs.

- L'attitude face au risque est également un trait de personnalité qui peut être pris en compte lorsque l'on s'intéresse à la relation entre les caractéristiques du dirigeant et la croissance de son entreprise (Weber et al., 2003). De nouveau, le sens et la présence même de cette relation ne sont cependant pas clairement définis dans la littérature. Certains auteurs montrent qu'une attitude orientée vers l'indépendance (à opposer à une attitude orientée vers la croissance) est significativement et négativement corrélée à une volonté de prise de risque (Douglas, 2013). Ainsi, le fait de ne pas souhaiter prendre des risques serait négatif pour la croissance d'une entreprise. D'autres auteurs montrent quant à eux que les dirigeants d'entreprise en croissance seraient plutôt des

[37] En anglais : « *need for achievement* »

individus qui souhaitent prendre des risques, mais des risques modérés ou maitrisés (Chanut-Guieu & Guieu, 2010). De la même manière, Davidsson (1989a) explique que les dirigeants d'entreprises de petite taille n'ont pas forcément une propension au risque très forte dans la mesure où cette prise de risque s'apparente plutôt à un jeu de pur hasard. Enfin, d'autres auteurs soulignent que selon eux, il n'existerait pas de relation significative entre la propension à prendre des risques du dirigeant et la croissance de son entreprise (Siegel et al. (1993) cités par Janssen (2002)).

- La capacité perçue du dirigeant quant à son aptitude à faire croitre son entreprise est enfin importante pour expliquer la croissance (Hambrick & Crozier, 1985). Bandura (1977) définit cette notion comme la croyance d'une personne dans sa capacité à atteindre un certain niveau de performance en mettant en place les actions adaptées à une situation spécifique (Poon, 2006). Ici, il s'agira pour le dirigeant de croire en ses capacités à mettre en place une stratégie de croissance et à gérer par la suite les conséquences que celle-ci peut avoir sur son entreprise. Poon (2006) montre ainsi une relation positive entre une forte capacité perçue du dirigeant et la performance de son entreprise. La croissance d'une entreprise peut donc être influencée par la capacité que le dirigeant considère avoir quant à la gestion d'une société en forte croissance.

Pour conclure, nous avons montré que la croissance d'une entreprise peut être influencée par différents types de facteurs, qu'ils soient liés à l'environnement économique, les caractéristiques de l'entreprise ou celles du dirigeant lui-même. Le tableau ci-dessous propose une synthèse de ces relations ainsi que le sens dans lequel elles devraient influencer la croissance d'après la littérature.

Tableau 5 : Synthèse - Influence des facteurs de croissance dans les start-up

L'environnement économique	L'entreprise	Le dirigeant
Zone géographique **Positif** : - Présence de ressources - Forts débouchés - Forte interaction avec la recherche publique	***Caractéristiques de l'entreprise*** **Positif** : - Accompagnement par un incubateur - Niveau d'innovation **Négatif** : - Taille - Age - Accord avec un laboratoire public de recherche **Incertain** : - Obtention d'aides publiques - Etendue du marché visé **Pas de relation** : - Concours d'aide à la création d'entreprises innovantes	***Caractéristiques sociodémographiques*** **Positif** : - Niveau de formation - Adéquation de la formation - Expérience fonctionnelle **Incertain** - Age - Sexe - Expérience entrepreneuriale
Secteur d'activité **Incertain**	***Structure de gouvernance*** **Positif** : - Forme juridique : SA/SAS - Présence d'un conseil d'administration (CA) - Implication du CA - Hétérogénéité fonctionnelle du CA - Présence d'administrateurs indépendants au sein du CA - Taille de l'équipe de direction - Hétérogénéité au sein de l'équipe de direction - Implication des salariés - Implication des clients et fournisseurs **Incertain** : - Présence d'une équipe de direction	***Caractéristiques psychosociologiques*** **Positif** : - Lieu de contrôle interne - Flexibilité - Besoin d'accomplissement - Capacité perçue **Incertain** - Propension à prendre des risques
	Présence d'investisseurs **Positif**	

2.3.3 Les typologies : un moyen pour appréhender de façon globale le profil du dirigeant

Il existe différentes caractéristiques personnelles du dirigeant ainsi que divers traits de personnalité, c'est-à-dire des facteurs psychologiques, qui semblent pouvoir influencer la croissance d'une entreprise. Cependant, la prise en considération séparée de ces facteurs a montré ses limites quant à l'explication de la croissance puisque comme nous l'avons vu, certains auteurs ne parviennent pas à mettre en évidence une relation forte et significative entre les facteurs présentés et la croissance (Lasch, 2005) et que le sens de cette relation est souvent incertain (voir tableau 3).

C'est pourquoi il semble nécessaire de trouver une solution pour prendre en compte simultanément plusieurs de ces facteurs : c'est notamment ce que propose la notion de typologie. En effet, « une typologie permet de mieux comprendre les points d'ancrage, l'ensemble du système de valeurs et de pensées et de créer des repères pour comprendre la cohérence d'ensemble du comportement d'un acteur. » (Fillion, 1997, p. 147). Elle permet également « d'établir le système de valeurs et d'intentions de la personne concernée et de mieux comprendre ses modes de prises de décisions, ses orientations stratégiques ainsi que l'élaboration de son processus visionnaire. » (Fillion, 1997, p. 161). Les typologies semblent particulièrement adaptées pour comprendre la mise en place par les dirigeants de stratégies plus ou moins orientées vers la croissance. Depuis les années 1960, de nombreuses typologies ont vu le jour pour tenter d'identifier différents profils de dirigeants.

L'un des premiers auteurs à avoir proposé ce type de travaux est Smith (1967). Il présente une typologie dichotomique dans laquelle il distingue l'entrepreneur artisan de l'entrepreneur opportuniste sur la base de son niveau d'éducation et de formation. Le premier type d'entrepreneur serait plutôt un « col bleu », s'adapterait moins facilement aux changements et son entreprise connaitrait une croissance faible. Au contraire, le dirigeant opportuniste mettrait en place une entreprise à l'orientation plus managériale et aurait une expérience passée bien plus variée.

Laufer (1975) présente par la suite une typologie basée sur quatre profils : le manager/innovateur, l'entrepreneur propriétaire, l'entrepreneur refusant la croissance et l'entrepreneur artisan. Cette typologie s'appuie sur des facteurs personnels et socioprofessionnels liés au dirigeant, c'est-à-dire liés à son histoire et à ses aptitudes. D'après cet auteur, « les motivations […] influencent nécessairement les stratégies que les entrepreneurs adoptent pour démarrer leur entreprise et également le comportement ultérieur des entrepreneurs dans la définition de leur politique de croissance. » (Daval et al., 2002, p. 65). Le dirigeant peut par exemple avoir un désir plus ou moins fort de pouvoir et de statut, ce qui influencera sa motivation et son profil au sein de la typologie.

Dunkelberg & Cooper (1982), quant à eux, dans une étude portant sur 1805 dirigeants de petites entreprises, mettent en évidence trois profils types : l'artisan (peu éduqué et dont l'entreprise a un faible niveau de croissance), l'indépendant (qui a une meilleure éducation mais moins d'expérience professionnelle et dont l'entreprise connait une croissance plus élevée) et l'entrepreneur orienté vers la croissance (qui a déjà dirigé d'autres sociétés et a une

expérience plus variée, notamment en termes d'encadrement et de management)(Woo et al., 1991).

Le profil du dirigeant plus ou moins orienté vers la croissance est également souligné dans les travaux de Miner (1986) qui distinguent trois types de dirigeants sur la base d'une étude réalisée auprès de 135 dirigeants fondateurs d'entreprises américaines : l'entrepreneur, le manager et le dirigeant orienté vers la forte croissance. Ici, les dirigeants sont distingués notamment en fonction de leur motivation pour la mise en place de différentes structures organisationnelles (hiérarchique, professionnelle…)(Miner, 1990).

Dans leur ouvrage, Julien & Marchesnay (1996) proposent eux aussi une typologie dichotomique qui se base sur des critères qui semblent essentiels par rapport aux thèmes de la croissance et du besoin d'indépendance et de contrôle des dirigeants de start-up évoqués dans l'introduction de cette thèse. En effet, ces auteurs mettent en évidence l'existence de trois types d'aspirations des entrepreneurs : la pérennité (c'est-à-dire par exemple le souhait de transmettre l'entreprise à un membre de sa famille), l'indépendance, et la croissance (Janssen, 2011). Sur la base de ces trois aspirations, deux profils d'entrepreneurs se dégagent : le dirigeant PIC et le dirigeant CAP. Le premier cherche avant tout à assurer la pérennité de sa société et aura pour objectif central l'accumulation d'un patrimoine qu'il pourra par exemple transmettre à ses enfants. L'entrepreneur PIC cherche également à rester indépendant, notamment en termes de disposition de son patrimoine. Il sera donc réticent à ouvrir son capital et à accueillir de nouveaux associés. Ainsi, la croissance n'apparaitra que suite aux tentatives d'amélioration de son patrimoine mais elle ne sera pas une fin en soi. Au contraire, le premier objectif du dirigeant CAP sera la croissance. Pour cela, il cherchera avant tout à se positionner sur des activités qui peuvent apporter des profits élevés mais qui peuvent être très risquées. Il recherchera ensuite de l'autonomie. Donc, « si le PIC recherche avant tout une indépendance patrimoniale, le CAP recherche l'autonomie de la décision, et, en particulier, une « discrétionnarité » dans l'affectation des dépenses. Il en résulte qu'il ne répugne pas, loin s'en faut, à s'endetter, voire à faire participer des personnes extérieures à son capital, pour autant qu'il garde la discrétionnarité des décisions et l'autonomie de gestion. » (Marchesnay, 1991).

Plus récemment, Messeghem & Sammut (2007) proposent une typologie basée sur la notion de légitimité, qu'elle soit professionnelle ou concurrentielle. Selon eux, le développement de nouvelles relations est indispensable à la création et à la croissance d'une entreprise. Or, plus

une entreprise, et donc son dirigeant, sont légitimes vis-à-vis de leurs concurrents et de leurs partenaires, plus elle pourra se développer. Sur cette base, ils distinguent quatre types d'entrepreneurs :

- Les marginaux qui ont une faible légitimité concurrentielle et professionnelle et qui doivent construire les deux pour développer leur nouveau projet ;
- Les artistes qui ont une forte légitimité concurrentielle mais une faible légitimité professionnelle. Ces dirigeants « ont tendance à s'enfermer dans un petit milieu et à s'appuyer essentiellement sur les liens forts de leur réseau. Cet isolement peut être un frein à la poursuite de nouvelles opportunités » (Messeghem & Sammut, 2011, p. 64) ;
- Les réceptifs qui ont une forte légitimité concurrentielle et professionnelle grâce à une forte expérience dans leur secteur d'activité ;
- Et enfin les surfeurs qui ont une forte légitimité professionnelle mais une faible légitimité concurrentielle. Ces dirigeants ont en général une forte expérience managériale ou entrepreneuriale mais leur légitimité professionnelle reste faible car ils ont souvent peu d'expérience dans le secteur d'activité de leur entreprise.

Pour finir, Boissin et al. (2009) proposent une analyse spécifique aux dirigeants d'entreprises innovantes. Ils font l'hypothèse que les trajectoires de croissance des entreprises avec une activité innovante et hautement technologique (qui évoluent sur des marchés très dynamiques et internationaux)qui devraient, *a priori*, être similaires et fortement orientées vers la croissance, peuvent en fait être relativement différentes, caractérisées et expliquées en partie par le profil de leur dirigeant. Ils mettent ainsi en évidence deux profils de dirigeants dans ce type d'entreprises.

- Le premier type d'individus concerne des dirigeants qui recherchent surtout, au travers de leur entreprise, la réalisation d'un projet personnel orienté vers leur propre réussite, l'argent et la reconnaissance sociale. La croissance de leur société est souvent forte et peut même s'avérer risquée.
- Au contraire, l'ambition du second type de dirigeants est « avant tout scientifique et l'entreprise, un moyen d'assurer la finalisation d'un projet de recherche, ce qui suppose une croissance plus modeste » (Boissin et al., 2009, p. 62).

En résumé, toutes ces typologies peuvent comporter des limites dans la mesure où certains auteurs considèrent qu'elles sont quelque peu caricaturales et qu'un entrepreneur « est un individu à part entière que l'on ne peut définir comme un type unique » (Daval et al., 2002, p. 70). Cependant, elles nous permettent tout de même de réaliser une synthèse des caractéristiques du dirigeant qui sont importantes à prendre en compte pour la compréhension de la croissance de son entreprise. En effet, l'abondance dans la littérature de ce type d'analyses typologiques en souligne l'intérêt et illustre l'importance qu'elles prennent lorsqu'il s'agit de définir des groupes d'entrepreneurs en fonction de leurs façons d'être et de leurs actions. Les différentes caractéristiques citées portent sur la capacité d'adaptation au changement du dirigeant, son besoin de pouvoir, de statut et de reconnaissance, son orientation vers différents types de structures organisationnelles, son désir de pérennité, d'autonomie, de prise de risque, d'argent ou encore de réalisation personnelle. Pour finir, d'après les typologies citées, l'orientation des dirigeants vers certaines de ces caractéristiques permet bien d'aboutir à la compréhension d'une orientation plus ou moins marquée de son entreprise vers la croissance.

3 LES MODELES EXPLICATIFS DE LA CROISSANCE

La croissance d'une entreprise est un phénomène complexe qui peut notamment être appréhendé au travers de trois types de facteurs différents :

- des facteurs liés à l'environnement économique dans lequel elle se développe,
- des facteurs liés aux caractéristiques de la société elle-même,
- et enfin des facteurs liés à son dirigeant.

Cependant, la littérature montre qu'il est important d'envisager simultanément l'influence de tous ces facteurs sur la croissance plutôt que d'étudier leur impact séparément (Daval et al., 2002 ; Wicker & King, 1989).
Ainsi, comme le soulignent Chanut-Guieu & Guieu (2010, p. 5), il faut avoir « une lecture intégrative des différentes catégories de facteurs, considérant que c'est leur interaction qui fonde la croissance ».

Il est donc important de trouver des modèles globaux qui permettent d'appréhender l'impact simultané de ces facteurs sur la croissance mais aussi les interactions possibles entre les facteurs eux-mêmes.

Dans un premier temps, nous allons présenter le modèle proposé par Davidsson (1989a) qui nous permettra d'introduire la notion de motivation à la croissance au sein de notre réflexion. Nous présenterons ensuite d'autres modèles centrés sur cette notion de motivation qui offrent des exemples de modèles globaux d'étude des facteurs de croissance, ce qui nous permettra de proposer, à l'issue de notre revue de littérature, un modèle adapté à la situation des entreprises étudiées dans cette recherche.

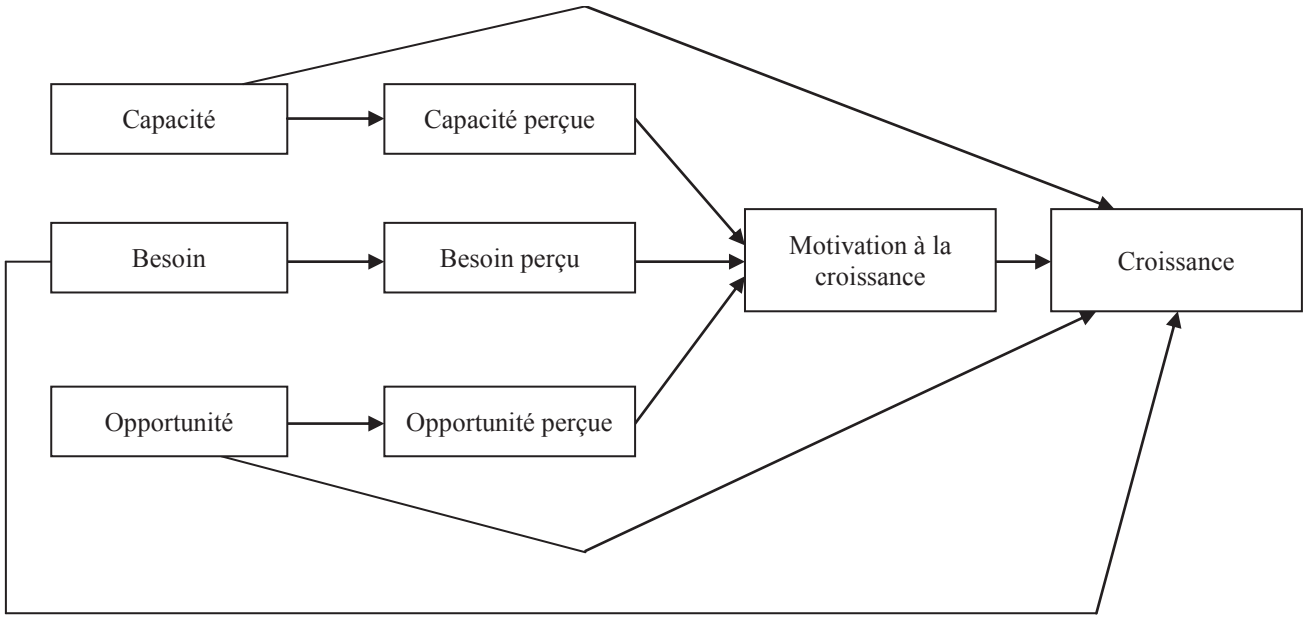
3.1 Le modèle explicatif de la croissance de Davidsson

Dans sa thèse de doctorat, Davidsson(1989a) propose un modèle global de compréhension de la croissance des entreprises. Ce modèle a ensuite été repris et complété par plusieurs travaux (Davidsson, 1989b; Delmar et al., 2003; Wiklund et al., 2003). L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence les relations qui existent entre les caractéristiques du dirigeant, sa motivation à la croissance et enfin la croissance réelle de l'entreprise. Ce travail s'appuie notamment sur la théorie des attentes (Vroom, 1964) cité par (Davidsson, 1989a). Les conséquences attendues de la croissance vont ici jouer un rôle central. En effet, l'idée de base de cette théorie est que la propension d'un individu à agir d'une certaine façon dépend

notamment de son anticipation selon laquelle cette action sera suivie des conséquences souhaitées. Vroom(1964) met également en évidence la relation entre ces conséquences souhaitées et les objectifs et les buts de l'individu. Ainsi, (1) la propension d'agir est reliée aux conséquences attendues de l'action, (2) l'anticipation de l'atteinte d'objectifs personnels grâce à cette action favorise l'intention d'agir alors que l'anticipation de l'obtention de conséquences qui ne sont pas en accord avec les objectifs personnels de l'individu réduit la motivation. Enfin, (3) la propension à agir dépend également de la manière dont l'individu appréhende sa capacité à atteindre le but fixé. Ainsi, la volonté de faire croitre son entreprise serait reliée aux conséquences qu'attribue le dirigeant à la croissance. Ainsi, il est important d'identifier les déterminants de cette volonté, c'est-à-dire les facteurs de motivation à la croissance pour les dirigeants.

D'après Davidsson(1989a), la croissance peut certainement être expliquée par les caractéristiques personnelles du dirigeant mais la relation est indirecte et la motivation joue en fait un rôle de médiateur entre ces deux variables. La motivation du dirigeant à la croissance est ainsi déterminée par ses aptitudes, ses besoins et les opportunités qui s'offrent à son entreprise en termes de croissance. On peut en conclure que la motivation elle-même n'est pas déterminée uniquement par des éléments objectifs mais aussi par les perceptions et les représentations du dirigeant, notamment en termes de conséquences attendues de la croissance, que nous détaillerons à la fin de ce premier chapitre.

Figure 5: Modèle explicatif de la croissance de Davidsson



Source : Davidsson (1989a), adapté par Janssen (2011)

La notion d'opportunité se rapproche ici largement des facteurs de croissance liés aux caractéristiques de l'environnement économique dans lequel l'entreprise se développe. En effet, elle peut être caractérisée par la taille du marché ainsi que son taux de croissance, les barrières à l'entrée qui peuvent y être observées, le niveau de concurrence ou encore le secteur géographique de l'entreprise. Lorsque Davidsson(1989a) parle de la notion de besoin de croitre, il fait plutôt référence aux caractéristiques de l'entreprise elle-même au travers de son âge et de sa taille mais aussi à l'âge du dirigeant. Enfin, lorsqu'il propose de s'intéresser à la capacité du dirigeant, c'est en fonction de sa formation et de son expérience. Ainsi, ce premier modèle explicatif permet bien de mettre en relation les trois types de facteurs de la croissance cités précédemment. Il offre aussi l'opportunité d'intégrer les notions de représentations du dirigeant en aval et de sa motivation à la croissance en amont, ce qui permet de ne pas considérer que la croissance est uniquement due à des critères objectifs mais bien qu'elle dépend également des perceptions du dirigeant de l'entreprise. Cependant, l'une des faiblesses de ce modèle est de ne pas proposer la prise en compte de caractéristiques liées aux traits du dirigeant, c'est-à-dire à des variables plus psychosociologiques.

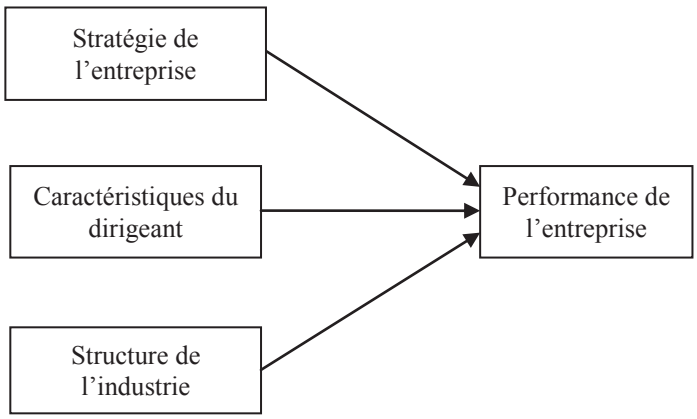
3.2 D'autres modèles qui soulignent le rôle central de la motivation dans l'explication de la croissance

Nous venons de montrer que le modèle proposé par Davidsson(1989a) permet d'appréhender de manière assez globale la croissance des entreprises. Cependant, face à sa faiblesse principale qui est un manque de prise en compte des caractéristiques psychosociologiques du dirigeant, il nous semble important de le compléter grâce à d'autres modèles qui nous permettront au final de mettre en relation les caractéristiques du dirigeant, de sa société et de l'environnement économique avec la croissance de son entreprise.

3.2.1 Différents modèles globaux explicatifs de la croissance

Herron & Robinson(1993) proposent tout d'abord un modèle simple mais qui a le mérite de mettre effectivement en relation les trois types de variables ci-dessus. Il s'agit du modèle de Sandberg qui met en relation le niveau de performance d'une entreprise avec les caractéristiques de son dirigeant, la structure de son industrie (que l'on peut rapprocher de la notion d'environnement économique) et la stratégie de son entreprise (qui peut être rapprochée des caractéristiques d'une société, qu'elles soient démographiques ou plus orientées vers les structures de gouvernance).

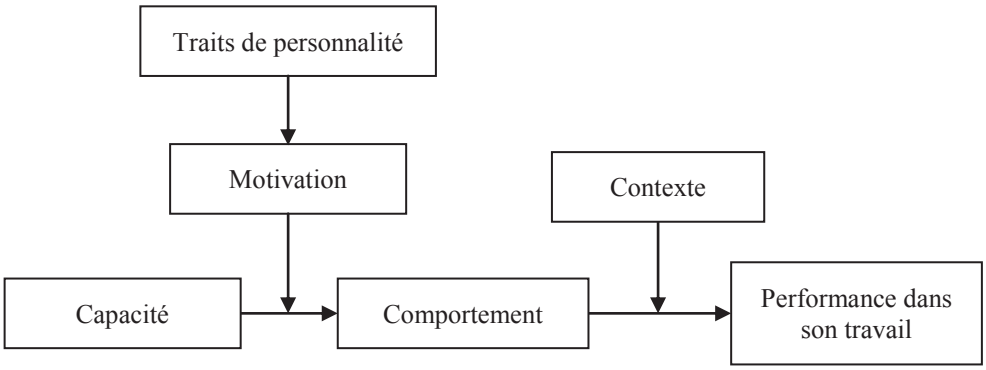
Figure 6 : Modèle de Sandberg



Source : adapté de Herron & Robinson(1993)

Le modèle de Hollenbeck et Withene offre une seconde piste d'analyse (Herron & Robinson, 1993). En effet, ce modèle propose la présence d'un lien de causalité entre les traits de personnalité du dirigeant et sa performance avec la motivation comme médiateur.

Figure 7 : Modèle Hollenbeck-Withener



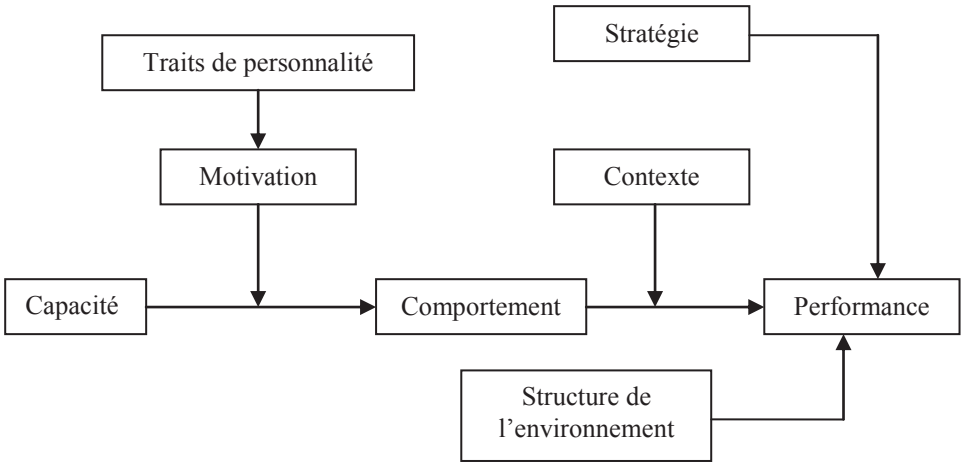
Source : adapté de Herron & Robinson(1993)

Ainsi, si dans le cas d'une start-up, on considère la performance entrepreneuriale comme étant la capacité à faire croitre l'entreprise, cette performance (c'est-à-dire la croissance) est déterminée principalement par les capacités du dirigeant, c'est-à-dire par ses compétences. Cette relation peut toutefois être modérée par les traits de personnalité du dirigeant et donc par sa motivation mais aussi par le contexte dans lequel évolue le dirigeant (c'est-à-dire les caractéristiques de son entreprise et de son environnement). Ce second modèle permet bien d'envisager à la fois les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant, (au travers de ses compétences notamment), ses caractéristiques psychosociologiques (au travers de ses traits de

personnalité et de sa motivation) ainsi que des facteurs liés à l'entreprise et à l'environnement économique (au travers du contexte spécifique dans lequel s'applique cette relation).

Finalement, sur la base des deux modèles précédents, Herron & Robinson(1993) proposent un modèle globale intégratif qui permet de prendre en compte tous les critères précédents et de mieux comprendre les relations qui existent entre les caractéristiques du dirigeant et la performance de son entreprise.

Figure 8 : Modèle de Herron et Robinson



Source : adapté de Herron & Robinson(1993)

D'après ces deux auteurs, il est nécessaire de prendre en compte simultanément toutes ces variables pour comprendre au mieux la croissance d'une entreprise. Cependant, malgré la nécessaire prise en considération des variables liées à l'entreprise et à l'environnement économique, ils soulignent l'importance de redonner une place centrale au dirigeant dans la compréhension de la croissance de son entreprise.

3.2.2 Le rôle central de la motivation du dirigeant pour comprendre la croissance

Suite à l'étude de ces différents modèles, on remarque que la motivation du dirigeant à la croissance joue un rôle important dans la compréhension de la croissance des entreprises. Evidemment, cette motivation peut être expliquée par des facteurs proches de ceux qui expliquent la croissance elle-même puisqu'il s'agit d'une variable qui joue le rôle de

médiateur entre les facteurs cités précédemment et la croissance réelle (Janssen, 2011). Cependant, certains auteurs se sont penchés sur les facteurs qui vont influencer de manière spécifique et directe cette motivation.

Par exemple, Cohen et al.,(2008) soulignent que la motivation pour une augmentation de revenus financiers n'est pas, comme on le pense souvent, la source principale de motivation à la croissance pour les dirigeants.

Selon Amit et al.(2001) ou Asquin & Chastand (2009), les sources de cette motivation seraient plutôt à rechercher du côté d'une certaine volonté d'indépendance, de relever un challenge ou encore de contribuer à l'amélioration de la situation de son environnement socio-économique.

Brown et al. (2001), quant à eux, soulignent le fait qu'un dirigeant qui souhaite assurer la pérennité de son entreprise et surtout la pérennité de sa position au sein de celle-ci aura tendance à être moins motivé à la croissance.

Finalement, afin de définir quelles sont les motivations principales à la croissance, il semble nécessaire de revenir au modèle proposé par Davidsson(1989a) qui, comme nous l'avons dit précédemment, se propose de faire le lien entre les conséquences attendues de la croissance et la motivation du dirigeant à faire croitre son entreprise.

Afin d'appréhender la vision des dirigeants au sujet de la croissance, il faut dans un premier temps s'intéresser aux conséquences concrètes que peut avoir la croissance sur une entreprise du point de vue du dirigeant. L'analyse des travaux des théoriciens des cycles de vie propose une synthèse des conséquences de cette croissance. En effet, même si ces théories ont été récemment critiquées pour leur vision trop déterministe de la croissance (Biga Diambeidou & Gailly, 2011 ; Hanks et al, 1993; Levie & Lichtenstein, 2010; McMahon, 2001), elles offrent tout de même des observations approfondies des dynamiques internes de fonctionnement des entreprises (Garnsey et al., 2006). Depuis les travaux précurseurs de Greiner(1972), de nombreux travaux se sont développés sur cette notion de cycle de vie (Abida, 2012; Kazanjian, 1988; Miller & Friesen, 1984) en proposant souvent un cycle en cinq stades de développement : naissance, croissance, maturité, reprise et déclin.

Plus spécifiquement, dans le cadre des jeunes entreprises innovantes, certains auteurs se sont penchés sur la durée de la première phase, c'est-à-dire la phase de création. « Pour certains, elle s'achève avec la vente du premier produit (24 à 36 mois environ). Pour d'autres, l'atteinte

du seuil de rentabilité marque le passage de la création au développement. D'autres, enfin, estiment que la phase de démarrage se termine lorsque le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique. […] Globalement, nous pouvons donc considérer que la période de création d'une entreprise technologique se situe entre 3 et 5 ans » (Ayerbe & Bernasconi, 2009, p. 11).

Comme nous venons de le dire, ces approches ont de nombreuses limites puisqu'il a été montré que toutes les entreprises n'évoluent pas de la même manière mais plutôt selon des trajectoires « types » en fonction de leurs spécificités : « La croissance des jeunes entreprises apparait comme n'étant ni un processus continu (ou basé sur un cycle de vie), ni un processus idiosyncratique (au hasard) […]. Elle peut être décrite au travers d'une nombre limité de trajectoires types de croissance » (Biga Diambeidou & Gailly, 2011, p. 210).

Cependant, l'étude de ces travaux permet d'appréhender les conséquences que peut avoir une phase de croissance sur une entreprise. Greiner(1972), par exemple, explique dans ses recherches qu'une entreprise, lorsqu'elle grandit, passe par différentes phases caractérisées chacune par un système organisationnel spécifique. Le point de départ est une organisation souple basée sur la créativité. On passe ensuite par une présence forte de la direction, une mise en place d'un système de délégation puis de coordination.Cet auteur postule que chaque phase qui caractérise la croissance se termine par une crise qui sera à l'origine de l'évolution de l'organisation. On retrouve par exemple à la fin de la phase centrée sur la créativité, des problèmes liés à une communication trop informelle ou à une orientation trop centrée sur la technologie. Une crise de leadership devrait alors apparaitre et faire évoluer l'entreprise vers une organisation plus fonctionnelle et plus structurée. Au-delà de la vision déterministe de Greiner(1972), ce qu'il est important de retenir, c'est qu'ici par exemple, la croissance aura eu pour effet de faire évoluer le cadre de travail (qui sera devenu plus formel) ou encore la place du dirigeant fondateur (suite à l'arrivée de managers professionnels pour diriger les différents services de l'entreprise)…

Davidsson (1989a) ou Wiklund, Davidsson, & Delmar (2003)réalisent une synthèse de ces travaux et présentent les conséquences de la croissance selon huit critères. D'après ces auteurs, l'attitude face à la croissance du dirigeant et donc sa motivation à faire croitre son entreprise serait influencée par la vision que ce dernier aura sur les huit points suivants :

- *La quantité de travail* : l'idée ici est que certains dirigeants, qui souhaitent rester impliqués dans tous les aspects de leur entreprise, vont anticiper une forte

augmentation de leur charge de travail en cas de croissance. D'autres au contraire, qui vont accepter de déléguer certaines tâches, anticiperont plutôt une réduction de leur charge de travail lors de la croissance. Ainsi, les seconds auraient tendance à être plus motivés à la croissance.

- *Les tâches réalisées par le dirigeant* : certains dirigeants se définissent comme des hommes de terrain et ont tendance à refuser l'idée de devenir des managers à plein temps, ce qui pourrait être nécessaire en cas de croissance. Au contraire, d'autres individus peuvent apprécier le fait que la croissance leur permette de déléguer certaines tâches pour se concentrer plutôt sur la définition et la gestion de la stratégie d'entreprise. Ainsi, en fonction de la préférence du dirigeant, la vision qu'il aura de la croissance sera plus ou moins négative et sa motivation plus ou moins forte.

- *Le cadre de travail* : certains dirigeants ont parfois peur que la croissance soit synonyme de trop de formalisation et détruise l'esprit « familial » et l'atmosphère propre aux petites entreprises (Hambrick & Crozier, 1985). Au contraire, d'autres dirigeants sont conscients qu'une trop petite structure n'offre pas assez de perspective de carrière à leurs employés. Ainsi, les dirigeants qui anticipent que la croissance permettra d'obtenir un meilleur cadre de travail pour leurs employés seraient plus motivés pour faire croitre leur entreprise.

- *Les revenus du dirigeant* : il est généralement admis que la croissance permettrait au dirigeant de faire croitre son revenu personnel. Cependant, la littérature montre que ce n'est pas forcément le cas dans la mesure où l'entreprise peut par exemple perdre en rentabilité si le marché n'offre pas de possibilités d'expansion suffisantes. Ainsi, d'après Wiklund et al.(2003), un dirigeant qui considère que la croissance serait favorable à une augmentation de son revenu, serait plus motivé pour faire croitre sa société.

- *L'indépendance* : d'une part, une petite entreprise peut être fortement dépendante de son environnement, laissant peu de place aux décisions de son dirigeant. D'autre part, souscrire de nouveaux prêts ou ouvrir son capital pour favoriser la croissance peut également être nécessaire et là aussi, être défavorable à l'indépendance du dirigeant. En fait, il est souvent reconnu que la croissance d'une très petite entreprise peut lui permettre de réduire sa dépendance vis-à-vis de ses clients, ses fournisseurs ou ses

prêteurs. Cependant, lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, cet effet diminue et peut même s'inverser (Janssen, 2011) à cause d'une perte de contrôle liée à une ouverture trop forte du capital (Pigé, 2002). Ainsi, d'après Davidsson(1989a), un dirigeant qui anticiperait une indépendance plus forte en cas de croissance serait plus favorable à la croissance.

- *Le contrôle* : Certains dirigeants peuvent ensuite considérer qu'une augmentation de la taille de leur société les forcerait à perdre le contrôle avec la réalité du terrain, c'est-à-dire avec la gestion au jour le jour de l'entreprise, ce qui réduirait leur capacité à contrôler tout ce qui s'y passe. D'autres peuvent au contraire penser que cet éloignement leur permettrait de diminuer leur effet de myopie et d'obtenir plus de temps pour la gestion stratégique et donc de mieux contrôler leur entreprise. Pour Davidsson(1989a), les dirigeants qui ont plutôt la deuxième vision devraient être plus favorables à la croissance.

- *La capacité de survie de l'entreprise* : Certains dirigeants peuvent associer une augmentation de la taille de leur entreprise avec une réduction de sa flexibilité, ce qui diminuerait sa capacité à s'adapter en cas de crise sévère et qui serait négatif pour sa capacité de survie. Au contraire, d'autres dirigeants peuvent penser qu'une plus grande taille serait synonyme de force et de stabilité financière plus importantes, ce qui serait positif en cas de crise. Ainsi, les dirigeants qui pensent que la croissance permettrait à leur société de survivre plus facilement en cas de crise sévère auraient une attitude plus positive face à la croissance.

- *La qualité des produits et services* : Certains dirigeants peuvent enfin craindre que leur détachement des tâches opérationnelles en cas de forte croissance les empêche de contrôler de manière directe la qualité des produits et services fabriqués dans l'entreprise. Au contraire, d'autres dirigeants peuvent voir la croissance comme un moyen de mettre en place des structures formelles et systématiques de contrôle qualité, ce que ne pourrait pas se permettre une entreprise de plus petite taille. Ainsi, les dirigeants qui pensent que la qualité de leurs produits et services pourrait être améliorée grâce à la croissance y seraient plus favorables.

Finalement, la propension à la croissance d'un dirigeant dépend de la vision qu'il a de ses capacités à la gérer (Cliff, 1998). Ainsi, un dirigeant peut consciemment ou inconsciemment restreindre la croissance de sa société s'il anticipe des conséquences négatives et au contraire favoriser le développement de son entreprise s'il anticipe des conséquences positives au travers de ces huit points (Davidsson, 1989b).

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons montré qu'il existe des modèles explicatifs de la croissance qui permettent d'intégrer simultanément tous les facteurs de croissance cités précédemment : les facteurs liés au dirigeant, mais aussi à l'entreprise et à l'environnement.

Nous montrons également qu'il est important de prendre en compte la notion de motivation à la croissance du dirigeant puisque celle-ci peut jouer un rôle de médiateur entre les facteurs de croissance et la croissance réelle. Ainsi, même si une entreprise se situe dans un secteur d'activité à très forte croissance ou si *a priori* son dirigeant est caractérisé par des facteurs favorables à la croissance (bonne expérience fonctionnelle, niveau de formation élevé, capacité perçue importante…), aucune croissance ne pourra exister sans que son dirigeant ne soit motivé pour la mettre en place.

Nous confirmons ici le rôle central du dirigeant dans la compréhension des trajectoires de croissance de son entreprise, malgré la nécessaire prise en compte d'autres variables liées aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement (Daily et al., 2002; Middle Next, 2009 ; Uhlaner et al. , 2007). Lasch(2005), par exemple, souligne que les caractéristiques personnelles du dirigeant influencent deux fois plus la réussite d'une entreprise que les caractéristiques de l'entreprise et celles de l'environnement. Ainsi, « il est essentiel de souligner que le profil [du dirigeant], la typicité dans la personnalité, est l'essence même de ce que va être la stratégie d'entreprise. […] L'entreprise est un projet au service d'un autre projet, personnel au dirigeant celui-là. » (Jaouen, 2009, p. 3). Cette affirmation est d'autant plus importante dans les PME et notamment les start-up, puisque ce type d'entreprise est souvent caractérisé par une très forte présence et influence du dirigeant (Janssen, 2002). Le profil de ce dernier est donc un élément crucial pour comprendre les trajectoires de croissance dans une start-up, plus que dans une entreprise de grande taille.

SYNTHESE du Chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous montrons que la croissance d'une entreprise est un phénomène multidimensionnel puisqu'il peut être mesuré au travers de différents indicateurs. La littérature propose parfois d'utiliser des indicateurs financiers tels que l'actif, le bénéfice, la valeur ajoutée ou des indicateurs plus qualitatifs tels que le nombre de brevets ou l'internationalisation de la société. Cependant, les deux indicateurs les plus utilisés que sont le chiffre d'affaires et les effectifs semblent rester les plus pertinents, notamment dans un souci de comparaison avec d'autres études. De plus, la littérature préconise d'utiliser en priorité une mesure en termes de variation relative afin de limiter les effets de taille des entreprises sur les résultats. Enfin, il semble pertinent de se pencher, dans le cas d'une start-up, sur une période de 3 à 5 ans pour caractériser la croissance.

Nous montrons ensuite que la croissance est un phénomène multifactoriel puisqu'il existe trois types de facteurs explicatifs des trajectoires de croissance des start-up : des facteurs liés à l'environnement économique (zone géographique et secteur d'activité), des facteurs liés à l'entreprise (ses caractéristiques : taille, âge, accompagnement, niveau d'innovation, marché visé ; sa structure de gouvernance : forme juridique, présence et composition du conseil d'administration, présence et composition d'une équipe de direction, implication des salariés, des clients et de fournisseurs ; et présence d'investisseurs extérieurs) et enfin des facteurs liés au profil du dirigeant lui-même (des facteurs sociodémographiques : âge, sexe, formation, expérience fonctionnelle et entrepreneuriale ; et des facteurs psychosociologiques : lieu de contrôle, flexibilité, attitude face au risque et capacité perçue).

Pour finir, nous mettons en évidence la nécessité d'utiliser des modèles explicatifs globaux de croissance qui permettent de prendre en compte simultanément tous ces facteurs. Nous montrons également, suite à l'étude de ces modèles, l'importance de prendre en considération la motivation à la croissance du dirigeant pour mieux comprendre les trajectoires de croissance de son entreprise. Ce dernier point nous amène à conclure au rôle central du dirigeant dans la compréhension de la croissance, même s'il reste important d'étudier les deux autres types de facteurs.

Chapitre 2 : Evolutions des théories de la firme et gouvernance d'entreprise

INTRODUCTION

Dans le premier chapitre de ce travail, nous avons mis en évidence le rôle central du dirigeant dans la compréhension des trajectoires de croissance des start-up (Marchesnay, 1991). Nous allons maintenant montrer que l'étude des structures de gouvernance mises en place au sein de ces entreprises est également nécessaire pour mieux caractériser leur croissance.

En effet, tout d'abord, nous soulignons dans le premier chapitre l'existence de différents profils de dirigeants. Or ces dirigeants aux profils variés peuvent avoir une attitude spécifique vis-à-vis de la croissance, ce qui amène la mise en place de différentes structures de gouvernance au sein de leur entreprise. Par exemple, d'après Daily & Dalton(1993), un dirigeant fondateur aurait tendance à se concentrer sur une gouvernance peu ouverte sur son environnement extérieur. Selon Billard et al. (2003), certains profils de dirigeants ont ainsi une orientation spécifique vis-à-vis de la gouvernance : « Certains dirigeants, notamment les ambitieux aventuriers ou maximisateurs, sont des entrepreneurs proches de la culture anglo-saxonne développant un management autour des objectifs de l'actionnaire. […] A l'autre extrême, le technicien satisfait rejette les objectifs de l'actionnaire et fait référence à ceux du client. Admettant le contrôle sur sa gestion, il préfère toutefois les mécanismes spontanés (la réputation auprès des clients et des fournisseurs), aux mécanismes intentionnels (actions du conseil d'administration) » (p.45-46).Daily & Dalton(1993) montrent également que le statut du dirigeant est relié à des caractéristiques spécifiques de la structure de gouvernance (par exemple la présence et la taille d'un conseil d'administration) qui sont elles mêmes en lien avec la performance de l'entreprise. De plus, Janssen(2011) souligne bien l'importance de la motivation à la croissance du dirigeant. Cependant, selon lui, le passage à l'acte est également primordial. Or ce passage à l'acte implique la mise en place de structures organisationnelles, et notamment de structures de gouvernances adaptées et orientées vers la croissance. Ces différents points illustrent en partie l'importance de s'intéresser également, lorsque l'on étudie les trajectoires de croissance des start-up, aux structures de gouvernance qui y sont mises en place. En effet, celles-ci seraient notamment le reflet des ambitions des dirigeants en termes de croissance et joueraient ainsi un rôle central dans la création de valeur de l'entreprise (Charreaux, 1998).

Ensuite, il existe une forte relation entre la croissance et la structure de gouvernance mise en place au sein d'une entreprise (Mayer, 2005; Wirtz, 2011). En effet, pour croitre, une start-up aura de forts besoins en ressources (Chanut-Guieu & Guieu, 2011a). Elle peut notamment avoir besoin d'importants apports financiers puisque selon Oséo, « le coût moyen de financement de départ d'une entreprise en croissance se situe autour de 300 000€. La moitié des entreprises innovantes nécessitent un apport supérieur à 490 000€ au cours des trois premières années d'existence [*et*] un quart de plus de 1,4 million d'€ » (Hayat, 2012, p. 38). La croissance devrait aussi être accompagnée de la montée en puissance de différentes parties prenantes avec l'entrée de l'entreprise dans des réseaux inter-organisationnels de plus en plus élargis (Depret & Hamdouch, 2004). De plus, pour croitre, l'entreprise peut également avoir besoin de ressources cognitives qu'elle ne détient pas forcément en interne à cause de moyens financiers limités. Ces ressources peuvent être apportées par des parties prenantes comme un conseil scientifique ou stratégique, des conseillers tels qu'un expert comptable ou un avocat, mais aussi et surtout par les investisseurs en capital (Certhoux, 2007). La présence de plus en plus en plus forte de ces diverses parties prenantes, et notamment des investisseurs, peut être à l'origine d'une évolution de la latitude managériale du dirigeant (Hambrick, 2007) dans la mesure où des mécanismes de gouvernance de plus en plus formalisés peuvent se mettre en place.

Pour toutes ces raisons, il semble intéressant d'étudier simultanément le profil du dirigeant et la structure de gouvernance de sa société afin de mieux caractériser les trajectoires de croissance de celle-ci.

Avant d'aller plus loin, il est cependant nécessaire de définir plus précisément la notion de gouvernance telle qu'elle sera utilisée dans cette thèse. En effet, de nombreuses définitions plus ou moins restrictives apparaissent dans la littérature en fonction du courant de pensée dans lequel se positionnent leurs auteurs. Or nous avons ici besoin d'une définition large qui permette de positionner cette recherche au sein du champ de la gouvernance élargie.

On trouve par exemple des définitions centrées sur la notion de pouvoir (HEG, 2003 ; Rubinstein, 2001) comme celle de Brunninge et al. (2007). Selon ces auteurs, la gouvernance « peut être définie de manière élargie comme l'exercice du pouvoir sur les différentes entités qui composent l'entreprise[38] » (p.295). Ensuite, deux types de définitions se sont développés.

Tout d'abord, certains auteurs se sont centrés sur la vision dite « anglo-saxonne » de la gouvernance qui s'intéresse plutôt, comme nous le développerons dans la suite de cette thèse, au

[38] « Corporate governance […] can be broadly defined as the exercise of power over corporate entities. » (Brunninge et al., 2007)

contrôle et à la surveillance des actions des dirigeants (Cerrada & Janssen, 2006) et donc au rôle disciplinaire ou coercitif de la gouvernance. C'est par exemple le cas de Shleifer & Vishny (1997) qui définissent cette dernière comme les manières dont les fournisseurs de ressources financières s'assurent d'un retour sur investissement positif[39]. Sur la même base, Brouard & Di Vito (2008) définissent la gouvernance comme les « procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires […] de l'entreprise dans le but d'augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière » (p.4). Cette vision centrée sur la maximisation de la valeur des investisseurs financiers au travers d'un contrôle sur les dirigeants est aussi celle qui est souvent présentée par l'OCDE (2010). En effet, selon cette organisation, la gouvernance d'entreprise se concentre principalement sur la maximisation du profit des actionnaires : « Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter la surveillance des résultats obtenus » (OCDE, 2010, p. 11).

Toujours dans une vision de contrôle, on trouve ensuite des définitions plus larges qui ne s'intéressent plus uniquement au rôle des actionnaires mais qui prennent également en compte le rôle d'autres parties prenantes. Grundei & Talaulicar (2002) définissent ainsi la gouvernance : il s'agit selon eux « du système légal et factuel selon lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. […] En particulier, la gouvernance d'entreprise se réfère aux relations qui existent entre le management, le conseil d'administration, les actionnaires et les autres parties prenantes. » (p.2)[40].

Ensuite, on trouve des définitions plus larges de la gouvernance qui ne s'intéressent plus uniquement à la surveillance des actions du dirigeant. Il s'agit de la seconde vision principale de la gouvernance que nous développerons dans ce travail et qui s'intéresse certes toujours au rôle coercitif mais surtout au rôle d'apports cognitifs de la structure de gouvernance. Celui-ci peut alors dans un premier temps être défini comme un moyen de déterminer comment les ressources détenues par l'entreprise seront déployées et comment les conflits entre les diverses parties prenantes seront gérés (Daily et al., 2003)[41]. Cependant, même si cette définition s'intéresse à la notion de ressources et à la manière dont celles-ci sont gérées au sein de l'entreprise, elle

[39] « Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investments. » (Shleifer & Vishny, 1997, p. 737)

[40] « Corporate governance can be defined as the legal and factual system by which companies are directed and controlled. […] In particular, corporate governance refers to the set of relationship between corporate management, board of directors, shareholders, and other stakeholders. » (Grundei & Talaulicar, 2002, p. 2)

[41] « We define governance as the determination of the broad uses to which organizational resources will be deployed and the resolution of conflicts among the myriad participants in organizations. » (Daily, Dalton, & Cannella, 2003, p. 371)

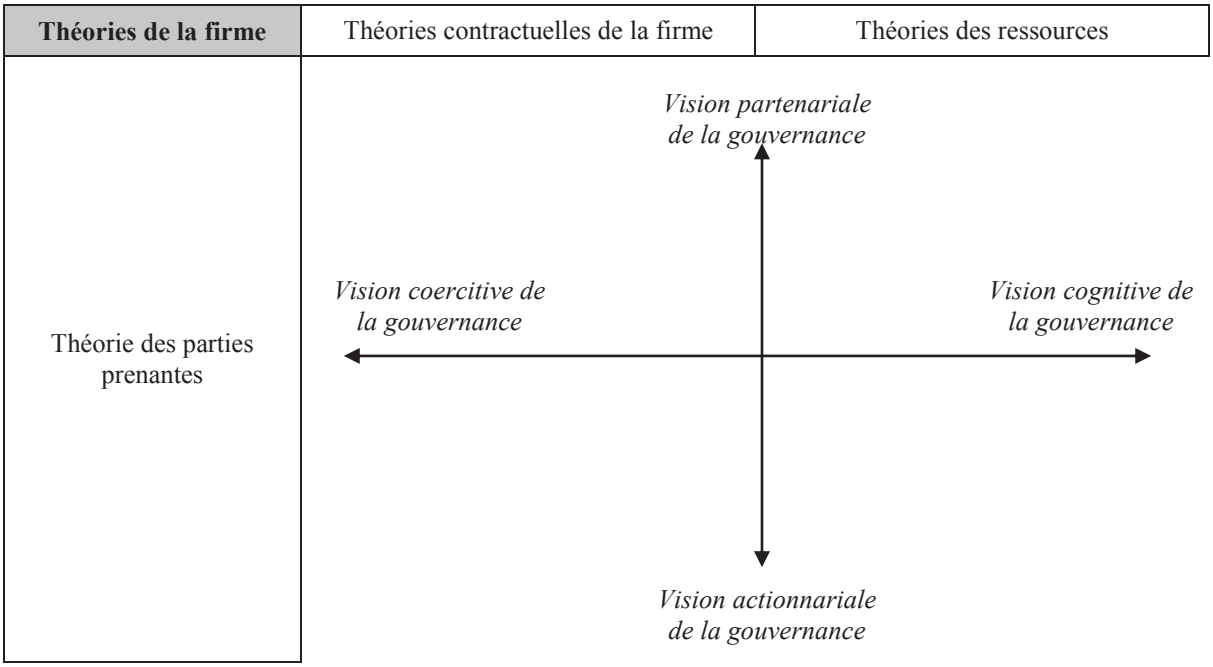
n'envisage pas assez le rôle du dirigeant dans son entreprise. D'autres auteurs vont plus loin en accordant au dirigeant un rôle central dans la structure de gouvernance de sa société. C'est par exemple le cas de Charreaux (1997) qui propose une définition très large de la gouvernance. Il s'agit selon lui des « mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (p.1). Cette définition permet d'envisager que le dirigeant joue un rôle central et actif et qu'il « ne subit pas passivement le système de gouvernance mais entretient avec ce dernier une relation dialectique » (Charreaux, 1998, p. 2). Ainsi, on peut envisager à la fois une influence de la structure de gouvernance sur les actions du dirigeant mais aussi une influence du dirigeant sur la mise en place et le fonctionnement de la structure de gouvernance.

C'est donc cette dernière définition de Charreaux (1997) qui nous servira de base et qui représentera la définition de la gouvernance telle que nous l'envisageons dans cette thèse au sein d'un cadre d'analyse élargi de la gouvernance.

Les différentes visions de la gouvernance, coercitive et cognitive, que nous décrirons plus en détail dans la suite de ce chapitre font en fait écho aux évolutions des théories de la firme et donc aux diverses conceptions de cette dernière qui vont apparaitre au fil du temps (Daily et al., 2003; Lynall et al., 2003). Nous avons construit le schéma ci-dessous afin de proposer une synthèse des théories de la firme qui ont impacté les visions de la gouvernance d'entreprise et qui vont être développées.

Schématiquement, la structure de gouvernance d'une entreprise peut s'envisager en fonction de son positionnement sur ces deux *continuum* (Tarillon et al., 2014): la structure peut être plus ou moins coercitive ou cognitive, c'est-à-dire plutôt basée sur le contrôle ou sur le partage des ressources ; elle peut également être plus ou moins actionnariale ou partenariale, c'est-à-dire plus ou moins centrée sur le rôle unique des actionnaires ou sur le rôle des parties prenantes au sens large.

Figure 9 : Une vision élargie de la gouvernance



Dans un premier temps, nous allons présenter les théories de la firme qui servent de base à l'analyse de la structure de gouvernance des start-up. Pour cela, dans une première partie, nous nous intéresserons à l'influence des théories contractuelles de la firme sur la vision coercitive de la gouvernance. Nous expliquerons tout d'abord comment ces théories contractuelles sont positionnées par rapport à la microéconomie classique (1.1). Nous présenterons ensuite les trois théories fondatrices de ce courant : la théorie des coûts de transaction (1.2), la théorie des droits de propriété (1.3) et enfin la théorie de l'agence (1.4). Pour finir cette première partie, nous présenterons la vision coercitive de la gouvernance qui découle de l'analyse de ces trois théories (1.5). Nous continuerons en présentant la théorie des parties prenantes (2.1) qui permet d'avoir une vision transversale de la gouvernance, d'une gouvernance actionnariale à une gouvernance partenariale (2.2). Pour finir, nous présenterons les théories des ressources et leurs conséquences en termes de vision cognitive de la gouvernance. Plus précisément, nous présenterons tout d'abord les limites des théories contractuelles de la firme dans l'étude de la gouvernance des start-up (3.1). Nous verrons ensuite comment l'approche ressources (3.2) et la théorie de la dépendance aux ressources (3.3) permettent d'élargir cette vision classique de la gouvernance en allant vers une représentation habilitante de ces mécanismes (3.4).

Figure 10 : Plan du chapitre 2

1. Des théories contractuelles de la firme à la vision coercitive de la gouvernance

1.3 Le passage de la microéconomie classique aux théories contractuelles de la firme

1.4 La théorie des coûts de transaction : la firme comme structure de gouvernance

1.5 La théorie des droits de propriété : travail en équipe et efficience de la firme

1.6 La théorie de l'agence : Séparation des fonctions de gestion et de contrôle et supériorité de la firme managériale

1.7 Une gouvernance disciplinaire préconisée par les théories contractuelles de la firme

2. D'une vision actionnariale à une vision partenariale de la gouvernance : l'éclairage de la théorie des parties prenantes

2.4 La théorie des parties prenantes : une vision partenariale et démocratique de l'entreprise

2.5 Implications de la prise en compte de la théorie des parties prenantes : une vision partenariale de la gouvernance

3. Des théories des ressources à la vision cognitive de la gouvernance

3.1 Les limites des théories contractuelles de la firme et de la vision disciplinaire de la gouvernance dans l'étude des start-up

3.2 L'approche ressources : les bases de la construction d'un avantage concurrentiel durable

3.3 La théorie de la dépendance aux ressources : une théorie du pouvoir

3.4 Implication de la prise en compte des théories des ressources : une vision cognitive de la gouvernance

1 DES THEORIES CONTRACTUELLES DE LA FIRME A LA VISION COERCITIVE DE LA GOUVERNANCE

Les théories contractuelles de la firme, c'est-à-dire les théorie des coûts de transaction, des droits de propriété et de l'agence, sont les plus utilisées dans l'analyse des structures de gouvernance d'entreprise (Arthurs & Busenitz, 2003 ; Certhoux & Zenou, 2006; Daily et al., 2003; Finkle, 1998) et nous allons tout d'abord nous intéresser à leur origine et à leur influence sur la gouvernance d'entreprise.

1.1 Le passage de la microéconomie classique aux théories contractuelles de la firme

La microéconomie standard et plus précisément la théorie néoclassique de l'équilibre économique a longtemps envisagé la firme comme une « boite noire », une « firme point et automate » (Weinstein, 2008) dont on ne cherchait pas à comprendre les enjeux internes. La firme était alors « assimilée à un agent individuel, sans prise en considération de son organisation interne, [*elle était*] supposée parfaitement rationnelle comme tout agent économique, ne [*faisant*] que transformer, de manière efficiente, des facteurs de production en produits »(Weinstein, 2008, p. 91). D'après les économistes de ce courant, dans un monde caractérisé par une rationalité parfaite des agents, la firme était assimilée à une fonction de production dont l'objectif était la maximisation du profit sous une double contrainte, technique et de coût. D'après Coriat & Weinstein(1995, p. 11), « l'analyse de la firme n'est d'abord qu'une composante de la théorie des prix et de l'allocation des ressources. A ce titre, il n'y a pas, dans le modèle néoclassique de base, de véritable théorie de la firme ayant un objet propre et spécifique ».

De nombreuses objections vont cependant s'élever contre le manque de réalisme de certaines hypothèses de ce modèle et donc contre « l'oubli » de la firme dans ces théories. Des économistes comme Alchian & Demsetz(1972), Coase(1937), Jensen & Meckling(1976) ou encore Williamson (1975) vont alors chercher à ouvrir cette fameuse « boite noire » et vont considérer l'entreprise comme un « nœud de contrats ». A partir de ce moment, la firme vaêtre considérée comme un nœud de contrats entre les différents facteurs de production et chacun de ces facteurs de production est motivé par la satisfaction de son intérêt propre[42](Fama, 1980). Charreaux(1997, p. 167) précise : « L'organisation apparaît ainsi comme un marché interne. Il s'agit d'un système complexe en équilibre, constitué des contrats établis entre un ensemble

[42] « The firm is viewed as a set of contracts among factors of production, with each factor motivated by its self-interest » (Fama, 1980, p. 289)

d'individus aux objectifs divergents et qui recherchent la maximisation de leur propre fonction d'utilité ».Ainsi, des hypothèses comme la rationalité parfaite des agents, l'univers certain pour tous ou encore la parfaite connaissance des informations vont être levées et la théorie de l'équilibre traditionnelle va laisser place à une nouvelle vision de l'entreprise portée par les théories contractuelles de la firme. Chacune des trois théories citées précédemment va s'enrichir des travaux de l'autre et elles vont émerger quasi simultanément dans les années 1970. Ces théories ont pour point commun de considérer le marché comme la forme d'organisation économique la plus efficiente. Les firmes n'apparaissent qu'à cause des défaillances de ce dernier. De plus, ces trois théories placent évidemment la notion de contrat au centre de leur réflexion. Un contrat est ici défini « comme un accord – ou comme un dispositif bilatéral de coordination – par lequel deux parties s'engagent sur leurs comportements réciproques »(Baudry, 2003, p. 8).

1.2 La théorie des coûts de transaction : la firme comme structure de gouvernance

Dès les années 1930, Coase(1937) remet en question les théories néoclassiques. Il s'interroge sur la nature et les causes de l'existence des firmes et démontre que celles-ci représentent une alternative au marché, en termes de coordination de la vie économique (Weinstein, 2008). Sur le marché, une main invisible permet de coordonner les actions des agents économiques, au travers du système de détermination des prix. Au contraire, dans les firmes, c'est la volonté de l'entrepreneur qui coordonne les actions des agents. Le marché et la firme représentent ainsi deux formes alternatives de coordination économique (Baudry, 2003). Coase(1937) est le premier à mettre en évidence que la coordination par les prix (via le marché) a un coût. Ces imperfections du marché sont selon lui les sources de coûts importants lors des transactions commerciales. Ainsi, l'existence même des entreprises se trouve justifiée par l'importance de ces coûts. En effet, même si une entreprise doit supporter des coûts liés à son fonctionnement, elle économise en contrepartie des coûts qui seraient liés au besoin de définir un prix pour chaque transaction commerciale. D'après Coase(1937), cité par (Joffre, 1999, p. 145), « grâce à la firme, il devient beaucoup moins nécessaire de spécifier des prix pour chacune des transactions réalisées, car il suffit d'un contrat à long terme pour remplacer une série de contrats à court terme ».

Cependant, c'est Williamson(1975) qui va réellement développer la théorie des coûts de transaction telle qu'on la connaît aujourd'hui. Cette théorie « développe l'analyse des coûts de transaction pour expliquer, en particulier, dans quels cas la firme s'impose comme mode de

coordination, c'est-à-dire dans quel cas l'intégration d'une activité dans la firme sera préférée au recours au marché, l'extériorisation »(Weinstein, 2008, p. 93). Selon Williamson(1975), une transaction est « aussi bien une relation contractuelle classique d'achat-vente entre deux entités productives indépendantes (deux firmes) que le simple transfert d'un produit intermédiaire entre deux ateliers de production d'une même entreprise, transfert qui ne donne lieu à aucune distribution de revenu »(Joffre, 1999, p. 148‑149). Il définit deux types de coûts de transaction :

- Coûts de transaction *ex-ante* : ce sont les coûts associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un contrat (recherche d'un partenaire, études préliminaires…). Cette étape se termine lorsqu'un accord est établi, c'est-à-dire lorsqu'un contrat est signé entre les deux parties.
- Coûts de transaction *ex-post* : ce sont les coûts associés au contrôle nécessaire pour assurer le respect des clauses du contrat (coûts de renégociation éventuelle du contrat, coûts de fonctionnement liés à des comportements de passagers clandestins...).

Ces coûts de transactions peuvent tout d'abord être expliqués par des facteurs liés aux comportements des agents. Premièrement, la rationalité limitée de ces derniers empêche les firmes de rédiger des contrats qui spécifieraient les solutions adaptées à toutes les contingences futures, c'est-à-dire à tous les états du monde possibles (Joffre, 1999). L'incomplétude des contrats ne peut donc pas être évitée (Coriat & Weinstein, 1995). Deuxièmement, l'opportunisme des agents, qui repose sur l'hypothèse d'asymétrie d'information, est également une cause de coûts de transaction. En effet, certains agents ayant un comportement opportuniste peuvent cacher, falsifier ou déformer l'information afin des tromper les autres. On peut distinguer deux formes d'opportunisme : l'opportunisme *ex-ante*, c'est-à-dire le risque de sélection adverse et l'opportunisme *ex-post*, c'est-à-dire le risque de hasard moral[43](Coriat & Weinstein, 1995).

On trouve ensuite des facteurs relatifs à l'analyse des transactions : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des relations contractuelles. Le premier facteur, la spécificité des actifs[44], peut entrainer une autre forme d'opportunisme, le *hold-up*[45]. « Il y a spécificité des actifs

[43] L'opportunisme ex-ante, c'est-à-dire le risque de sélection adverse correspond à une tricherie avant la signature du contrat. Ce type d'opportunisme conduit à des transactions principalement réalisées sur des produits de mauvaise qualité. L'opportunisme ex-post, quant à lui, correspond donc au hasard moral (ou danger moral), c'est-à-dire à un risque de tricherie lors de l'exécution du contrat. Il y a hasard moral s'il est possible pour l'un des agents de ne pas respecter l'une des clauses du contrat et qu'il est trop coûteux pour l'autre agent de le vérifier (Coriat & Weinstein, 1995 ; Joffre, 1999).

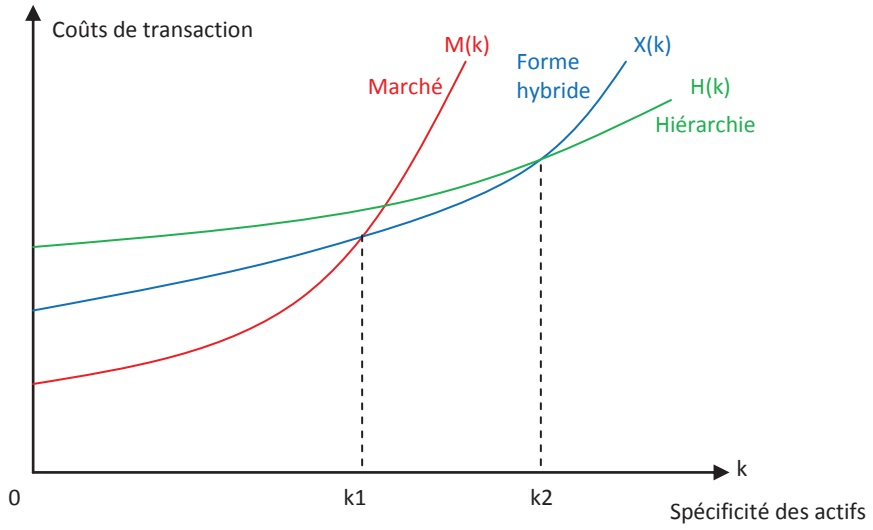
[44] On distingue cinq catégories d'actifs spécifiques : physiques (par exemple des moules qui servent à la fabrication d'une sorte de pièces en plastique), localisés (proximité géographique), humains (par exemple le capital humain acquis par un salarié ayant de l'ancienneté), dédiés (par exemple un système informatique spécifique installé par un client chez son fournisseur) et incorporels (par exemple la réputation d'une marque) (Baudry, 2003).

[45] Après la signature d'un contrat, l'un des cocontractants peut faire pression sur son partenaire qui a investi dans un actif spécifique. En effet, ce dernier est dans une situation dite de *« lock-in »* (enfermement dans une relation), c'est-à-dire qu'il est

quand un investissement durable (matériel ou immatériel) doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction » (Coriat & Weinstein, 1995, p. 57). Le second facteur, l'incertitude porte à la fois sur l'incertitude quant aux états futurs du monde et quant aux actions futures des agents. Evidemment, ce deuxième type d'incertitude est étroitement lié à la notion d'opportunisme. Enfin, il existe un troisième facteur, la fréquence des relations contractuelles. Les relations peuvent être uniques, occasionnelles ou fréquentes. Ainsi, en présence d'actifs spécifiques par exemple, l'agent ne réalisera l'investissement que si les relations futures sont anticipées comme fréquentes.

Finalement, c'est la conjonction de ces différents facteurs qui va engendrer des coûts de transaction plus ou moins élevés et qui va induire le choix des différentes « structures de gouvernance » (« mécanismes contractuels de pilotage des transactions »(Baudry, 2003, p. 9) : marché, hybride ou hiérarchie. Le choix de la structure de gouvernance se fera donc en fonction de la minimisation des coûts de transaction. Plus les actifs sont spécifiques et plus les coûts de transactions vont être élevés. Ainsi, lorsque les actifs ne sont pas du tout spécifiques, la forme d'organisation (« structure de gouvernance ») la plus appropriée est le marché (0<k<k1). Lorsque la spécificité des actifs augmente, une forme hybride d'organisation (partenariat, alliance, sous-traitance) devra être mise en place (k1<k<k2). Enfin, lorsque les actifs sont très fortement spécifiques, l'internalisation de la fonction et donc le recours à une organisation hiérarchique est nécessaire (k>k2). Le schéma ci-dessous résume cette idée de base :

Figure 11 : Spécificité des actifs et structure de gouvernance



Source :(Baudry, 2003, p. 12)

obligé d'accepter les conditions posées par son partenaire (même si celui-ci s'approprie une part de la valeur créée plus importante que prévu dans la contrat) sous peine de perdre totalement son investissement (Baudry, 2003).

Selon Williamson(1975), c'est en fait l'interaction de la spécificité des actifs et de la fréquence des transactions qui va engendrer différents types de contractualisation entre les partenaires. Le tableau ci-dessous résume le lien entre spécificité des actifs, fréquence des contrats, niveau des coûts de transaction et structure de gouvernance :

Tableau 6 : Spécificité des actifs, fréquence des relations et structure de gouvernance

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="3">Spécificité des actifs</th></tr>
<tr><th>Faible</th><th>Moyenne</th><th>Forte</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Fréquence des contacts</td><td>Occasionnelle</td><td rowspan="2">Gouvernement par le marché
Contrat classique</td><td colspan="2">Gouvernement trilatéral
Contrat néo-classique</td></tr>
<tr><td>Récurrente</td><td>Gouvernement bilatéral</td><td>Gouvernement unifié
Contrat personnalisé</td></tr>
</table>

Source :(Joffre, 1999)

Lorsque la spécificité des actifs est faible, quelle que soit la fréquence des contacts, le marché est la structure optimale. C'est donc un « contrat classique » qui sera mis en œuvre, négligeant l'identité des cocontractants. Ce contrat « correspond à une transaction ponctuelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 59). Si la spécificité des actifs augmente et devient importante, la dépendance entre les partenaires augmente également. « La relation, pour durer, doit s'appuyer sur un contrat adaptable, évolutif et personnalisé »(Joffre, 1999, p. 152). Un gouvernement hiérarchique est alors plus efficace que le marché. Les agents choisiront ici soit l'internalisation complète au travers d'un gouvernement unifié soit des contrats qui assurent une relation de long terme (partenariat, alliance…), c'est-à-dire un gouvernement bilatéral. Enfin, lorsque la spécificité des actifs est forte et donc que l'incertitude quant à l'évolution de la relation est élevée mais que la fréquence des contacts est trop faible pour justifier des accords de long terme, c'est un « contrat néoclassique » qui sera signé entre les deux partenaires. La spécificité de ce contrat est de stipuler le recours à un tiers qui arbitre d'éventuels litiges et d'amener une forme de gouvernement trilatérale.

1.3 La théorie des droits de propriété : travail en équipe et efficience de la firme managériale

La théorie des coûts de transaction explique les origines de l'existence des firmes. Maintenant, il s'agit de mieux comprendre leur fonctionnement interne et donc d'analyser les relations qui existent entre les membres de l'organisation. La théorie des droits de propriété offre un premier éclairage à ce sujet. L'objectif de cette théorie est « de montrer comment les systèmes de droits

de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficience des systèmes économiques, en insistant sur les vertus des droits de propriété privés »(Weinstein, 2008, p. 92). Nous envisageons toujours ici la firme comme un nœud de contrats et c'est même Alchian & Demsetz (1972), qui sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété, qui vont les premiers utiliser ce terme de *« nexus of contracts »*(Baudry, 2003).

Le point de départ de cette théorie est de considérer que tout échange entre agents, c'est-à-dire toute relation, quelque soit sa nature, est un échange de droits de propriété (Coriat & Weinstein, 1995). Le droit de propriété « est un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique » (Koenig, 1999, p. 19). Quant au droit de propriété privé, c'est « un droit assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 80). L'existence de ces droits de propriétés privés garantis et aliénables fournit aux agents des « incitations à créer, conserver et valoriser des actifs » (Coriat & Weinstein, 1995, p. 81). C'est parce qu'un agent détient la propriété d'un actif qu'il sera motivé pour le valoriser. Par exemple, c'est parce qu'un chercheur sait qu'il sera propriétaire de ses découvertes qu'il sera incité à être efficace dans ces recherches et donc à innover.

A l'origine, ce sont Alchian & Demsetz(1972) qui expliquent que la firme est en fait une forme d'organisation efficiente de la production en équipe, postulat de base de la théorie des droits de propriété. On parle de production en équipe quand le produit est le résultat de la coopération entre différents agents, autrement dit de ressources différentes qui ne sont pas détenues par la même personne, sans que l'on puisse mesurer la contribution de chacun (sa productivité marginale). En fait, pour ces deux auteurs, le marché reste la forme d'organisation la plus efficace s'il est capable de déterminer la contribution de chacun à la production totale. En effet, dans un « monde parfait », le marché fournit les meilleures incitations en rémunérant chaque agent en fonction de sa productivité individuelle. Cependant, si la mesure de cette productivité n'est pas réalisable, il faut trouver d'autres formes d'organisations plus efficaces. Les deux auteurs vont pour cela proposer le concept de travail en équipe (Baudry, 2003). L'organisation du travail en équipe est positive puisque normalement, l'*output* global est supérieur à la somme des *outputs* individuels si chacun avait travaillé séparément. Cependant, le problème de mesure de la productivité individuelle reste entier puisqu'il semble impossible de mesurer la contribution de chacun au total du travail du groupe et qu'apparaît le risque que les individus adoptent le

comportement de « passager clandestin »[46]. Alchian & Demsetz(1972) proposent de nommer un moniteur chargé de contrôler et de mesurer les performances de l'équipe (« *monitoring* »). Ils préconisent tout d'abord de rémunérer le moniteur (l'entrepreneur) en fonction des résultats globaux de l'équipe. Ainsi, il sera incité à réellement contrôler la productivité de chacun afin de maximiser sa propre rémunération. Deuxièmement, ils proposent de donner au moniteur un statut particulier, s'appuyant sur des droits de propriété. « Dirigeant la firme, cet agent central, outre le droit à percevoir le revenu résiduel, le profit, dispose d'un certain nombre de droits : droit de passer les contrats avec les propriétaires des autres *inputs*, notamment les salariés ; droit d'observer le comportement des membres de la firme, de fixer des rémunérations, d'assigner les tâches et de donner les instructions ; droit de modifier la composition de l'équipe ; droit de vendre l'ensemble des droits précédents »(Baudry, 2003, p. 16). Le dirigeant est donc ce que les économistes appellent un « requérant résiduel »[47]. De plus, puisque les droits de propriété sont partitionnables, séparables et aliénables, des agents sont susceptiblesd'avoir des droits distincts sur un même actif. Selon Alchian & Demsetz(1972), il existe différents types d'entreprises, caractérisées par la structure de leur droit de propriété. Nous en présenterons trois ici qui permettent de synthétiser les conclusions de l'analyse des auteurs :

- La firme capitaliste classique : c'est la forme principale proposée par Alchian & Demsetz(1972) et elle correspond en fait à celle décrite ci-dessus, dans laquelle l'entrepreneur, propriétaire de la firme, est requérant résiduel. Pour Amann(1999), il s'agit de la forme la plus efficiente car elle permet une réelle efficacité incitative des droits de propriété.
- Les firmes publiques et autogérées : nous sommes ici dans la situation opposée à la précédente, caractérisée par un relâchement des droits de propriété. Dans le cas de la firme publique, c'est l'Etat qui est propriétaire des actifs. Cette situation mène à l'inefficacité pour deux raisons : à cause de la non-transférabilité des actifs et parce que les managers, qui ne sont pas requérants résiduels, auront tendance à poursuivre leurs intérêts personnelles et non ceux de la firme. En ce qui concerne la firme autogérée (ou coopérative), bien que le système de droits de propriété soit différent, on aboutit globalement aux mêmes inefficacités. « Les propriétaires détenteurs du revenu résiduel

[46]La notion de passager clandestin ou « Free-rider » correspond à un individu qui choisi de ne pas travailler et de profiter du résultat global obtenu par l'équipe puisque sa rémunération n'en pâtira pas

[47]Un « requérant résiduel » détient à la fois le droit de contrôle résiduel, c'est-à-dire qu'il a « le droit de prendre toute décision concernant l'utilisation de l'actif qui n'est pas explicitement exclue par la loi ou spécifiée dans le cadre de rapports contractuels »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 87)et le droit au bénéfice résiduel (ou rendement résiduel), c'est-à-dire qu'il reçoit « ce qui reste une fois payés les différents fournisseurs de ressources, conformément aux obligations contractuelles »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 86).

(clients ou travailleurs) ne disposent pas de droits cessibles et les gestionnaires doivent, faute d'incitations adéquates, être soumis à un contrôle dont la mise en œuvre sera difficile »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 90).

- L'entreprise managériale : l'exemple type est la société anonyme, caractérisée par une séparation entre dirigeants et actionnaires et dans laquelle le capital est dilué entre un grand nombre de petits actionnaires. Ainsi, comme dans le cas précédent, les droits de propriété sont relativement faibles. D'après la thèse de Berle & Means(1932), cette forme organisationnelle serait inefficace. En effet, en « conséquence de la séparation propriété-pouvoir, les dirigeants ne recherchent pas la maximisation de la richesse des actionnaires, car ils ne détiennent, au mieux, qu'une partie des actions de la firme. D'un autre côté, les propriétaires qui n'ont pas les moyens d'inciter les dirigeants à agir dans un sens plus conforme à leurs intérêts auraient abandonné leurs prérogatives de propriétaires à celui qui contrôle effectivement l'entreprise »(Amann, 1999, p. 27). Cependant, la firme managériale répond à certaines limites ou contraintes de la firme capitaliste classique : elle permet d'une part des apports en capitaux importants et d'autre part d'être en mesure (notamment grâce aux moyens financiers ainsi obtenus) d'embaucher des managers professionnels pour gérer au mieux la firme. Ainsi, les auteurs de la théorie des droits de propriété s'élèvent contre les conclusions qui découlent des travaux de Berle & Means(1932). Selon eux, la firme managériale serait en fait efficiente et même « la plus efficiente pour exploiter les gains potentiels de la spécialisation à grande échelle et de la surveillance (« monitoring ») des équipes de grandes tailles »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 91). En effet, cette forme organisationnelle exploite au mieux les caractéristiques des droits de propriété privés (partitionnabilité et aliénabilité) en mettant en place une spécialisation qui permet à chacun (actionnaires et gestionnaires) d'être spécialisé dans les tâches qu'il fait le mieux. Ainsi, « plutôt que de détruire ou de miner l'efficacité des droits de propriété privés, la supposée « séparation » permet une « spécialisation » productive efficace, en utilisant les droits de propriété privés comme méthode de contrôle et de coordination »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 92).

Les auteurs de la théorie des droits de propriété ont démontré l'intérêt et l'efficience de la firme managériale (sous forme de société anonyme), forme organisationnelle qui est aujourd'hui la plus répandue. Il s'agit ensuite de comprendre comment, malgré l'opportunisme des agents, qui est l'une des hypothèses des théories contractuelles de la firme, cette dernière peut rester efficace. C'est la théorie de l'agence, en s'intéressant plus spécifiquement à la question de l'incitation qui va apporter des réponses à cette question.

1.4 La théorie de l'agence : séparation des fonctions de gestion et de contrôle et supériorité de la firme managériale

Ainsi, la théorie des coûts de transaction a pu mettre en évidence les raisons originelles de l'existence des firmes. La théorie des droits de propriété, quant à elle, a permis de mieux comprendre l'organisation interne de ces structures comme alternative au marché. Elle a ainsi offert une première image des relations au sein des organisations basée sur la dichotomie entre des agents propriétaires des actifs de la firme et d'autres qui ne le sont pas. La théorie de l'agence va aller plus loin dans l'analyse des relations interindividuelles (Koenig, 1999) en étudiant les actions des individus, considérés comme opportunistes. Ainsi, l'objectif sera de comprendre quels mécanismes peuvent être mis en place pour inciter les agents à agir dans l'intérêt de leurs donneurs d'ordres, dans le cadre d'une relation d'agence.

Tout d'abord, d'après Weinstein(2008), la notion de relation d'agence permet de formaliser les relations entre des individus qui ont des intérêts différents et de déterminer des contrats incitatifs optimaux adaptés à diverses situations.Ainsi, « nous définissons une relation d'agence comme un contrat au travers duquel une personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour réaliser un service en son nom qui implique de déléguer à l'agent la prise de certaines décisions » [48](Jensen & Meckling, 1976, p. 308).

Dans ce cadre, des problèmes vont apparaître uniquement lorsque les intérêts des deux parties seront divergents et que l'on sera dans une situation d'asymétrie d'information (Coriat & Weinstein, 1995). En général, il est reconnu que l'agent détient plus d'informations que le principal sur le travail qu'il doit fournir. Ainsi, par exemple, un salarié connaît parfaitement ses propres compétences alors que son manager, lui, n'a a priori aucun moyen de les vérifier. C'est donc parce que nous sommes en situation d'information imparfaite et parce que l'on considère les agents comme opportunistes que des problèmes vont apparaître. De manière simplifiée, ces risques correspondent en fait à la possibilité qu'à l'agent de tromper le principal, c'est-à-dire d'être opportuniste et de se concentrer sur ses propres intérêts, au détriment de ceux du principal. Comme nous l'avons évoqué précédemment, deux types d'opportunisme peuvent apparaître : un opportunisme précontractuel (sélection adverse) et un opportunisme post-contractuel (aléas moral).

[48] « We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent » (Jensen & Meckling, 1976, p. 308).

Tout d'abord, « la théorie [de l'agence] se préoccupe […] des conflits d'intérêts potentiels à même d'empêcher la conclusion d'un accord qui serait mutuellement profitable aux parties impliquées »(Charreaux, 1999, p. 79). Dans le cas d'un opportunisme précontractuel, l'individu non informé doit trouver un moyen pour sélectionner le bon partenaire ou le bon produit. Ainsi, il doit mettre en place une procédure qui lui permette d'obtenir l'information manquante. Cette procédure peut être mise place par des organisations externes, comme l'État. C'est par exemple le rôle joué par les diplômes. Ceux-ci offrent un signal plus fiable pour les employeurs sur le niveau de qualification de leurs salariés potentiels. En effet, si ce système n'existait pas, rien de garantirait à un recruteur que la personne qu'il souhaite intégrer ne lui a pas menti sur sa formation et ses compétences et le risque de sélection adverse serait alors synonyme de non signature d'un contrat.

Lorsque l'opportunisme de l'individu se manifeste après la signature du contrat, c'est-à-dire lorsqu'on est en situation d'opportunisme post-contractuel, le principal va chercher à inciter l'agent, qui possède une information privée, à agir dans son intérêt. Pour cela, il doit trouver une procédure incitative. Il s'agira par exemple de closes de rémunération spécifiques dans le contrat d'un dirigeant, censées l'inciter à prendre des décisions optimales pour les actionnaires. En effet, d'après, Jensen & Meckling (1976), le principal peu limiter les divergences d'intérêt en mettant en place des procédures incitatives appropriés pour l'agent.La théorie de l'agence va chercher à déterminer la façon dont le principal peut construire un système d'incitation et de surveillance qui lui permette d'empêcher l'agent d'avoir un comportement opportuniste et de l'inciter à maximiser sa propre utilité (Coriat & Weinstein, 1995).

Cependant, quelque soit le type d'opportunisme observé, la mise en place de systèmes de contrôle va évidemment engendrer des coûts, les coûts d'agence. D'après Coriat & Weinstein(1995, p. 95), il s'agit des « coûts monétaires et non monétaires, que supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle ». Selon Jensen & Meckling (1976), il existe trois types de coûts d'agence :

- <u>Les dépenses de surveillance et d'incitation</u> : il s'agit des dépenses mises en œuvre par le principal et qui visent d'une part à inciter l'agent à agir dans l'intérêt du principal et d'autre part à mettre en place un système de contrôle pour s'assurer que l'agent met effectivement en place ces actions (par exemple, il peut s'agir d'un système d'intéressement au bénéfice de l'entreprise).
- <u>Les coûts de dédouanement</u>: il s'agit de dépenses mises en œuvre par l'agent, « c'est-à-dire les dépenses qu'il peut être amené à engager pour garantir qu'il ne mettra pas en place

certaines actions lésant le principal ou pour pouvoir le dédommager le cas échéant (par exemple, le coût d'une assurance en responsabilité civile) »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 95).

- La perte résiduelle : Malgré les coûts mis en œuvre précédemment, il semble impossible de s'assurer que l'agent agira totalement dans l'intérêt du principal (Jensen & Meckling, 1976). Il y aura une différence entre les décisions prises par l'agent et la situation optimale qui aurait maximisé l'utilité du principal. La perte résiduelle correspond donc aux coûts liés à cette différence.

La théorie de l'agence, en étudiant de manière centrale les conflits et les coûts qui peuvent émerger avant et après la signature d'un contrat, se positionne évidemment dans la lignée théorique des théories contractuelles de la firme. Ainsi, la firme est nécessairement considérée comme un « nœud de contrats » et l'objectif principal est de déterminer comment sont ou devraient être conçus les contrats qui permettraient aux organisations d'être efficientes[49](Coriat & Weinstein, 1995). Afin de déterminer quels types de contrats et donc quels types d'organisations sont les plus efficients, la théorie de l'agence propose un cadre théorique d'analyse qui caractérise l'affectation des pouvoirs de décisions aux individus (Fama & Jensen, 1983). On distingue quatre étapes dans le processus de décision : l'initiative (la mise en place de propositions qui portent sur l'utilisation des ressources), la ratification (le choix des propositions à mettre en œuvre), la mise en œuvre (l'exécution des décisions ratifiées) et la surveillance (la mesure de la performance des actions mises place et la détermination des récompenses et sanctions associées pour les agents). Ce sont les différentes répartitions de ces pouvoirs qui caractérisent les formes d'organisation et leur efficacité. Selon Fama & Jensen(1983), on distingue ainsi :

- la fonction de gestion, attribuée aux individus qui détiennent l'initiative et la mise en œuvre des décisions,
- et la fonction de contrôle, attribuée à ceux qui ratifient et surveillent cette mise en place.

C'est la répartition de ces fonctions de gestion et de contrôle qui va définir les différents types d'organisation. Une firme entrepreneuriale, au sens d'Alchian & Demsetz (1972), sera par

[49] On distingue cependant deux branches dans la théorie de l'agence : la théorie normative et la théorie positive de l'agence. La première vise à analyser la nature des contrats optimaux entre agents qui disposent de stocks d'information et de préférences différentes. Elle propose donc des formes de contrats théoriques censées offrir des incitations conduisant les agents à adopter un comportement conforme aux intérêts du principal. La seconde observe quant à elle les mécanismes et donc les contrats réellement mis en œuvre par les agents économiques et prédit donc l'auto-sélection des contrats optimaux. Ainsi, « elle se propose explicitement […] de démontrer l'efficience des formes d'organisation économiques et financières caractéristiques du capitalisme contemporain et, dans une perspective ultralibérale, la supériorité de systèmes de rapports contractuels libres censés conduire spontanément à la sélection des formes organisationnelles les plus efficientes » (Coriat & Weinstein, 1995, p. 96).

exemple caractérisée par le regroupement de ces deux fonctions. La théorie de l'agence propose d'analyser les formes organisationnelles au travers de la plus ou moins grande importance des coûts d'agence engendrés par la répartition de ces fonctions.

C'est en fait la notion de complexité qui va expliquer que certaines firmes sont organisées plutôt de manière entrepreneuriale et d'autres plutôt de manière managériale (société par actions). « Une organisation sera dite non complexe quand les informations spécifiques utiles à la décision sont détenues par un ou un petit nombre d'agents. Il sera alors efficient d'attribuer simultanément la fonction de gestion et la fonction de contrôle à ces agents »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 101). Il devient dans ce cas optimal, pour diminuer le plus possible les coûts d'agence, de céder également les droits de créances résiduels à ces agents. Il est en effet difficile de contrôler leurs actions opportunistes puisque tous les pouvoirs sont concentrés dans les mêmes mains. Finalement, même si ce type d'organisations présente des inconvénients (elle supprime les avantages de la spécialisation des fonctions de décision et de la répartition de risques résiduels), elle restera la situation optimale tant que ces inconvénients ne dépassent pas les coûts de surveillance qui seraient nécessaires pour encadrer une relation d'agence en cas de séparation des fonctions. « Dans les organisations complexes, les connaissances spécifiques sont au contraire réparties entre différents agents de l'organisation »(Coriat & Weinstein, 1995, p. 101). Dans ce cas, afin de bénéficier des avantages de la spécialisation, il est plus intéressant de déléguer le pouvoir de décision aux personnes détenant ces informations. C'est pourquoi l'organisation la plus efficiente se caractériserait alors par la répartition des fonctions de gestion, de contrôle mais aussi des droits de créances résiduels entre différents agents. Ces caractéristiques étant bien celle de la grande société par action, c'est cette dernière qui serait alors la plus efficiente.

1.5 Une gouvernance disciplinaire préconisée par les théories contractuelles de la firme

« L'objectif initial [*des théories contractuelles de la firme*] était d'expliquer les formes organisationnelles en s'appuyant sur le principe d'efficacité » (Charreaux, 1996, p. 51). Ainsi, d'après la théorie des coûts de transaction, une forte spécificité des actifs associée à des transactions récurrentes justifient l'existence même des firmes. Pour la théorie des droits de propriété, ce sont les avantages de la spécialisation qui entrainent la supériorité de la firme managériale. Enfin, pour la théorie de l'agence, dans une organisation complexe, les fonctions de gestion et de contrôle doivent être séparées tant que les coûts d'agence entrainés pas le contrôle et la surveillance mis en œuvre pour s'assurer que les dirigeants agissent dans l'intérêt des

actionnaires sont inférieurs au bénéfice résiduel. Ces théories semblent donc avoir démontré la supériorité de la firme managériale, c'est-à-dire la supériorité de la séparation entre gestion et contrôle (Fama & Jensen, 1983). Il reste maintenant à proposer des solutions concrètes de gestion des entreprises qui permettent de mettre en pratique ces théories. Par exemple, il est nécessaire de déterminer quels types d'actions sont mises en œuvre pour surveiller ou inciter les dirigeants opportunistes à agir dans l'intérêt du principal. C'est ce que permet l'étude des structures de gouvernance.

Les auteurs du courant disciplinaire de la gouvernance entendent la notion de gouvernance d'entreprise comme le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées (Grundei & Talaulicar, 2002). Ils « mettent l'accent sur le rôle disciplinaire du système de gouvernance, dont la fonction principale serait de gérer les conflits d'intérêts dans les organisations marquées par une forte séparation entre le contrôle et la propriété »(Wirtz, 2008, p. 5). Les mécanismes de gouvernance, internes et externes (Daily et al., 2003), sont alors uniquement perçus comme limitant fortement l'espace discrétionnaire du dirigeant et ont donc pour objectif central de diminuer les coûts d'agence (Certhoux & Zenou, 2006). Ces coûts peuvent provenir de différents types de conflits mais on trouve au sein des start-up des coûts spécifiques et relativement élevés. En effet, « l'innovation est par essence associée à des contingences imprévisibles, et donc à une incomplétude des contrats »(Hege, 2001, p. 9).

Les conflits entre agents et principal ont donc plus de chance de survenir dans ce type d'environnement, et notamment dans les entreprises financées par des capital-investisseurs. On remarque par exemple un biais en faveur de la continuation de la part des dirigeants (Hege, 2001). Les capital-investisseurs, lorsqu'ils sont entrés dans une société, ont pour objectif d'en sortir à court ou moyen terme en réalisant la plus-value maximum. Pour cela, ils auront tendance à favoriser une stratégie d'exit et même s'ils le peuvent à favoriser une introduction en bourse pour des raisons de réputation. Au contraire, les dirigeants, qui souhaitent souvent rester indépendants, préfèreront tout faire pour s'assurer de la survie de l'entreprise et surtout de leur maintien à sa tête. Ainsi, ils auront tendance à favoriser par tous les moyens la continuation de la société, quitte parfois à « arranger » quelque peu la réalité financière pour obtenir de nouveaux financements qui ne remettraient pas en cause leur position.

De manière plus générale, on retrouveles deux types d'opportunisme cités précédemment dans les start-up financées par des investisseurs en capital : la sélection adverse et l'aléa moral. Dans le premier cas, on peut par exemple citer la période pré-investissement lors de laquelle les

investisseurs peuvent effectuer une mauvaise estimation de la valeur du projet à cause d'une rétention d'information de la part du dirigeant (Pouget & Stephany, 2002). D'après ces mêmes auteurs, la situation d'aléa moral peut se traduire par des conflits entre dirigeants et capital-investisseurs à cause de l'opportunisme des premiers. On distingue deux types d'opportunisme (Barney et al., 1994) : un opportunisme managérial qui signifie que les dirigeants vont chercher à maintenir la position des membres de l'équipe dirigeante au travers par exemple de versements de salaire trop élevés ou du maintien de certains dirigeants qui ne sont pas performants ; et un opportunisme concurrentiel qui peut également appauvrir les capital-investisseurs si le dirigeant quitte la société pour un concurrent, s'il lui vend sa technologie ou encore s'il joue un rôle de conseil auprès de la concurrence.

On trouve également différents mécanismes de gouvernance plus formels qui sont à l'origine de ces coûts d'agence et qui ont pour objectif de contrôler les actions des dirigeants : les droits de votes accordés aux actionnaires (directement en assemblée générale ou indirectement par une place en conseil d'administration), le marché des prises de contrôle hostiles[50] (si un dirigeant n'est pas efficace et que l'entreprise sous-performe, cela peut attirer la convoitise de potentiels acheteurs qui pensent pouvoir rentabiliser plus la société ; or ceci est une menace pour la place du dirigeant et l'incite à agir dans l'intérêt des actionnaires), l'indexation de la rémunération du dirigeant sur la performance de l'entreprise (Martinet & Reynaud, 2001), le marché du travail des dirigeants (qui représente ou non une opportunité de sortie pour le dirigeant en cas d'échec au sein de l'entreprise) ou encore le marché des biens et services (qui sanctionnent directement l'efficacité de la politique et de la stratégie de l'entreprise)(Huse, 1994).

Tous ces mécanismes sont perçus ici comme des instances disciplinaires qui permettent d'influencer les choix des dirigeants, notamment en matière de stratégie (Wirtz, 2006). Dans cette vision disciplinaire, la structure de gouvernance devrait donc diminuer la latitude managériale du dirigeant afin de limiter son comportement opportuniste et d'éviter qu'il agisse à l'encontre de l'intérêt des actionnaires (Charreaux, 2008).

Pour résumer, la vision disciplinaire de la gouvernance est envisagée dans un environnement caractérisé par une forte asymétrie d'information entre l'agent et le principal. Cette asymétrie est

[50] Pour Wirtz (2006), le marché de prises de contrôle hostiles est apparu aux Etats-Unis dans les années 1980. Selon lui, l'apparition de ce marché « aurait été caractérisée par des surcapacités importantes dans un certain nombre d'industries, et la poursuite de l'intérêt actionnarial aurait consisté à désinvestir. Or, poursuivant leurs propres intérêts, beaucoup de dirigeants auraient été réticents aux ajustements nécessaires. Dans ce contexte, la prise de contrôle hostile, en conduisant au remplacement des dirigeants défaillants, apparait comme un mécanisme de gouvernance créateur de valeur, dans la mesure où il permet d'éliminer l'ensemble des activités à valeur actuelle nette négative » (p.7).

à l'origine de conflits d'agence (la sélection adverse et l'aléa moral) qui vont induire des coûts lorsque l'on cherche à les résoudre. Ces coûts sont liés aux mécanismes de surveillance mis en place par les actionnaires, aux mécanismes de dédouanement mis en place par les dirigeants et à la perte résiduelle puisqu'il semble impossible d'aligner totalement les intérêts des deux parties. La structure de gouvernance a pour objectifs de diminuer l'asymétrie d'information et de permettre une meilleure efficacité de la firme par rapport à la norme qui est celle de la maximisation du profit des actionnaires. Ainsi, la latitude managériale du dirigeant est considérée comme négative et il faut la réduire au maximum pour éviter l'impact des actions opportunistes des dirigeants. Finalement, le rôle de cette structure de gouvernance est bien de mettre en place des leviers disciplinaires qui cherchent à diminuer les conflits d'agence et donc à maximiser le profit des actionnaires via le contrôle et la surveillance des actions des dirigeants.

Pour conclure, dans cette vision, le dirigeant semble avoir un rôle plutôt passif face aux mécanismes de gouvernance mis en place et aurait plutôt tendance à les subir. Cependant, d'après la théorie de l'enracinement, le dirigeant peut tout de même jouer un rôle actif dans ce système (Shleifer & Vishny, 1997) et ne subirait donc totalement passivement la discipline que les actionnaires veulent lui imposer. Ainsi, le dirigeant peut tenter de diminuer son risque d'éviction en augmentant par exemple le coût de cette mesure pour les actionnaires (il peut par exemple effectuer des investissements très spécifiques que lui seul peut faire fructifier) ou en en réduisant l'intérêt (Charreaux, 2008). L'enracinement du dirigeant peut être inefficace s'il est réalisé au détriment des autres parties prenantes (comme par exemple via la rétention d'informations stratégiques ou de ressources spécifiques par le dirigeant) mais il peut aussi être efficace s'il permet au dirigeant d'acquérir un capital managérial spécifique à l'entreprise qui le rend plus performant. On voit donc ici que le dirigeant peut dans une certaine mesure être actif vis-à-vis de sa structure de gouvernance et donc vis-à-vis de ses actionnaires. Cependant, cette théorie de l'enracinement a ses limites dans la mesure où elle ne cherche pas à comprendre les relations bilatérales et constructives qui peuvent exister entre actionnaires et dirigeants. C'est pourquoi il est important de dépasser cette vision uniquement disciplinaire et de chercher à mieux comprendre ce phénomène.

2 D'UNE VISION ACTIONNARIALE A UNE VISION PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE : L'ECLAIRAGE DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

Nous venons de mettre en évidence les théories sous-jacentes de la vision coercitive ou disciplinaire de la gouvernance, essentiellement basée sur une notion de contrôle et de surveillance. Telle que nous l'avons présentée ci-dessus, cette vision coercitive s'intéresse uniquement aux relations entre actionnaires et dirigeants. Or d'après certains auteurs, cette relation d'agence et donc de manière plus large, cette notion de gouvernance, peut au contraire être comprise comme une relation plurilatérale entre le dirigeant et les parties prenantes (*stakeholders*) qui gravitent autour de sa société. En effet, selon Billard et al. (2003), « le processus de délibération stratégique, collectif, aboutirait *in fine* à un dosage des différents buts économiques mais aussi politiques, acceptables par les différents acteurs de l'organisation et non limités à la maximisation d'un seul but d'un des acteurs » (p.36). Boissin (2000) avait déjà décrit le processus de globalisation de la gouvernance d'entreprise […] avec des indicateurs de création de valeurs dans une dimension plurielle, reflet de la diversité des acteurs. De plus, au sein des start-up, « la diversification des apporteurs de fonds, et parallèlement, la nécessité pour les firmes de déployer des relations contractuelles et partenariales de plus en plus denses et diversifiées, élargissent, par la force des choses, l'éventail de parties prenantes à la vie de l'entreprise, et partant, complexifient le contenu de la problématique de la gouvernance d'entreprise » (Depret & Hamdouch, 2004, p. 71). D'après ces auteurs, il est nécessaire d'élargir le spectre d'analyse de la gouvernance en prenant en compte la diversité des parties prenantes ayant un rôle à jouer dans les entreprises.

Afin de répondre à cette problématique, il est nécessaire de mobiliser la théorie des parties prenantes qui va nous permettre de décrire le système dans lequel évoluent ces sociétés.

Nous allons dans un premier temps décrire les fondements de la théorie des parties prenantes. Ensuite, nous nous intéresserons plus spécifiquement à ses implications pour la gouvernance d'entreprise.

2.1 La théorie des parties prenantes : une vision partenariale et démocratique de l'entreprise

La théorie des parties prenantes est, tout comme les théories contractuelles de la firme et les théories des ressources que nous présenterons par la suite, l'une des théories centrales des études en management. En effet, entre 2000 et 2007, plus de 135 articles ont été publiés sur la théorie

des parties prenantes dans les huit premières revues internationales de management et d'éthique des affaires (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014a).

Il s'agit d'une théorie pragmatique, comme le précise lui-même Freeman dans son ouvrage de synthèse sur les évolutions de cette théorie (Freeman et al., 2010). Elle a pour objectif central d'être opératoire et de permettre aux entreprises de définir, de mettre en œuvre et d'évaluer leur stratégie en fonction de leur environnement (Ackoff, 1974) cité par (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014a). Elle a également pour particularité de proposer une vision du « management du management » (Pérez, 2003), c'est-à-dire d'envisager la notion de gouvernance comme une négociation sur la création de valeur entre les différentes parties prenantes. En cela, elle semble s'opposer à la vision financière de la gouvernance qui perçoit celle-ci uniquement au travers du rôle disciplinaire du conseil d'administration (Shleifer & Vishny, 1997).

Cependant, comme l'explique Dupuis(2008), il serait plus juste de considérer la théorie des parties prenantes comme un élargissement des théories classiques de la firme. En effet, les théories contractuelles de l'entreprise et la théorie des parties prenantes s'appuient sur des bases communes. On y considère l'entreprise comme un nœud de contrats, qu'ils soient implicites ou explicites, volontaires ou non. Les précurseurs de la théorie des parties prenantes s'appuyaient ainsi sur les théories de base de la vision des économistes classiques. Par exemple, selon Hill & Jones(1992), la théorie des parties prenantes a notamment pour base la théorie de l'agence. Selon ces auteurs, « la théorie des parties prenantes peut s'apparenter à une théorie de l'agence généralisée dans laquelle le dirigeant devient l'agent d'un ensemble de principaux, en l'occurrence des actionnaires et des parties prenantes » (Persais, 2013, p.73). Freeman & Evan(1990), quant à eux, rattachent la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction de Williamson en constatant que les dirigeants auraient pour rôle principal de gérer des transactions avec les diverses parties prenantes de leur entreprise (employés, propriétaires, fournisseurs, clients…). Certains auteurs, comme Donaldson & Preston(1995) illustrent aussi l'ancrage de la théorie des parties prenantes au sein de la théorie des droits de propriétés pour « justifier la perspective d'une représentation des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires » (Dupuis, 2008, p. 164). La propriété d'une entreprise n'est alors plus la somme des droits de propriété des actionnaires individuels mais devrait également prendre en compte le rôle des parties prenantes : « la propriété légale doit être amendée par la prise en compte des intérêts multiples des parties prenantes » (Mercier, 2010, p. 4). Ainsi, Gond & Mercier(2005) concluent que la théorie des parties prenantes peut bien être considérée comme un prolongement des théories contractuelles de la firme.

L'émergence du terme « partie prenante » ou *stakeholder* est généralement attribuée à Freeman(1984). Freeman & Reed (1983) proposent deux définitions de cette notion. Tout d'abord, ils présentent une définition étroite du terme « partie prenante ». Il s'agit alors de « tous les groupes ou individus identifiables dont dépend l'organisation pour sa survie (employés, clients, fournisseurs, agences du gouvernement, actionnaires, institutions financières… »[51](Freeman & Reed, 1983, p. 91). Parallèlement, ils présentent une définition plus large qui, malgré de nombreuses autres propositions de définition, est généralement admise comme définition de base des parties prenantes (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014a) : il s'agit alors de « tout individu ou groupe d'individus indentifiable qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise »[52](Freeman & Reed, 1983, p. 91), c'est-à-dire des parties prenantes considérées au sens précédent auxquelles on peut ajouter la société civile, le gouvernement, les associations commerciales, les syndicats…

En étudiant les intérêts des différentes parties prenantes qui peuvent être affectées ou qui peuvent affecter la vie de l'entreprise, la théorie des parties prenantes a pour objectif de « rendre pérennes les stratégies des organisations parce que leur action correspondrait mieux aux attentes de la société » (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014a, p. 11). On admet qu'une entreprise a pour mission de concilier les intérêts de ses différentes parties prenantes, intérêts qui peuvent être contradictoires et qui ne seraient plus uniquement centrés sur le profit des actionnaires.

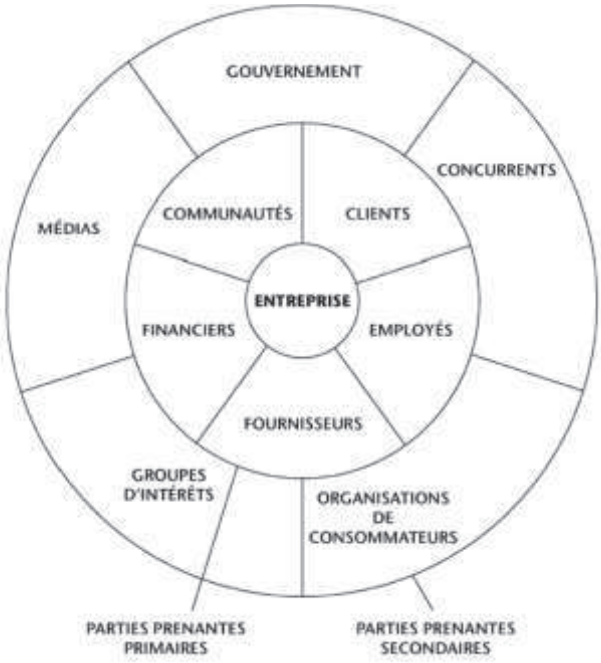
Pour cela, encore faut-il être capable d'identifier aussi clairement que possible les parties prenantes dont l'entreprise doit prendre l'intérêt en compte. Or la définition large de Freeman (1984) peut laisser penser que tout est partie prenante de l'entreprise. Il est donc nécessaire de décrire ces parties prenantes et leurs intérêts ainsi que leurs attentes au sein des firmes. Dans cette optique, de nombreuses classifications ont été proposées, certaines étant plus détaillées et plus opérationnelles que d'autres. Clarkson(1995) propose tout d'abord une classification en deux parties : des parties prenantes primaires et des parties prenantes secondaires. Les premières ont une relation formelle et contractuelle avec l'entreprise. Il peut par exemple s'agir des actionnaires, des salariés ou encore des clients et des fournisseurs. Les secondes n'ont pas de relation formelle ou de transaction directe avec la société. Elles ne sont donc pas nécessaires à sa survie mais peuvent influencer son fonctionnement. Il peut s'agir ici

[51] « Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival (employees, customer segments, certain suppliers, key government agencies, shareowners, certain financial institutions… » (Freeman & Reed, 1983)

[52]« Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives (public interest groups, protest groups, government agencies, trade associations, competitors, unions, as well as employees, customer segments, shareowners… » (Freeman & Reed, 1983)

des médias, du gouvernement, des groupes de pression ou encore de la société civile en général. Clarkson(1994) caractérise ainsi les parties prenantes en fonction du risque qu'elles prennent en investissant dans l'entreprise en termes de capital financier ou humain. On peut représenter cette classification sur la roue des parties prenantes proposée par Freeman, Harrison, & Wicks(2007).

Figure 12 : La roue des parties prenantes



Source : Freeman et al.(2007) traduit par Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff(2014b)

On trouve ensuite d'autres classification relativement variées (Lépineux, 2005) dont Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff(2014) proposent une synthèse. On distingue :

- Les parties prenantes archétypales : actionnaires, clients, fournisseurs,
- Les parties prenantes reconnues : banques, compagnies d'assurances, réseaux d'entreprise, pouvoirs publics, syndicats, organisations internationales, associations civiques, Organismes Non Gouvernementaux (ONG),
- Les parties prenantes controversées : concurrents, médias, activistes, environnement naturel,
- Et les parties prenantes tertiaires : c'est-à-dire celles qui n'ont pas la capacité de parler pour elles-mêmes (nature, générations futurs…), elles sont aussi appelées parties prenantes silencieuses ou muettes.

Cependant, l'une des classifications les plus abouties et les plus utilisées est celle de Mitchell et al. (1997) qui classent les parties prenantes en fonction de trois questions (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014a) : « quel pouvoir réel ou potentiel détiennent-elles dans une société et vis-

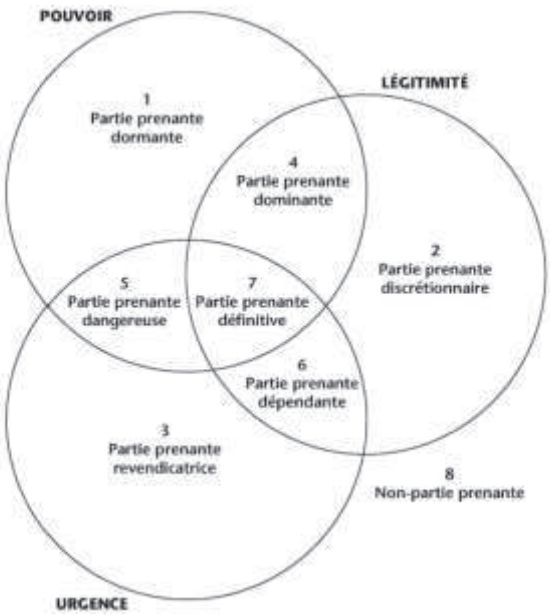
à-vis d'une entreprise pour imposer leur volonté ? Quelle est leur légitimité ? Avec quel degré d'urgence une organisation doit-elle répondre à leurs attentes ? » (p.22). Ainsi, selon Mitchell et al. (1997), les parties prenantes sont regroupées en fonction de leurs caractéristiques sur les trois attributs suivants :

- Le pouvoir : Une partie prenante a du pouvoir dans la mesure où elle peut imposer sa volonté grâce à des mesures coercitives (basées sur des ressources physiques), utilitaires (basées sur des ressources matérielles ou financières) et normatives (basées sur des ressources symboliques).
- La légitimité : on utilise ici la définition de Suchman(1995) selon laquelle la légitimité correspond à « une perception générale que les actions d'une organisation sont désirables et appropriées en fonction d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites »[53] (p.547).
- L'urgence : évidement, le premier critère pour caractériser l'urgence est le temps mais ce n'est pas une notion suffisante. Il faut également qu'il y ait une notion de relation « critique » ou « hautement importante ». Par exemple, une partie prenante qui est en possession d'un actif très spécifique qui ne pourra que difficilement être réutilisé en dehors de la relation sans perte de valeur, se verra très fortement liée à son partenaire puisqu'il lui serait très coûteux de quitter la relation.

[53] « A generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. » (Suchman, 1995, p. 547)

On peut représenter les différents types de parties prenantes sur le schéma ci-dessous.

Figure 13 : Classification des parties prenantes selon Mitchell, Agle et Wood



Source : Mitchell et al. (1997, p. 874)traduit par Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff(2014a)

On trouve trois grands types de parties prenantes :

- <u>Les parties prenantes « latentes »</u>: ces parties prenantes ne détiennent qu'un seul attribut et n'interviennent pas réellement dans la vie de l'entreprise. On retrouve tout d'abord les parties prenantes « dormantes » qui détiennent du pouvoir sur l'entreprise mais qui, du fait de leur non légitimité et de la non-urgence de leur relation avec la société, n'interviennent pas dans la vie de l'entreprise. Malgré la très faible implication de ces parties prenantes dans l'entreprise, leur capacité à acquérir un second attribut fait que les dirigeants doivent tout de même être conscients de leur présence. Il peut par exemple s'agir d'employés ayant été licenciés et n'étant donc plus légitimes à l'instant présent pour intervenir au sein de la société. Cependant, ils peuvent utiliser différents moyens (attaque en justice comme moyen utilitaire ou diffusion des informations dans les médias comme moyen normatif) pour entrer dans une autre catégorie de partie prenante en obtenant ce second attribut. On distingue ensuite les parties prenantes « discrétionnaires » qui possèdent la légitimité mais n'ont ni le pouvoir ni de raison urgente d'intervenir dans la vie de l'entreprise. Il peut par exemple s'agir d'associations financées par l'entreprise. Le dirigeant n'est pas obligé de mettre en place une relation

étroite avec ce type de partie prenante, cela dépendra de sa volonté propre. On trouve enfin les parties prenantes « revendicatrices » qui détiennent seulement l'attribut de l'urgence et qui, puisqu'elles n'ont ni pouvoir ni légitimité ne préoccupent pas réellement l'entreprise.

- Les parties prenantes en attente : celles-ci détiennent deux attributs et sont donc plus actives dans la vie de l'entreprise. On distingue dans un premier temps les parties prenantes « dominantes » qui détiennent le pouvoir et la légitimité pour intervenir dans la vie de la société. Ces parties prenantes sont fortement prises en compte par les dirigeants et les managers et leur opinion est souvent transmise via des organes formels de gouvernance comme le conseil d'administration qui peut permettre aux actionnaires, au financeurs ou aux spécialistes techniques d'influencer la vie de l'entreprise. Un service de ressources humaines peut également aider à la prise en considération des salariés dans le management. On retrouve ensuite des parties prenantes « dépendantes » qui ont une légitimité et des besoins urgents vis-à-vis de l'entreprise mais qui n'ont pas le pouvoir de faire entendre leur voix. Elles doivent donc s'appuyer sur d'autres parties prenantes, qui elles ont du pouvoir, pour se faire entendre. Pour finir, il existe des parties prenantes « dangereuses ». Puisque celles-ci ont du pouvoir et que l'urgence de leur relation avec l'entreprise est importante mais que leurs demandes ne sont pas légitimes, elles peuvent être dangereuses pour la société. Mitchell, Agle, & Wood(1997) citent l'exemple de salariés qui kidnappent leurs dirigeants pour faire valoir des intérêts qui ne sont pas légitimes.
- Les parties prenantes définitives : ces parties prenantes détiennent les trois attributs simultanément ce qui fait d'elles les parties prenantes centrales à prendre en compte. Ainsi, les dirigeants et les managers doivent accorder à leurs demandes une attention toute particulière.

La particularité de cette classification réside enfin dans son dynamisme puisque les auteurs soulignent le fait que chaque partie prenante peut changer de catégorie si elle est capable d'acquérir l'un ou l'autre des trois attributs que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

Finalement, après avoir listé ces différentes parties prenantes, Clarke(1998) propose de détailler les attentes de chacune afin de permettre aux dirigeants de déterminer le type d'informations nécessaires à leur transmettre. Le tableau ci-dessous résume ces attentes.

Figure 14 : Les attentes des différents types de parties prenantes

Partenaires	Attentes directes des parties prenantes	Informations fournies par les entreprises
Salariés	Rémunération, sécurité de l'emploi, formation.	Rapports de l'entreprise, nouvelles sur l'entreprise, négociations.
Actionnaires	Dividendes et appréciations du cours boursier.	Rapports et comptes annuels, informations sur les fusions et les OPA.
Clients	Qualité, service, sécurité, bon rapport qualité-prix.	Publicité, documentation, entretiens.
Banquiers	Liquidité et solvabilité de l'entreprise, valeur des garanties, production de trésorerie.	Ratios de couverture, nantissement, prévision de trésorerie.
Fournisseurs	Rotation stable et durable.	Paiement dans les délais.
Gouvernement	Respect des lois, de l'emploi, de la compétitivité et données fidèles.	Rapports aux organismes officiels, communiqués de presse.
Public	Sécurité des opérations, contribution à la communauté.	Rapports sur la sécurité, reportages.
Environnement	Substitution des ressources non durables et activités non polluantes.	Rapports sur l'environnement, rapports de conformité.

Source : Clarke(1998, p. 188) adapté par Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff(2014a)

Enfin, selon Charreaux (1997), tous les acteurs de l'entreprise doivent être considérés de la même manière, qu'ils soient actionnaires ou non. Or, cette vision présente des limites dans la mesure où certains soulignent que les actionnaires restent les créanciers résiduels de la société et donc qu'un actionnaire est principal en dernier ressors. Il semble alors difficile de les mettre au même niveau que les autres types de parties prenantes (Jacquillat et al., 2003) si l'on s'appuie sur les notions de droits et donc sur les dispositifs légaux à l'œuvre dans les entreprises.

Pour conclure, en prenant en compte l'intérêt de nombreuses parties prenantes plutôt qu'uniquement celui des actionnaires, la théorie des parties prenantes offre une vision plus démocratique de l'entreprise et permet d'envisager une vision partenariale de la gouvernance, même si le rôle des actionnaires semble rester primordial.

2.2 Implications de la prise en compte de la théorie des parties prenantes : une vision partenariale de la gouvernance

Puisque nous avons expliqué que la théorie des parties prenantes s'appuyait majoritairement sur les théories contractuelles de la firme, nous pouvons en conclure que cette nouvelle vision de la

gouvernance est toujours majoritairement centrée sur un rôle de contrôle et de surveillance du dirigeant. Cependant, puisqu'on prend ici en compte des parties prenantes plus larges que simplement les actionnaires, nous ne sommes plus positionnés dans une relation d'agence simple entre dirigeant et actionnaires. Au contraire, on va considérer que toutes les parties prenantes identifiées peuvent jouer ce rôle disciplinaire, ce qui implique nécessairement une évolution des mécanismes de gouvernance tels qu'ils sont envisagés dans la vision actionnariale (Persais, 2013). Ainsi, il sera nécessaire de prendre en compte les coûts d'agence qui apparaissent suite aux conflits d'intérêts qui peuvent opposer les dirigeants aux actionnaires, mais aussi aux autres partenaires de l'entreprise (Charreaux, 2005). La structure de gouvernance d'une entreprise doit être conçue avec pour objectif de permettre à toutes les parties prenantes identifiées de s'assurer que les actions du dirigeant sont conformes à leurs intérêts respectifs (Charreaux, 1997). « Il s'agit alors de maintenir la viabilité de la coalition qui constitue la firme en assurant un niveau optimal de satisfaction à chaque groupe » (Persais, 2013, p. 74).

Le premier mécanisme de gouvernance au sein duquel peut s'observer l'influence de ces parties prenantes est le conseil d'administration (Persais, 2013), et notamment sa composition et son rôle. Elles peuvent faire entendre leur voix au travers de différents dispositifs comme par exemple un comité RSE[54] (ou développement durable) ou la présence d'administrateurs spécialisés (appelés administrateurs « éthiques ») qui représentent les intérêts non-économiques de la firme au sein du conseil et qui peuvent permettre de prendre en compte les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires. Ces dispositifs ont pour objectif de diminuer l'asymétrie d'information en permettant à tous les partenaires de l'entreprise de disposer de l'information nécessaire à la prise en compte des intérêts de ces parties prenantes. Cependant, ces comités ou ces administrateurs éthiques sont parfois assez peu actifs et l'IFA[55] suggère la mise en place d'un fonctionnement interne spécifique au sein des conseils d'administration qui renforce leur implication. Cela peut par exemple se traduire par des réunions annuelles spécialement dédiées aux questions de RSE ou par l'assurance que ces administrateurs éthiques sont réellement indépendants et libres de leur choix (Persais, 2013). De plus, il faut également favoriser une communication plus directe entre les parties prenantes, ce qui doit permettre la diffusion d'informations aussi bien financières que sociétales et donc la meilleure connaissance

[54]La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) correspond à la mise en œuvre concrète des préconisations de la théorie des parties prenantes au sein des entreprises et permettrait donc de prendre en considération les intérêts simultanés et de long terme des partenaires de la firme (Persais, 2013).

[55] L'Institut Français des Administrateurs (IFA) « apporte aux administrateurs toute l'information, la formation et l'expertise nécessaires pour l'exercice de leur fonction et associe à ses activités tous ceux qui souhaitent contribuer à l'évolution des normes professionnelles et des meilleures pratiques de gouvernance ». *Source* : http://www.ifa-asso.com

par les parties prenantes des actions de l'entreprise. En France, la loi NRE[56] va par exemple dans ce sens en imposant aux entreprises une communication sociétale et environnementale plus développée qui doit « donner conjointement aux *shareholders* et aux *stakeholders*, la possibilité d'évaluer dans quelle mesure l'ensemble de leurs demandes, attentes, intérêts ont été intégrés et équilibrés » (Persais, 2013, p. 81).

Dans le cas spécifique des start-up, cette gouvernance partenariale peut prendre un aspect particulier. En effet, les solutions de gouvernance proposée par l'approche « classique » actionnariale « ne concernent que marginalement les problèmes spécifiques de gouvernance posés à de jeunes entreprises, opérant dans des secteurs innovants et sur des marchés relativement nouveaux ou immatures » (Depret & Hamdouch, 2004, p. 69). Dans une étude qui s'intéresse à de jeunes entreprises innovantes françaises, Depret & Hamdouch(2004) mettent ainsi en évidence les différents modèles de gouvernance à l'œuvre dans ces entreprises, modèles qui sont centrés sur l'analyse du rôle des diverses parties prenantes. En effet, pour ces auteurs, « la gouvernance des jeunes entreprises innovantes doit s'inscrire dans un cadre dynamique au sein duquel les mécanismes de gouvernance sont progressivement « coproduits », à chaque étape de développement et de croissance par l'ensemble des *stakeholders* de la société » (Depret & Hamdouch, 2004, p. 72). Ils distinguent trois régimes de gouvernance dans ces sociétés, chacun étant caractérisé par la présence et l'implication plus ou moins forte des parties prenantes. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces régimes.

Tableau 7 : Les caractéristiques des régimes de gouvernance des sociétés innovantes - Une vision partenariale

Régimes de gouvernance	Gouvernance d'amorçage	Gouvernance de croissance	Gouvernance routinière
Pilotes de l'entreprise	Dirigeants-scientifiques	Managers (à « compétences entrepreneuriales »)	Managers (à « compétences routinières »)
Poids des fondateurs	Elevé	En baisse	Variable
Poids des actionnaires	Faible	Variable	Prépondérant
Poids des *stakeholders*	Faible	Elevé	Variable
Principale autorité de gouvernance	Dirigeants et conseil scientifique	Conseil d'administration	Dirigeants et assemblée générale des actionnaires

Source : adapté de Depret & Hamdouch(2004)

[56] Loi NRE : Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques

On remarque une évolution de la place des parties prenantes simultanée à celle des régimes de gouvernance. Selon Depret & Hamdouch(2004), ces derniers évoluent en fait en fonction des phases de développement et de croissance des sociétés étudiées. Ainsi, dans le régime de gouvernance d'amorçage, les dirigeants ont une forte influence alors que celle des actionnaires et des parties prenantes est faible. A ce stade, les seuls intervenants extérieurs qui ont un réel pouvoir sur l'entreprise sont les membres du conseil scientifique. Lorsque l'entreprise atteint une structure dite de gouvernance de croissance, la place des parties prenantes sera de plus en plus importante. En effet, cette phase se traduit souvent par l'entrée dans des réseaux inter-organisationnels qui vont inciter la société à mettre en place la structure de gouvernance « commune » au sein de son secteur d'activité. Ce dernier est donc co-construit avec les diverses parties prenantes et ce phénomène a tendance à entrainer une convergence des structures de gouvernance des firmes au sein d'un même secteur. Enfin, dans la phase de gouvernance routinière, le rôle des parties prenantes est assez variable et dépend de la structure organisationnelle mise en œuvre. En effet, selon ces choix stratégiques, l'entreprise peut soit être devenue une « société innovante de niche » plutôt bureaucratique soit une « société innovantes à fort potentiel de croissance » donc la gouvernance se rapproche plus du régime précédent. Quelque soit son évolution, l'entreprise sera cependant généralement caractérisée par la place centrale du noyau stratégique qui aura souvent l'exclusivité des décisions stratégiques.

Pour conclure, au sein des start-up, les différentes parties prenantes peuvent avoir des rôles divers et être plus ou moins impliquées dans la gestion et le contrôle de l'entreprise, ce qui sera synonyme de la mise en place de structures de gouvernance variées. La prise en considération de la théorie des parties prenantes permet de développer une vision partenariale de la gouvernance qui envisage un rôle significatif des *stakeholders* dans la gouvernance des start-up. Cependant, cette vision reste centrée sur les notions de contrôle et de surveillance prônée par les théories classiques de la firme et ne permet pas d'envisager la dimension cognitive de la gouvernance et donc la construction commune de valeur au sein de l'entreprise.

3 DES THEORIES DES RESSOURCES A LA VISION COGNITIVE DE LA GOUVERNANCE

Nous allons dans cette troisième partie chercher à répondre aux limites que peut apporter l'utilisation seule de la vision disciplinaire de la gouvernance, qu'elle soit actionnariale ou partenariale. En effet, même si, comme nous l'avons évoqué précédemment, la notion d'enracinement permet d'envisager un rôle plus actif du dirigeant, elle ne permet pas de prendre en compte sa vision et ses motivations (Certhoux, 2007). Nous montrerons ensuite en quoi les théories des ressources, et donc par extension la vision cognitive de la gouvernance, permettent de dépasser ces limites.

3.1 Les limites des théories contractuelles de la firme et de la vision disciplinaire de la gouvernance dans l'étude des start-up

La vision disciplinaire comporte des limites lorsqu'il s'agit d'analyser les structures de gouvernance des start-up.

Tout d'abord, ce sont les hypothèses même des théories contractuelles de la firme qui peuvent être remises en cause dans ce contexte. Ainsi, l'hypothèse de rationalité (parfaite ou limitée) de la part d'individus maximisateurs a été de nombreuses fois remise en cause dans la réalité (Huse, 1994). De plus, de nouvelles perspectives cognitives sur l'analyse des structures de gouvernance permettent d'aller plus loin dans l'étude de la répartition des rôles entre les dirigeants (initiation et implémentation des décisions) et celui de la structure de gouvernance (ratification et contrôle des décisions)(Brunninge et al., 2007; Forbes & Milliken, 1999; Uhlaner, Wright, & Huse, 2007) et montrent que les opportunités stratégiques ne s'offrent pas à l'entreprise de manière externe en provenance de son environnement. Or, puisque l'apparition d'opportunités indépendantes des dirigeants et de leur stratégie est l'une des hypothèses centrales de la théorie de l'agence et que celle-ci est ici remise en cause, il devient nécessaire d'étudier plus en détail la répartition de ces rôles dans la prise de décision (Wirtz, 2011).

Ensuite, la réflexion théorique menée par Fama(1980) a été explicitement conduite dans le contexte des grandes entreprises au capital très ouvert. Pour construire ce modèle, l'auteur précise lui-même que les dirigeants ont été « laissés de côté »[57], ce qui illustre la complexité de transposer tel quel ce modèle à une firme entrepreneuriale en croissance comme une start-up, dans laquelle le dirigeantjoue par définition un rôle central (Wirtz, 2011). La vision disciplinaire

[57] « The entrepreneur is also laid to rest, at least for the purposes of the large modern company » (Fama, 1980, p. 288)

de la gouvernance ne semble pas suffire pour analyser la gouvernance des start-up. En effet, elle ne permet pas d'envisager les ajustements possibles entre agent et principal ou encore les dimensions de partage de connaissances et d'apprentissage qui peuvent être à l'œuvre entre actionnaires et dirigeants (Aaboen et al., 2006; Filatotchev & Wright, 2005). Par exemple, certains auteurs mettent en évidence le rôle plus large du conseil d'administration (Castaldi & Wortman, 1984; Finkle, 1998; Karoui & Khlif, 2007), notamment sur la base de la théorie de la dépendance aux ressources (Daily et al., 2003; Daily & Dalton, 1993). Le conseil d'administration, et plus généralement les autres mécanismes de gouvernance, ne devraient selon eux plus jouer simplement un rôle de contrôle et de surveillance mais aussi apporter des connaissances et du réseau à l'entreprise (Uhlaner et al., 2007).

De plus, les mécanismes de gouvernance eux-mêmes, proposés par la vision disciplinaire, semblent avoir leur limites et ne semblent pas forcément adaptés dans le cas des start-up. Certains auteurs montrent que ces mécanismes n'expliquent que très peu la performance des entreprises (Charreaux, 2005). Plus spécifiquement, Depret & Hamdouch(2004), dans une études sur les start-up du secteur des biotechnologies en France, montrent qu'il apparait dans ces entreprises de nouveaux problèmes en termes de gouvernance qui ne peuvent être expliqués et résolus par la vision classique disciplinaire. Gabrielsson & Huse (2002) expliquent quant à eux que cette vision ne permet pas de comprendre totalement les tenants et les aboutissants de la relation entre dirigeants et capital investisseurs. D'autres auteurs montrent également que la notion d'indépendance du conseil d'administration, prônée par la vision disciplinaire de la gouvernance, ne permet pas d'expliquer la performance des start-up. De la même manière, dans une étude qui porte sur l'influence de l'implication des capital-risqueurs sur la performance de ces entreprises, Sapienza et al.(1995) mettent ainsi en évidence le très faible pouvoir explicatif des risques de conflits d'agence sur cette notion d'implication et donc sur la performance de l'entreprise.

Selon Gomez(2003), ces limites seraient notamment dues à la trop forte implication des capital-investisseurs en tant qu'actionnaires. En effet, selon cet auteur, « pour que la théorie [de l'agence] fonctionne, il est fait l'hypothèse que l'opposition entre actionnaires et dirigeants permet un équilibre des responsabilités efficaces dans la firme managériale car il délimite le pouvoir souverain du dirigeant. [Or cette hypothèse n'est tenable] que tant que l'actionnariat est fractionné, peu nombreux, et se contente de « voter avec les pieds », c'est-à-dire d'exprimer son évaluation par un comportement d'achat ou de vente de ses actions » (Gomez, 2003, p. 200), ce qui n'est pas du tout le cas lorsque des capital-investisseurs sont présents dans une entreprise.

Enfin, la vision des dirigeants de start-up eux-mêmes nous incite à aller plus loin que la représentation disciplinaire de la gouvernance. En effet, ces dirigeants sont souvent à la recherche d'indépendance et acceptent en général difficilement l'ingérence dans la gestion de leur entreprise en termes de contrôle et de surveillance. Dans une étude sur les jeunes entreprises innovantes, Nakara & Mezzourh(2011) montrent que « la plupart des entrepreneurs rejettent tout contrôle disciplinaire strict, c'est-à-dire sous la forme d'une surveillance étroite […]. En revanche, ils restent favorables à la notion d'accompagnement et/ou de conseil. D'où l'importance de la vision cognitive » (p.65).

3.2 L'approche ressources : les bases de la construction d'un avantage concurrentiel durable

Nous allons maintenant présenter la première théorie de base de la vision cognitive de la gouvernance : l'approche ressources.

La vision cognitive de la gouvernance s'appuie tout d'abord sur la « *Ressource Based-Theory* » ou « *Ressource Based-View* », que nous nommerons par la suite « approche ressources » comme le proposent Weppe et al.(2013). Si les théories contractuelles de la firme sont les approches les plus utilisées dans les recherches sur la gouvernance d'entreprise, cette approche basée sur les ressources est quant à elle aujourd'hui l'approche dominante dans les études en stratégie de manière générale (Boissin et al. , 2003 ; Brulhart et al., 2010 ; Foss, 1998). Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre de ce travail en ce qui concerne les facteurs de croissance, les travaux de Penrose(1959) sont considérés comme étant précurseurs dans cette approche sur les ressources. Selon elle, les ressources détenues par l'entreprise (productives et administratives) ainsi que les services qui leurs sont associés seraient à l'origine de la croissance des firmes. C'est ensuite Wernerfelt(1984), presque trente ans plus tard, qui va réellement définir les bases de l'approche ressources telle qu'on la connait aujourd'hui. Cet auteur considérait déjà que les actifs étaient au cœur de la construction de l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

L'objectif de cette approche ressources est d'expliquer pourquoi certaines entreprises parviennent à obtenir un avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire d'expliquer les différences de performance et de croissance de ces sociétés (Prévot et al., 2010). Comme le précise Weinstein(2008), ces différences de croissance proviennent notamment de la détention de compétences et de connaissances spécifiques au sein de la firme. « On pourrait [alors] dire que l'on a une vision de la firme comme « nœud de compétences » plutôt que comme nœud de contrat » (Weinstein, 2008, p. 94), comme c'était le cas dans les théories contractuelles de la

firme. De la même manière, la notion de ressources « spécifiques » renvoie à la théorie des coûts de transaction de Williamson(1975) qui, comme nous l'avons évoqué précédemment, s'appuyait sur cette notion pour définir les structures de gouvernance optimales au sein d'une entreprise. Les ressources peuvent donc être définies comme des actifs spécifiques créés à partir d'*inputs*(Arrègle, 2006).

Ainsi, l'analyse par les ressources de l'obtention d'un avantage concurrentiel durable s'appuie sur deux postulats de base (Foss, 1998). Tout d'abord, on considère ici qu'il y a systématiquement une différence entre les entreprises en termes de détention des ressources nécessaires à l'implémentation des différentes stratégies. Ensuite, on considère que ces différences sont stables dans le temps. Chaque entreprise doit donc « sécuriser » sa performance en acquérant certaines ressources spécifiques. On admet alors que les entreprises puissent faire des choix stratégiques différents au sein d'un même secteur d'activité et que ces choix soient principalement basés sur les ressources qu'elle détiennent (Weinstein, 2008). La détention de ressources stratégiques dépend ainsi principalement de l'histoire de l'entreprise et ce sont ces trajectoires idiosyncratiques qui expliquent l'hétérogénéité des trajectoires de croissance des firmes au sein d'un même secteur d'activité et donc celle des structures de gouvernance de ces sociétés (Koenig, 1999).

Cependant, l'approche ressources va plus loin que la seule spécificité des actifs pour expliquer ces différences de performance et propose de nombreuses manières de distinguer les types de ressources.

Les ressources qui peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel ont des caractéristiques précises. Barney(1991) propose tout d'abord un modèle de référence qui permet de caractériser les ressources pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable : le modèle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité). Selon ces quatre critères, on peut ainsi définir les caractéristiques des ressources nécessaires à la construction d'un avantage stratégique (Collis & Montgomery, 1995). De manière opérationnelle, il est possible de poser différentes questions pour savoir si une ressource en particulier pourra permettre d'obtenir ce type d'avantage. Selon Prévot et al.(2010, p. 89-90), on peut poser les questions suivantes :

- La question de la valeur : « la ressource permet-elle de répondre aux menaces et aux opportunités offertes par l'environnement ? »
- La question de la rareté: « une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ? »

- La question de l'imitabilité et de la non-substitution : « les firmes sans ressource doivent-elles faire face à un coût d'acquisition important pour développer une nouvelle ressource en interne ? »

Selon ces auteurs, on peut même rajouter un critère à ce modèle qui devient alors le modèle VRIO :

- La question de l'organisation : « la firme dispose-t-elle de politiques et procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de ses ressources ? ».

Foss(1998) propose lui aussi quatre critères pour caractériser les ressources stratégiques. Selon lui, pour qu'une ressource soit stratégique :

- Il est nécessaire qu'il y ait une hétérogénéité des ressources. Si les ressources sont homogènes, toutes les entreprises peuvent mettre en place la même stratégie et aucune ne pourra se distinguer des autres par un avantage concurrentiel.
- Il faut également que la ressource puisse être acquise à un prix inférieur à celui de sa valeur nette pour permettre à l'entreprise d'obtenir une rente. Sans cela, la rente obtenue grâce à cette ressource sera totalement absorbée par son coût d'acquisition.
- Il faut ensuite qu'il soit difficile voir impossible pour les concurrents d'imiter la ressource ou de lui substituer une autre ressource semblable.
- Enfin, il est nécessaire que les ressources ne soient pas totalement mobiles. En effet, elles doivent être relativement spécifiques à l'entreprise dans laquelle elles sont situées.

Dans le prolongement de ces idées, on peut ensuite préciser que ces ressources doivent être complexes et avoir une forte composante sociale. Cette complexité peut à la fois être un point négatif pour les dirigeants qui cherchent à l'acquérir mais aussi un avantage puisqu'elle rend la ressource difficilement imitable ou copiable par des concurrents (Black & Boal, 1994). Ensuite, ces ressources doivent être rares et ont une valeur bien déterminée. En effet, pour permettre à l'entreprise d'atteindre la croissance, un dirigeant doit savoir utiliser de manière appropriée les ressources adaptées au contexte et à l'environnement dans lequel évolue son entreprise. Il faut que les ressources clés de la société, c'est-à-dire ses ressources critiques (Peteraf & Barney, 2003), son cœur de métier soient en accord avec le style de management de l'entreprise et l'environnement extérieur (Sirmon et al., 2007). Black & Boal (1994) précisent ainsi que « la valeur d'une ressource dépendra de la combinaison de ressources détenues par la firme et de la

trajectoire suivie par celle-ci. En d'autres mots, la valeur d'une ressource dépend de son adéquation à la stratégie de l'entreprise »[58](Black & Boal, 1994, p. 132).

Ensuite, on peut classer ces ressources selon différents critères et de nombreux auteurs ont proposé des typologies de ressources.

Wernerfelt(1984) qui, comme nous l'avons dit précédemment, est l'un des précurseurs de cette approche ressources propose dans ses travaux de 1984 une première distinction entre les actifs tangibles et intangibles qui sont selon lui associés de manière semi-permanente à l'entreprise (Ben Selma & Lamarque, 2012).

Par la suite, Barney(1991) propose une classification basée sur trois catégories de ressources : les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles. D'après Janssen(2011), les ressources ou actifs physiques incluent des actifs tels que la technologie, l'équipement de la société, son accès aux matériaux bruts, sa localisation ainsi que celle de ses clients et de ses fournisseurs. Les ressources humaines, quant à elles, sont l'expérience, la formation, le réseau ou encore les qualités de leadership des membres de l'entreprise. Enfin, les ressources organisationnelles regroupent la structure formelle de la société, les systèmes de coordination, les relations informelles et le réseau qui lient les membres de l'entreprise entre eux mais aussi l'entreprise à son environnement.

Black & Boal (1994) proposent, quant à eux, une classification en deux catégories de ressources, selon leur capacité à créer de la valeur et selon la facilité qu'il peut y avoir à identifier les facteurs qui la composent. Ils distinguent les « ressources contenues » qui sont facilement identifiables et mesurables en termes financiers des « ressources systèmes » qui sont plus complexes et difficilement évaluables.

Collis & Montgomery(1995) s'appuient sur la classification de base proposée par Wernerfelt (1984) tout en la complétant. Selon eux, il existe trois catégories de ressources : les ressources intangibles, les ressources tangibles et les compétences organisationnelles.

Teece et al.(1997), enfin proposent de compléter les classifications précédentes afin d'élargir leur portée. Ils distinguent trois types de ressources supplémentaires :

[58] « The value of a resource will be dependent upon the firm's combination of resources and the path that the firm is following. In other words, value is the fit of the resource or factor to strategy » (Black & Boal, 1994, p. 132).

- Les actifs complémentaires : il s'agit de ressources que l'entreprise peut se procurer dans son environnement et qu'elle peut devoir obtenir pour satisfaire certains clients en particulier,
- Les actifs institutionnels : ces actifs correspondent aux systèmes de régulation de l'entreprise
- Et enfin le marché, c'est-à-dire que ces auteurs considèrent la structure du marché au sein duquel se développe l'entreprise comme un actif stratégique pour celle-ci.

Pour conclure, l'approche par les ressources permet aux entreprises de mieux comprendre quels types de ressources elles doivent construire ou détenir pour favoriser le développement d'un avantage concurrentiel durable et donc soutenir leur croissance.

3.3 La théorie de la dépendance aux ressources : une théorie du pouvoir

Pour terminer, nous allons nous intéresser à la théorie de la dépendance aux ressources[59]. En effet, cette perspective est également considérée comme l'une des théories les plus utilisée dans la recherche en management stratégique et en théorie des organisations (Hillman et al., 2009).

De plus, Hillman et al.(2009) montrent que la théorie de la dépendance aux ressources permet mieux que les autres théories (et particulièrement que la théorie de l'agence) d'expliquer les impacts de la gouvernance, perçue notamment au travers des rôles du conseil d'administration, sur la performance des entreprises.

Daily et al.(2002) soulignent quant à eux l'importance de la prise en compte de cette théorie lorsque l'on s'intéresse aux entreprises entrepreneuriales de petite taille : « dans les firmes entrepreneurials, le rôle de la dépendance aux ressources est beaucoup plus important que dans les firmes plus grandes et plus matures »[60] (p.403).

Enfin, s'il est important de s'intéresser à la théorie de la dépendance aux ressources, c'est également parce qu'elle est fortement complémentaire, en termes d'analyse, des autres théories présentées précédemment dans ce chapitre (Hillman et al., 2009). Tout d'abord, lorsqu'il s'agit d'étudier les impacts de la gouvernance et notamment du conseil d'administration, son utilisation simultanée avec la théorie de l'agence permet une analyse plus fine. Ensuite, il existe une forte complémentarité avec l'approche ressources présentées auparavant. En effet, grâce à leur focus

[59] En anglais : « Resource Dependence Theory » ou « RDT »

[60] « In the entrepreneurial firm, the resource dependence role may be even more critical than larger, mature firms »(Daily, McDougall, Covin, & Dalton, 2002, p. 403)

commun sur la notion de ressources, l'utilisation de ces deux théories semble pouvoir offrir de nouvelles perspectives. Il serait ainsi possible d'expliquer comment une entreprise obtient, au sein de son environnement, un avantage concurrentiel sur la base de ressources à forte valeur, rares, non-substituables et non-imitables. On peut ainsi avoir à la fois une perspective interne sur la manière dont l'entreprise spécifie ses besoins (au travers de l'approche ressources) et une perspective externe pour mieux comprendre comment elle les comble (au travers de la théorie de la dépendance aux ressources). Enfin, plusieurs similarités relient cette perspective de dépendance aux ressources à la théorie des parties prenantes. En effet, ces deux courants reconnaissent la notion d'interdépendance entre l'entreprise et son environnement interne comme externe. De plus, puisque la théorie des parties prenantes cherche à mettre en évidence les parties prenantes les plus influentes, c'est-à-dire celle ayant la plus forte interdépendance avec l'entreprise, il serait intéressant de combiner ces deux théories pour parvenir à comprendre comment manager au mieux ces interdépendances.

Tout comme la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance aux ressources peut être caractérisée comme une théorie du pouvoir. Les théoriciens de ce courant décrivent les liens entre l'entreprise et son environnement comme un ensemble de relations basées sur l'échange de ressources (Ulrich & Barney, 1984). Ainsi, chaque entreprise dépend d'autres organisations pour acquérir et conserver des ressources vitales et cette dépendance est réciproque (Pfeffer & Salancik, 1978). Les organisations sont donc affectées par les contraintes de leur environnement et cherchent à gérer au mieux les ressources dont elles sont dépendantes en mettant en place différents types d'arrangements inter-organisationnels[61](Drees & Heugens, 2013), comme par exemple l'encastrement des conseils d'administration[62], des alliances ou *joint ventures*, des fusions et acquisitions ou encore l'internalisation de certaines productions. Ces arrangements inter-organisationnels peuvent donc être perçus avant tout comme permettant de réduire les déséquilibres en termes de pouvoir entre une entreprise et les organisations qui détiennent les ressources dont elle a le plus besoin (Drees & Heugens, 2013). On reconnait ainsi que l'influence des facteurs externes sur les comportements organisationnels et les managers peuvent réduire la dépendance de leur entreprise vis-à-vis de cet environnement. En fait, ils vont à la fois chercher à réduire leur dépendance vis-à-vis des organisations externes et chercher à augmenter la dépendance de celle-ci vis-à-vis de leur entreprise, c'est-à-dire à augmenter leur pouvoir (Hillman et al., 2009).

[61]On parle de la notion d'« interorganizational arrangments »(Casciaro & Piskorski, 2005; Drees & Heugens, 2013).
[62] On parle ici de la notion de « board interlock » (Drees & Heugens, 2013 ; Mizruchi, 1996)

Cette théorie de la dépendance aux ressources s'appuie sur plusieurs concepts de bases définis pour la première fois par Pfeffer & Salancik(1978) qui sont considérés comme étant les précurseurs de cette vision. Premièrement, les organisations sont reconnues comme étant composées de coalitions qui émergent des échanges sociaux. Deuxièmement, l'environnement contient des ressources rares et à forte valeur qui sont essentielles à la survie des entreprises. Ainsi, on voit apparaitre au sein de ce type d'environnement la notion d'incertitude dans l'acquisition de ces ressources. Cette incertitude correspond à la variabilité et à la complexité associées à l'acquisition de ces ressources. Par exemple, une entreprise qui est soumise à une trop forte incertitude quant à l'obtention d'une matière première stratégique pourra s'engager dans une coalition, et donc créer des relations privilégiées, avec son fournisseur au travers d'une alliance ou en rachetant ce dernier. Troisièmement, les organisations ont deux objectifs : (1) elles cherchent à contrôler les ressources nécessaires pour minimiser leur dépendance vis-à-vis des autres organisations et (2) à contrôler les ressources qui lui permettent de maximiser la dépendance des autres organisations vis-à-vis d'elles (Ulrich & Barney, 1984).

Ainsi, comme nous l'avons évoqué précédemment, afin de diminuer sa dépendance vis-à-vis des ses partenaires et donc d'acquérir certaines ressources clés en limitant l'incertitude, une entreprise peut mettre en place différents arrangements inter-organisationnels.

Tout d'abord, elle peut réaliser des fusions ou acquisitions. Si celle-ci sont réalisées avec un fournisseur, cela peut lui permettre par exemple d'acquérir les ressources détenues par ce dernier ou de s'assurer des débouchés pour certains de ses produits s'il s'agit d'un client. Cela permet aussi d'élargir la base de connaissances détenue par la société et de faciliter l'implémentation de certaines stratégies communes (Drees & Heugens, 2013). On note trois causes principales pour lesquelles une entreprise peut fusionner avec une autre ou la racheter. Tout d'abord, cela peut permettre de réduire la concurrence. Ensuite, cela peut permettre de réduire la dépendance vis-à-vis de certains clients et fournisseurs. Enfin, ce genre de stratégie peut permettre une diversification des opérations et donc une diminution de la dépendance de la société vis-à-vis de son environnement externe (Hillman et al., 2009). Ainsi, les fusions et acquisitions auront tendance à être mises en place entre des sociétés qui sont très dépendantes l'une de l'autre, qu'il s'agisse d'un client et d'un fournisseur ou de concurrents. Leur objectif commun est bien de réduire cette dépendance. Enfin, l'importance de cette dernière détermine la probabilité de l'occurrence de l'une ou l'autre de ces stratégies.

Deuxièmement, une société peut créer une *joint venture* ou mettre en place des alliances (Pfeffer & Salancik, 1978), comme par exemple des alliances stratégiques, des accords de Recherche & Développement ou encore un consortium de recherche. Celles-ci ont pour objectif principal de faciliter un accès durable et fiable aux connaissances et aux ressources du partenaire (Drees & Heugens, 2013). Ce type de stratégies vise les mêmes objectifs que les fusions et acquisitions. Ainsi, même si, contrairement aux fusions et acquisitions, une *joint venture* ou une alliance ne permettent pas de supprimer totalement la dépendance vis-à-vis de son partenaire, elles auront également plus de probabilité d'exister entre deux organisations fortement dépendantes l'une de l'autre (Hillman et al., 2009). Toujours dans l'objectif de limiter la dépendance vis-à-vis d'un fournisseur, mais pour limiter les effets négatifs des deux stratégies précédentes (comme par exemple les problèmes d'intégration ou de capacité), une entreprise peut également mettre en place une internalisation de la production de certaines matières premières[63](Drees & Heugens, 2013).

Enfin, le dernier type d'arrangement inter-organisationnel porte sur l'encastrement des conseils d'administration. En effet, l'étude de cet organe de gouvernance correspond à la part la plus importante des apports de la théorie de la dépendance aux ressources (Hillman et al., 2009). On parle d'encastrement des conseils d'administration quand une personne faisant partie d'une entreprise siège au conseil d'administration d'une autre société. En effet, selon Mizruchi(1996), il existe deux types d'administrateurs : les administrateurs internes et les administrateurs externes. Les premiers font partie de l'entreprise ou sont des proches de ses dirigeants ; quant aux second, il s'agit d'individu qui appartiennent à d'autres organisations. La plupart des administrateurs externes sont managers dans d'autres sociétés, notamment des institutions financières. Il peut s'agir de banquiers, de cadres dans des sociétés d'assurance, d'investisseurs, d'avocats, de comptables ou encore de managers dans des entreprises du secteur non financier. Pour une société, le fait d'avoir des administrateurs en commun avec d'autres organisations, permet de renforcer la coordination avec de potentiels fournisseurs de ressources en lui permettant d'obtenir une meilleure cohésion entre les décideurs des différentes organisations (Drees & Heugens, 2013). De plus, cette stratégie a également pour objectif de renforcer la légitimité d'une société. Rappelons que comme nous l'avons dit dans la partie précédente sur la théorie de partie prenante, Suchman(1995) définit la légitimité comme « une perception générale que les actions d'une organisation sont désirables et appropriées en fonction d'un système de

[63] On parle de « in-sourcing » (Drees & Heugens, 2013)

normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites »[64] (p.547). Pour Mizruchi(1996), le conseil d'administration peut jouer un rôle important de construction ou de renforcement de réputation pour une entreprise. Par exemple, quand un investisseur choisi d'entrer au capital d'une société, il va prendre en considération la force et la qualité de son système de management. En faisant entrer dans son conseil d'administration des individus ayant de forts liens avec d'importantes organisations (par exemple une société reconnue dans un secteur d'activité particulier), l'entreprise envoie un signal positif aux potentiels investisseurs en termes de légitimité.

De manière générale, la mise en place de ces arrangements inter-organisationnels peut également avoir pour objectif la recherche d'autonomie, que l'on peut définir comme étant la liberté de prendre ses propres décisions en ce qui concerne l'allocation de ses ressources internes sans devoir prendre en compte l'avis et les attentes de potentiels partenaires (Oliver, 1991). Ces arrangements sont également reconnus comme permettant d'améliorer la performance des firmes. En effet, une provision plus importante de ressource serait favorable à cette performance en aidant à réduire la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des contingences extérieures, en diminuant l'incertitude liée à l'acquisition ou à la conservation de ressources clés ainsi qu'en diminuant les coûts de transaction[65](Hillman & Dalziel, 2003).

Pour conclure, la théorie de la dépendance aux ressources, en offrant une analyse externe basée sur les relations de pouvoir entre organisations, permet de mieux comprendre comment les sociétés peuvent acquérir et s'assurer de la conservation des ressources stratégiques, telles que définies par l'approche ressources dans la partie précédente.

3.4 Implication de la prise en compte des théories des ressources : une vision cognitive de la gouvernance

La prise en compte des théories des ressources dans l'analyse de la gouvernance d'entreprise permet d'élargir la vision et le rôle des structures de gouvernance. Ainsi, loin de seulement contrôler et surveiller les actions des dirigeants comme le préconise les théories contractuelles de la firme, dans cette nouvelle vision, la structure de gouvernance va plutôt avoir pour rôle d'accompagner le dirigeant en lui apportant les ressources et les compétences nécessaires à la croissance de son entreprise (Depret & Hamdouch, 2004). « Dans cette approche, le système de

[64] « A generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. » (Suchman, 1995, p. 547)

[65] Les auteurs envisagent bien ici la notion de coûts de transaction comme entendue par Williamson(1975) dans sa théorie des coûts de transaction, développée précédemment dans ce chapitre.

gouvernement se définit comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur en privilégiant les compétences, l'apprentissage, les capacités d'innovation. Il ne se limite pas à la résolution de conflits mais apparait comme un ensemble de dispositifs à même de favoriser la coordination de l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise » (Stephany & Vedel, 2005, p. 5). Dans cette perspective, la structure de gouvernance peut influencer les choix stratégiques d'une entreprise, notamment en termes d'innovation (Charreaux, 2005) et va avoir un pouvoir habilitant vis-à-vis des dirigeants.

Ce passage d'une vision disciplinaire à une vision cognitive de la gouvernance nécessite une évolution du cadre d'analyse des relations qui existent entre dirigeants et parties prenantes. En effet, sur la base des théories contractuelles de la firme, la vision disciplinaire envisage les structures de gouvernance comme un moyen de réduire les coûts d'agence liés aux conflits d'intérêts qui apparaissent. Au contraire, en s'appuyant sur la notion de ressources, la seconde vision oppose à cette notion de conflits et de coût d'agence classique celle de « conflits cognitifs » (Charreaux, 2005) et de « coûts d'agence de compétence » (Certhoux & Zenou, 2006).

En effet, les notions de ressources et de compétences, telles que définies dans l'approche ressources sont différentes (même si elles y sont liées) de la notion d'information utilisée dans les théories contractuelles de la firme. Selon Wirtz (2006, p. 9), « contrairement à l'information, en principe transmissible à des tiers, la connaissance, en tant que construit mental ou structure cognitive, est subjective et dépend largement de la trajectoire spécifique de son détenteur ». Contrairement à l'asymétrie d'information qui signifie que certains individus opportunistes cachent une partie de l'information (qui est par ailleurs *a priori* parfaitement connaissable), la notion d'asymétrie de connaissance signifie donc que des individus qui n'ont pas le même socle de connaissances de bases peuvent faire face à des incompréhensions mutuelles, même dans le cas où ils disposeraient chacun exactement de la même information (Bonnet & Wirtz, 2012).

De plus, d'après Wirtz(2006), ces asymétries de connaissance ont d'autant plus de chances d'être fortes que l'innovation a une place centrale au sein d'une société dans la mesure où il existe potentiellement de très fortes incompréhensions entre dirigeants et parties prenantes qui peuvent avoir des trajectoires personnelles très diversifiées en termes de formation et d'expérience passée. Si ces différences sont importantes, c'est finalement parce que des systèmes de pensée différents peuvent induire des interprétations opposées de la même situation concrète (Wirtz, 2011). Des conflits cognitifs peuvent apparaitre si les parties prenantes interprètent différemment

les opportunités qui s'offrent à l'entreprise et ont une vision différente de la stratégie à adopter face à celles-ci.

Tout comme les conflits d'agence peuvent déboucher sur des coûts d'agence (surveillance, dédouanement et perte résiduelle)(Jensen & Meckling, 1976), les conflits cognitifs peuvent engendrer des coûts cognitifs ou coûts d'agence de connaissances (Charreaux, 2005). Ces coûts cognitifs sont définis par Wirtz(2006) comme « les coûts résultants de l'incompréhension mutuelle entre les dirigeants et les autres parties prenantes. Ils comprennent les pertes liées aux dysfonctionnements dus à l'incompréhension, ainsi que l'ensemble des coûts devant être engagés pour surmonter les différences dans l'appréciation des opportunités » (p.10). Il s'agit par exemple des coûts liés au temps et aux moyens consacrés à la discussion ou à l'explication par les parties prenantes de leurs visions stratégiques. Comme pour les coûts d'agence, cet auteur distingue trois types de coûts cognitifs :

- Les coûts de *mentoring* : cette notion de coût de *mentoring* fait écho aux coûts de contrôle (*monitoring* en anglais) décrit dans la vision disciplinaire de la gouvernance. Ici, l'objectif pour les parties prenantes est de permettre au dirigeant d'acquérir les compétences, les connaissances et donc les schémas cognitifs qui lui permettront de s'adapter aux besoins et aux demandes de ces divers partenaires. Par exemple, un Business-Angel peut accompagner le dirigeant dans l'acquisition de compétences financières et de communication qui lui permettront de comprendre les rouages d'une levée de fonds auprès de capital-investisseurs et donc d'obtenir les financements nécessaires à la mise en place d'une future stratégie de croissance.
- Les coûts de conviction : tout comme dans le cas des coûts de dédouanement proposés dans la vision disciplinaire, les coûts de conviction sont centrés sur les actions du dirigeant. Il s'agit en quelques sortes du mécanisme « opposé » aux coûts de mentoring puisque l'objectif est ici pour le dirigeant de rapprocher les structures cognitives de ses parties prenantes des siennes. Son objectif est par exemple de les convaincre du bien fondé d'un projet spécifique de recherche et développement ou de croissance sur tel ou tel marché précis. En effet, un dirigeant, notamment dans le domaine des hautes technologies, peut avoir des connaissances techniques très spécifiques et qui peuvent représenter un potentiel très fort de conflits cognitifs.
- Le coût cognitif résiduel : de la même manière que la perte résiduelle dans la théorie de l'agence, le coût cognitif résiduel correspond aux coûts liés aux conflits cognitifs qui ne peuvent être résolus.

Finalement, les coûts cognitifs plus ou moins importants découlent du type de connaissances central dans l'entreprise. C'est lorsque les connaissances sont tacites et latentes que les coûts cognitifs sont les plus élevés. En effet, dans cette situation, il est très difficile de faire coïncider les structures cognitives des dirigeants avec celles des parties prenantes. Par exemple, dans le cas d'une jeune entreprise innovante qui créé un produit totalement nouveau, sur un marché totalement inédit, il sera compliqué pour elle de partager et de faire comprendre à de potentiels investisseurs l'intérêt et l'avenir de ce projet. Au contraire, plus la connaissance devient codifiée et manifeste (et donc plus on se rapproche de la notion d'information disponible et transmissible facilement) et moins les coûts cognitifs seront élevés.

On peut représenter le type de connaissances à l'œuvre dans une start-up tout au long de son évolution dans le schéma ci-dessous.

Figure 15: Type de connaissances et importance des coûts cognitifs dans les start-up

Connaissance	**manifeste**	**latente**
codifiable	***Coût cognitif :*** peu élevé (grâce au travail de codification entrepris par le capital-risqueur) ; possibilité d'une ouverture plus large du capital (entraîne augmentation des ***coûts d'agence managériaux***). ***Mécanismes de gouvernance***: disciplinaires (conseil d'administration indépendant, *proxy contests*, prises de contrôle).	
tacite	***Coût cognitif***: potentiellement élevé. ***Mécanismes de gouvernance*** permettant de gérer le coût cognitif : routine de sélection *ad intérim* ; conseil d'administration composé d'administrateurs aux compétences distinctives.	***Coût cognitif***: potentiellement très élevé (sauf pour des actionnaires dotés de compétences spécifiques à l'instar des capital-risqueurs). ***Mécanisme de gouvernance*** permettant de gérer coût cognitif : routine de sélection *ex ante*.

Source : Wirtz(2006)

Wirtz(2006) montre ainsi qu'en fonction du type de connaissance, il existe différents niveaux de coûts cognitifs qui peuvent être gérés par plusieurs mécanismes de gouvernance spécifiques.

- Stade initial ou stade de lancement : Lors des premières phases de la vie d'une start-up, la connaissance est plutôt tacite et latente et est difficilement transmissible. Les coûts cognitifs sont donc très élevés à ce stade. Seule la présence de certains actionnaires possédant des compétences spécifiques tels que des Business Angel ou des capital-investisseurs (grâce à leur système de sélection pré-investissement peuvent) permettrait de réduire ces coûts. En effet, ce type d'investisseur possède souvent des compétences techniques qui lui permettent d'avoir un schéma cognitif plus proche de celui des dirigeants que des financiers classiques.

- Stade d'interaction avec les premiers investisseurs : Lorsque l'entreprise se développe, la connaissance reste souvent tacite mais devient plus manifeste et est donc observable plus facilement. A ce moment là, les coûts cognitif peuvent diminuer mais restent tout de même relativement élevés. Les routines de sélection des investisseurs sont toujours importantes car elles assurent une meilleure compréhension du projet d'entreprise mais il s'agit cette fois ci de routines *ad interim*[66]. Lors de cette phase, le conseil d'administration, composé d'experts (que ce soit dans les domaines financiers ou techniques) permet également de gérer les coûts cognitifs.

- Stade de maturation de l'entreprise: Puisqu'à ce stade, la technologie est bien établie, la connaissance est devenue codifiable et manifeste et se rapproche donc de la notion d'information. Les coûts cognitifs sont alors très peu élevés, ce qui laisse la possibilité d'ouvrir le capital à de nouveaux investisseurs. En effet, ici, l'exercice de conviction mené par le dirigeant sera plus aisé puisque les connaissances concernant la technologie sont nettement plus claires et transmissibles. D'après Wirtz(2006), on se rapproche alors du cadre d'analyse de la vision disciplinaire puisque les coûts cognitifs sont à leur minimum. Les mécanismes de gouvernance, comme par exemple le conseil d'administration ou le marché des prises de contrôle, reprendraient alors leur rôle de contrôle et de surveillance des dirigeants.

[66] Il s'agit des routines de sélection des investisseurs qui sont à l'œuvre lors de tours de table successifs et non plus avant la première ouverture de capital comme c'est le cas lorsqu'on parle de sélection ex ante (Wirtz, 2006)

Finalement, le cadre d'analyse de la gouvernance cognitive, et notamment l'interprétation des relations entre dirigeants et parties prenantes au travers des conflits et coûts cognitifs prend tout son sens dans de jeunes entreprises innovantes comme les start-up puisque c'est là que ces coûts cognitifs sont les plus élevés. La présentation et l'interprétation du schéma ci-dessus laisse envisager que lors de l'évolution de l'entreprise et donc de l'évolution de ces connaissances centrales, le cadre d'analyse de la gouvernance doit lui aussi évoluer. Ainsi, nous allons présenter, dans la deuxième partie de ce chapitre, un modèle élargi de la gouvernance qui permet de prendre en compte simultanément les différentes visions présentées précédemment.

CONCLUSION

Nous venons de présenter les différentes visions de la gouvernance d'entreprise qui s'appuient sur les évolutions plus générales des théories de la firme. Ainsi, la vision disciplinaire de la gouvernance est notamment perçue au travers des théories contractuelles de la firme. La théorie des parties prenantes permet ensuite d'élargir cette première vision en considérant une relation d'agence plus large entre le dirigeant et toutes les parties prenantes de la société. Enfin, la prise en considération des théories des ressources nous permet d'envisager une vision plus cognitive de la gouvernance dont les mécanismes vont alors jouer un rôle habilitant plutôt que de contrôle. Le tableau ci-dessous présente une synthèse du rôle des structures de gouvernance selon ces différentes visions.

Tableau 8 : Les rôles desstructures de gouvernance dans les visions disciplinaire et cognitive

	Vision disciplinaire de la gouvernance	**Vision cognitive de la gouvernance**
Contexte	Asymétrie d'information	Asymétrie de connaissance
Conflits	Conflits d'agence : sélection adverse / aléa moral	Conflits cognitifs
Coûts	Coûts d'agence : surveillance, dédouanement, perte résiduelle	Coûts cognitifs : mentoring, conviction, coût cognitif résiduel
Gains	Diminution de l'asymétrie d'information, meilleure efficacité de l'entreprise par rapport à la norme	Construction d'opportunités, meilleur avantage compétitif
Influence de la latitude managériale sur la performance	Négative – Diminution de la latitude au maximum pour réduire l'impact négatif de dirigeants opportunistes	Positif – Amélioration de la latitude managériale pour favoriser l'impact positif du dirigeant sur la croissance
Rôle de la structure de gouvernance	Leviers disciplinaires pour diminuer les coûts d'agence et maximiser le profit des actionnaires et des parties prenantes et pour atteindre une meilleure performance actionnariale / partenariale: contrôle, surveillance	Leviers cognitifs pour diminuer les coûts cognitifs et améliorer la compréhension entre les parties prenantes (pour atteindre une meilleure performance pour l'entreprise) : communication, apprentissage réciproque, codification des connaissances

Source : adapté de Charreaux(2005, 2008)

On remarque que la vision disciplinaire s'envisage dans un contexte d'asymétrie d'information alors qu'il s'agit d'une notion d'asymétrie de connaissance dans la vision cognitive. De ces différents types d'asymétrie naissent deux sortes de conflits et donc de coûts : des conflits et des coûts d'agence et des conflits et des coûts cognitifs. Dans la première vision, la structure de gouvernance est là pour diminuer l'asymétrie d'information et rendre l'entreprise plus efficace.

Dans la seconde vision, l'objectif est plutôt de construire des opportunités communes pour améliorer l'avantage compétitif de la firme. Ainsi, la latitude managériale du dirigeant peut être perçue de deux manières. Tout d'abord, on peut la considérer comme négative si l'on s'appuie sur les théories contractuelles de la firme puisque les dirigeants sont considérés comme opportunistes et que leurs actions ne cherchent naturellement pas à maximiser le profit. Au contraire, on peut la considérer comme positive si l'on considère que la structure de gouvernance va renforcer les compétences du dirigeant et les ressources dont il dispose, ce qui lui permettra ensuite de mettre en place certaines stratégies, comme par exemple une stratégie de croissance (Charreaux, 1996). Finalement, dans la première vision, ce sont des leviers disciplinaires de contrôle et de surveillance qui doivent permettre aux parties prenantes de gérer les actions du dirigeant afin de maximiser la performance partenariale. Au contraire, dans la seconde ce sont des leviers cognitifs tels que la communication ou l'apprentissage réciproque qui doivent permettre une meilleure compréhension entre les parties prenantes et donc une meilleure performance globale pour l'entreprise.

SYNTHESE du Chapitre 2

Dans ce deuxième chapitre, nous nous sommes intéressés aux évolutions des visions de la gouvernance sur la base de celles des théories de la firme. En effet, nous avons montré que malgré la place centrale du dirigeant dans la compréhension de la croissance d'une start-up, les caractéristiques spécifiques de ce type d'entreprises rendent nécessaire la prise en compte simultanée de sa structure de gouvernance pour comprendre au mieux sa croissance.

Nous avons tout d'abord présenté la vision coercitive ou disciplinaire de la gouvernance. Celle-ci s'appuie sur les théories contractuelles de la firme : la théorie des coûts de transaction, la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence. Celles-ci ont permis de mettre en évidence la supériorité de la firme managériale au sein de laquelle les fonctions de gestion et de contrôle doivent être séparées pour assurer l'efficience. Logiquement, la vision coercitive qui en découle envisage uniquement les mécanismes de gouvernance comme un moyen pour les actionnaires de contrôler les actions de gestion des dirigeants.

L'une des critiques principales qui s'est élevée contre cette vision « classique » de la gouvernance concerne l'étroitesse de son raisonnement centré sur les seuls actionnaires. Un nouveau courant s'est alors développé sur la base de la théorie des parties prenantes. Une vision partenariale de la gouvernance a émergé et a permis de considérer que les actionnaires n'étaient pas les seuls à pouvoir jouer ce rôle de contrôle sur les dirigeants. Au contraire, toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, financeurs, gouvernement, concurrents…) peuvent ici être impliquées dans la gouvernance de la firme.

Cependant, cette seconde vision se limite toujours à envisager les mécanismes de gouvernance uniquement comme un moyen de contrôle. C'est grâce à la prise en considération des théories des ressources (approche ressources et théorie de la dépendance aux ressources) que l'on voit finalement émerger une seconde vision : la gouvernance cognitive. La structure de gouvernance va alors être considérée comme un moyen d'acquérir auprès de diverses parties prenantes des ressources rares dont l'entreprise est fortement dépendante. Les mécanismes de gouvernance ont alors un pouvoir habilitant et apportent au dirigeant et à son entreprise un soutien et un apport de connaissances, de compétences, de réseau, etc…

Chapitre 3 : Le rôle de la vision élargie de la structure de gouvernance dans l'étude de la croissance des start-up

INTRODUCTION

A priori, les deux visions principales de la gouvernance que nous avons présentées dans le chapitre précédent (vision coercitive et cognitive) semblent être opposées. Cependant, il serait plus juste de les considérer comme complémentaires (Weinstein, 2008). Daily et al. (2003) expliquent qu'une approche multi-théorique est essentielle pour étudier l'impact des mécanismes de gouvernance sur le fonctionnement organisationnel. Croce et al. (2013), quant à eux, précisent que lorsque l'on étudie une structure de gouvernance, la vision basée sur les ressources complète bien celle basée sur la théorie de l'agence. Ils reconnaissent que l'accès aux ressources et compétences est tout aussi important que le contrôle des actions du dirigeant pour la performance de la firme.

Ainsi, de nombreux auteurs ont montré qu'il n'était pas pertinent d'utiliser seulement le cadre d'analyse de la gouvernance « classique » disciplinaire (destiné avant tout aux grandes entreprises) au sein des PME et notamment des start-up, dans la mesure où ces dernières rencontrent des challenges spécifiques dans leur gestion (Brunninge et al., 2007). C'est par exemple le cas de Grundei & Talaulicar(2002) ou de Nakara &Mezzourh(2011) qui soulignent que cette affirmation est surtout valable dans les start-up, notamment dans des secteurs comme les biotechnologies.

Tout d'abord, ces entreprises sont souvent caractérisées par une structure de capital particulière dans laquelle les dirigeants occupent en général une place centrale (Bertrand, 2012), qui est d'autant plus marquée que le dirigeant est le fondateur de sa société[67](Pigé, 2002). En France, les trois quarts des PME qui se développent restent indépendantes à 100% et plus spécifiquement, seules 38% des start-up ont aujourd'hui significativement ouvert leur capital (Oséo, 2011). Ainsi, ces firmes connaissent relativement peu d'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants et donc assez peu de conflits d'agence (Brouard

[67] Selon Pigé (2002), un dirigeant « héritier » ou « fondateur » détient en moyenne entre 48 et 52% du capital de sa société alors qu'un dirigeant « promu » parmi les cadres dirigeants ou « recruté » à l'extérieur ne détient que 4 à 6% du capital. Cet auteur montre donc que les dirigeants fondateurs ou héritiers ont un objectif de contrôle de l'entreprise plus fort.

& Di Vito, 2008). De plus, cette présence centrale du dirigeant est également synonyme d'un impact plus direct de ce dernier sur les stratégies et la croissance (Daily & Dalton, 1993).

Deuxièmement, ces entreprises sont souvent basées sur une structure de gouvernance très informelle. Jensen & Meckling(1976) mettaient déjà en évidence dans les années 1970 le fait que les entreprises privées[68] sont portées par une gouvernance informelle alors que les sociétés anonymes de grande taille sont caractérisées par des contrats et des systèmes de contrôle formels. Selon Uhlaner et al.(2007), cette gouvernance plus informelle qui est à l'œuvre dans les petites entreprises privées est principalement basée sur des notions de confiance mutuelle, de vision partagée, et de forte implication des dirigeants et des actionnaires envers l'entreprise. Ces caractéristiques sont à l'origine de fortes relations sociales au sein de l'entreprise et d'une gouvernance collective et co-construite entre les différents acteurs.

Ensuite, les start-up ont souvent pour particularité d'avoir à leur tête des dirigeants qui ont un niveau élevé de capital humain (Oséo, 2011). Or ce niveau de capital humain doit également être pris en compte dans la mesure où il exerce un rôle central sur la gouvernance. « Un dirigeant qui dispose d'un capital humain général important et reconnu n'aura que peu de difficultés à se trouver un emploi sur le marché du travail. On peut ainsi estimer que ses motivations seront plus liées aux incitations traditionnelles que sont la rémunération et la nature des tâches à effectuer. A l'inverse, un dirigeant qui ne dispose que d'un faible capital humain reconnu (dû notamment à l'absence d'une formation initiale supérieure) aura un très fort attachement à son entreprise. […] Il sera plus réticent à ouvrir le capital de son entreprise à des investisseurs financiers » (Pigé, 2002, p. 125). A priori, les dirigeants de start-up ne devraient donc être que peu réticents à l'ouverture de leur capital.

De plus, ces start-up ont souvent des ressources limitées, notamment en termes de *cash-flow* mais aussi de processus organisationnels internes (Garg, 2013). Or une stratégie de croissance requière une importante contribution en termes de ressources, qu'elles soient financières ou cognitives, ce que peut apporter la structure de gouvernance (Wirtz, 2011) via un accompagnement pour la formulation et l'implémentation de la stratégie (Ingley & Van der Walt, 2001; McNulty & Pettigrew, 1999).

[68]Jensen & Meckling (1976) parlent de « Privately-held firms »

Cependant, pour croitre, une société n'a pas uniquement besoin de ressources cognitives, elle devra aussi obtenir des ressources financières. Or, « le choix d'une croissance rapide exige souvent une ouverture de capital pour financer cette croissance » (Pigé, 2002, p. 139). A ce moment là, c'est-à-dire lors de l'arrivée d'investisseurs comme des Business-Angel ou des capital-risqueurs pour soutenir la croissance, on peut voir apparaitre des conflits d'agence qu'il faut gérer au mieux via une structure de gouvernance plus orientée vers du contrôle (Arthurs & Busenitz, 2003; Brouard & Di Vito, 2008).

Ces spécificités liées à la nature même des start-up soulignent la nécessaire prise en compte d'un cadre d'analyse élargi de la gouvernance d'entreprise, qui utilise simultanément des leviers cognitifs et coercitifs, dans le cadre d'une approche partenariale.

Ainsi, dans ce troisième chapitre, nous allons dans un premier temps présenter la vision élargie de la gouvernance dans laquelle s'inscrit cette recherche. Pour cela, nous commencerons par décrire le modèle général de la gouvernance élargie (1.1) puis nous verrons, en utilisant ce modèle, qu'un certain nombre d'évolutions se produisent en matière de gouvernance lorsque les entreprises sont dans une phase de croissance (1.2). Pour terminer, nous présenterons les mécanismes spécifiques à l'œuvre dans les start-up au niveau de l'équipe de direction (2.1), du conseil d'administration (2.2) et des relations avec les investisseurs (2.3).

Figure 16 : Plan du chapitre 3

1. Le modèle élargi de la gouvernance

2.6 Description du modèle général

2.7 Evolution de la structure de la structure de gouvernance lors de la croissance

2. Les mécanismes de gouvernance spécifiques et intentionnels à l'œuvre dans les start-up

3.1 Caractéristiques et rôles de l'équipe de direction d'une start-up

3.2 Caractéristiques et rôles du conseil d'administration dans une start-up

3.3 Caractéristiques et rôles des investisseurs : Business-Angel et capital-risqueurs

1 LE MODELE ELARGI DE LA GOUVERNANCE

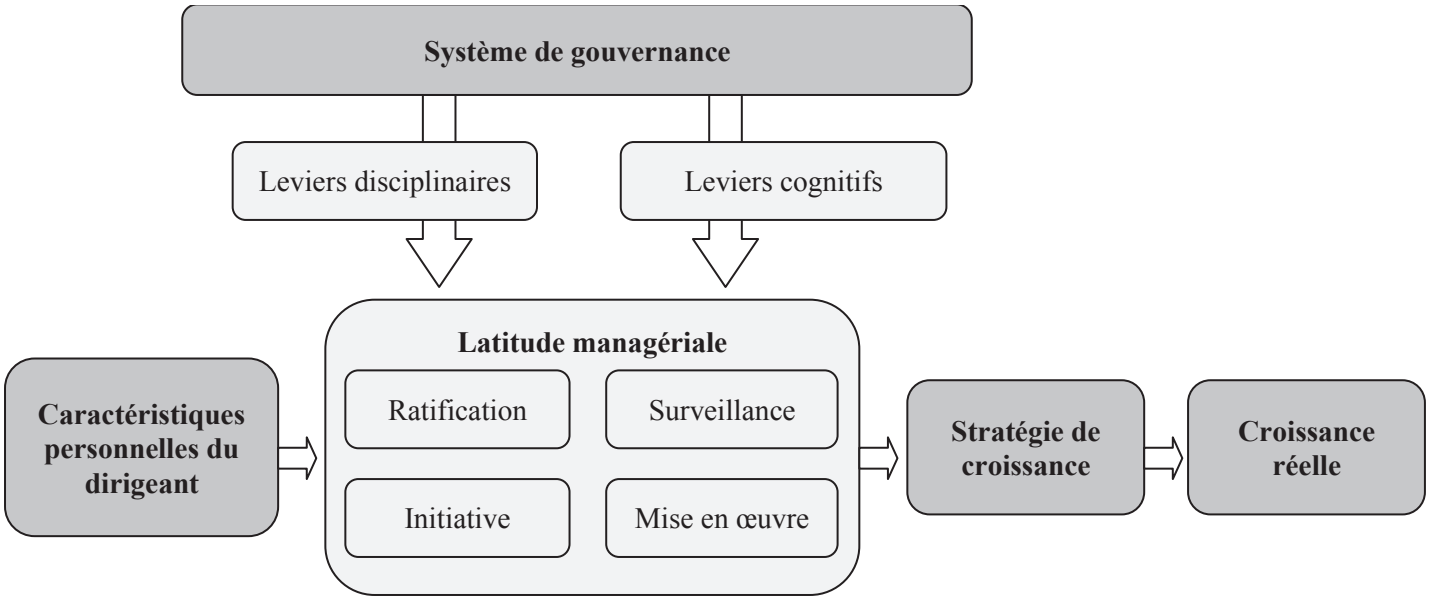
Pour commencer, nous allons montrer qu'un modèle élargi doit être utilisé pour appréhender les structures de gouvernance des start-up, en prenant à la fois en compte les leviers disciplinaires et cognitifs de la gouvernance. En effet, « le système de gouvernance a plusieurs finalités. Il doit aider les dirigeants à la fois à construire et à façonner leur « vision » du projet d'entreprise, à développer les apprentissages organisationnels et à détecter des opportunités de croissance nouvelles. Il a aussi pour rôle de contraindre les dirigeants dans l'éventail des stratégies qu'ils proposent et, éventuellement, de le sanctionner lorsqu'ils échouent ou ne partagent plus les modèles cognitifs des autres parties prenantes » (Depret & Hamdouch, 2004, p. 72).

Dans un premier temps, nous allons décrire le modèle général de la gouvernance élargie. Ensuite, nous montrerons que la structure de gouvernance d'une start-up évolue lors de sa croissance. Ceci nous permettra ainsi de présenter un modèle spécifique de gouvernance adapté aux start-up en croissance.

1.1 Description du modèle général

Afin de prendre en compte les deux modèles de la gouvernance de manière simultanée (coercitif et cognitif), Charreaux(2008) puis Wirtz(2011) proposent l'utilisation d'un méta-modèle qui permet de caractériser les relations qui existent entre le dirigeant, la structure de gouvernance, les stratégies de son entreprise et la performance de cette dernière. Charreaux (2008) cherche à mieux comprendre l'impact du dirigeant sur la structure de gouvernance et vice-versa puis l'impact des choix stratégiques des dirigeants sur la performance de leur entreprise. En effet, « partant des caractéristiques du dirigeant qui sont à la base de sa vision stratégique, le modèle fait intervenir le système de gouvernance et ses différents leviers (disciplinaire et cognitif) pour modeler la latitude en intervenant au niveau des différentes phases décisionnelles et influencer les choix stratégiques » (Charreaux, 2008, p. 34). Nous présentons ci-dessous ce méta-modèle avant d'en approfondir sa description.

Figure 17 : Méta-modèle de la gouvernance



Source : adapté de Charreaux(2008) et Wirtz(2011)

Ce modèle propose un focus sur le dirigeant comme acteur central dans la stratégie et dans la croissance de son entreprise (Wirtz, 2011) et confirme les conclusions de notre premier chapitre. Le point de départ de la réflexion porte sur les caractéristiques personnelles du dirigeant, composées d'une dimension cognitive qui s'intéresse à ses expériences, ses compétences… et d'une dimension plus psychologique qui porte sur ses valeurs. Il faut ensuite prendre en compte les caractéristiques de la structure de gouvernance, c'est-à-dire étudier les mécanismes qui sont à l'œuvre dans l'entreprise et qui peuvent jouer un rôle plutôt disciplinaire ou cognitif. Cette structure de gouvernance va alors influencer la latitude managériale des dirigeants. Ces derniers auront ainsi la possibilité d'avoir un impact plus ou moins fort sur les choix faits en termes de stratégie d'entreprise en fonction de la liberté d'action dont ils disposent. C'est donc l'interaction entre les caractéristiques personnelles du dirigeant et la structure de gouvernance à l'œuvre dans sa société qui caractérise sa latitude managériale (celle-ci étant illustrée par le rôle de chacun de ces deux types d'acteurs lors des différentes phases du processus de décision : initiative, mise en œuvre, ratification, surveillance). En effet, l'impact des leviers cognitifs et coercitifs sur la latitude managériale du dirigeant peut être multiple : dans une vision coercitive, cet impact se ressent essentiellement en termes de ratification et de surveillance des prises de décisions des dirigeants, ce qui limite alors fortement sa latitude managériale ; au contraire, dans une vision cognitive « il peut soit, en cas de désaccord stratégique persistant entre le dirigeant et les acteurs de la gouvernance (les administrateurs, par exemple), être ressenti comme une interférence et conduire à une mise sous surveillance étroite, soit être accueilli comme un

apport bienvenu de ressources cognitives et managériales et élargir, de ce fait, la capacité d'action du dirigeant » (Wirtz, 2008, p. 9). Finalement, la structure de gouvernance, en fonction de ses leviers plus ou moins cognitifs ou coercitifs, va influencer les prises de décisions ainsi que les actions du dirigeant et donc la mise en place de stratégies de croissance potentielles.

Puisque nous avons décrit en détail, dans notre premier chapitre, les relations directes entre les variables amont et aval de ce modèle, à savoir les caractéristiques personnelles du dirigeant et la croissance de son entreprise, il est maintenant nécessaire de nous intéresser plus en détail à la description de la structure de gouvernance des start-up. Pour cela, commençons par nous intéresser aux mécanismes de gouvernance qui composent cette structure.

1.1.1 Classification des mécanismes de gouvernance

D'après la théorie de l'agence, le fonctionnement de la structure de gouvernance est basé sur l'hypothèse de conflits d'intérêts, notamment entre dirigeants et actionnaires. Ainsi, dans cette vision, « le système de gouvernement recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire ces conflits considérés comme coûteux »(Charreaux, 1997, p. 424). On retient généralement un critère de classement selon l'internalité ou l'externalité de ces mécanismes (Jensen, 1993). Charreaux(1994) propose un résumé de cette vision au travers du classement suivant :

- <u>mécanismes externes</u> : marché des biens et services, marché financier, relations de financement avec les banques, marché du travail, environnement légal, politique et réglementaire…
- <u>mécanismes internes</u> : contrôle exercé par les actionnaires, surveillance mutuelle entre dirigeants, contrôles formels et informels mis en place par les employés subalternes et le conseil d'administration…

Cependant, cette distinction interne / externe semble paradoxale par rapport aux théories fondatrices présentées précédemment. En effet, la théorie de l'agence, en considérant la firme comme un nœud de contrats, interdit la définition précise des frontières de l'entreprise. Il parait donc concrètement difficile de déterminer quels mécanismes sont internes ou externes à cette dernière. C'est pourquoi Charreaux(1997) propose par la suite de substituer à la notion d'internalité celle de spécificité. Ainsi, « est considéré comme spécifique, tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise »(Charreaux,

1997, p. 425). On peut par exemple citer les procédures et règles formelles de l'entreprise comme les règlements internes, le conseil d'administration ou encore l'assemblée générale des actionnaires… Il s'agit ici de mécanismes formels et intentionnels « puisqu'ils ont été volontairement conçus pour gouverner les dirigeants »(Charreaux, 1997, p. 425). Des mécanismes informels et spontanés peuvent également être observés : les réseaux de confiance, la réputation interne du dirigeant, la culture d'entreprise ou encore la surveillance mutuelle entre les membres de l'équipe dirigeante (Fama, 1980).

« Par opposition aux mécanismes spécifiques, les mécanismes non spécifiques ont vocation à influencer les décisions des dirigeants d'une catégorie d'entreprise, voire de l'ensemble des entreprises »(Charreaux, 1997, p. 425). Comme précédemment, on retrouve des mécanismes relativement formels comme la concurrence sur les marchés des biens et services, les marchés financiers, de l'intermédiation bancaire, du travail mais aussi sur les marchés politiques, du capital social ou de la formation. D'autres sont plus informels comme la concurrence entre dirigeants pour acquérir des ressources physiques, humaines, financières ou informationnelles.

D'après la typologie de Charreaux(1997), on distingue ensuite un deuxième critère de classement, l'intentionnalité ou la spontanéité des mécanismes. C'est Williamson(1975), dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, qui pose les bases d'une typologie pour classer les mécanismes de gouvernance puisqu'il oppose déjà les mécanismes spontanés qui sont liés aux marchés, aux mécanismes intentionnels, qui sont d'origine humaine et associés à la hiérarchie. Comme nous l'avons dit dans la présentation de la théorie des coûts de transaction, Williamson(1975) distingue ainsi trois structures de gouvernance : marché, hybride et hiérarchie. Précisons cependant que l'intentionnalité d'un mécanisme au sens de Charreaux (1997) ne résulte pas d'un lien hiérarchique. Ainsi, l'environnement légal ou les syndicats « maisons » ou nationaux n'ont évidemment pas de pouvoir hiérarchique sur les dirigeants mais représentent tout de même des mécanismes de gouvernance intentionnels puisqu'ils ont le pouvoir de limiter et contrôler les actions du dirigeant. Ensuite, ajoutons que le caractère intentionnel d'un mécanisme se traduit par son aspect formel, c'est-à-dire par la mise en place de règles ou de procédures. Ainsi, la structure interne formelle d'une entreprise peut être classée dans cette catégorie. Elle permet d'organiser la coordination au sein de la firme, de déterminer clairement le rôle de chacun. C'est en fait parce que ces mécanismes intentionnels formels sont mis en place que des mécanismes spontanés et informels, comme les réseaux de confiance, peuvent apparaître, profitant du « jeu organisationnel » (*slack*) laissé

par ces mécanismes. « Les deux types de mécanismes sont [*donc*] indissociables. Les mécanismes spontanés jouent à l'intérieur de l'espace discrétionnaire laissé par les mécanismes intentionnels. Inversement, certains mécanismes intentionnels sont issus, après formalisation, de mécanismes spontanés »(Charreaux, 1997, p. 426).

Nous pouvons classer les mécanismes de gouvernance selon les deux critères décrits ci-dessus : spécificité / non-spécificité et intentionnalité / spontanéité. Le tableau ci-dessous présente la typologie proposée par Charreaux (1997) et propose une liste de mécanises de gouvernance.

Tableau 3 : Typologie des mécanismes de gouvernance

	Mécanismes spécifiques	**Mécanismes non spécifiques**
Mécanismes intentionnels	- contrôle direct des actionnaires (assemblée) - conseil d'administration - systèmes de rémunération, d'intéressement - structure formelle - auditeurs internes - comité d'entreprise - syndicat « maison »	- environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social…) - syndicats nationaux - auditeurs légaux - associations de consommateurs
Mécanismes non intentionnels	- réseaux de confiance informels - surveillance mutuelle des dirigeants - culture d'entreprise - réputation auprès des salariés (respect des engagements)	- marchés des biens et des services - marché financier (dont prises de contrôle) - intermédiation financière - crédit interentreprises - marché du travail - marché politique - marché du capital social - environnement « sociétal » - environnement médiatique - culture des affaires - marché de la formation

Source : Charreaux (1997)

1.1.2 Influence des mécanismes de gouvernance sur le processus de prise de décision

Ensuite, il est important de comprendre comment et quand ces différents mécanismes vont intervenir au sein de l'entreprise. Or, c'est ce que propose ce méta-modèle grâce à son analyse au travers des quatre phases du processus de prise de décision qui y sont intégrées.

En effet, la théorie de l'agence décrit différentes structures organisationnelles, notamment en fonction de la répartition des étapes du processus de décision. Celles-ci sont au nombre de quatre selon Fama & Jensen(1983) : l'initiative, la ratification, la mise en œuvre et la surveillance. Avant tout, rappelons que d'après la théorie de l'agence, pour qu'une firme managériale soit efficace, ces différentes étapes du processus de décision doivent être réparties entre les membres responsables de la gestion (les dirigeants) et ceux responsables du contrôle (les actionnaires). D'après cette base de réflexion, les différents mécanismes décrits ci-dessus jouent évidemment des rôles différents en fonction de l'étape dans laquelle on se situe (Charreaux, 1997). Ainsi, des mécanismes non spécifiques tels que l'état des marchés ou l'information spécifique transmise au dirigeant sont à l'œuvre lors de la première étape (l'initiative). On peut également observer à ce moment là l'impact de mécanismes spécifiques comme le conseil d'administration ou les réseaux de confiance. Lors de la deuxième étape (la ratification), ce sont principalement des mécanismes non spécifiques comme des contraintes légales ou des contraintes de marchés qui réduisent les possibilités d'investissements réalisables. On peut cependant trouver également des mécanismes spécifiques comme la culture d'entreprise qui peut bloquer tel ou tel projet qui en est trop éloigné. Les différents mécanismes présentés jouent également un rôle lors des étapes de mise en œuvre et de surveillance. C'est par exemple le cas du conseil d'administration mais aussi des marchés financiers qui vont, par l'évolution du cours des actions de l'entreprise, sanctionner ou récompenser les investissements réalisés par les dirigeants, en fonction des intérêts des investisseurs.

Pour conclure, les mécanismes cités peuvent donc être des leviers plutôt disciplinaires ou plutôt cognitifs. C'est par exemple le cas du conseil d'administration qui peut soit jouer un rôle coercitif pur en intervenant dans les deux dernières phases de ratification et de contrôle ou au contraire avoir un rôle plus cognitif en intervenant dans les deux premières phases d'initiative et de mise en œuvre des décisions stratégiques. En effet, à ce moment là, on peut par exemple imaginer que les stratégies soient co-construites entre le dirigeant et les membres de son conseil d'administration ou de manière plus large, entre le dirigeant et tous les membres de sa structure de gouvernance. Ainsi, les ressources cognitives qui sont accessibles grâce à certains mécanismes de gouvernance permettent au dirigeant de s'engager dans des actions ou des stratégies pour lesquelles il aurait manqué de compétences individuelles. Les mécanismes de gouvernance peuvent, loin de seulement contrôler et surveiller les actions des

dirigeants, améliorer sa capacité d'action en lui apportant des conseils stratégiques (Wirtz, 2011), ce qui peut notamment faciliter la mise en place de stratégies de croissance.

1.2 Evolution de la structure de gouvernance lors de la croissance

Après avoir décrit le modèle général de la gouvernance élargie, nous allons maintenant montrer que les caractéristiques de ce modèle évoluent lors de la croissance de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, il semble important d'utiliser une vision élargie de la structure de gouvernance dans le cas des start-up puisque celle-ci permet de prendre en considération le double besoin de ces entreprises, à la fois disciplinaire et cognitif. Or ces deux types de leviers vont intervenir avec plus ou moins d'importance en fonction du stade de développement de l'entreprise (Garnsey et al., 2006).

Certains auteurs suggèrent que la notion de cycle de vie puisse être liée à celle de gouvernance dans la mesure où différentes structures de gouvernance devraient être nécessaires en fonction du stade auquel se situe l'entreprise (Filatotchev & Wright, 2005). Unestructure de gouvernance devrait alors être perçue comme un système dynamique qui doit évoluer en fonction de la croissance de l'entreprise. Ainsi, selon ces deux auteurs, on peut noter des changements lors de la croissance en termes de structure de capital, de composition du conseil d'administration ou encore de degré d'implication du fondateur dans la société. Sur la base de ce raisonnement, Filatotchev & Wright(2005) proposent de représenter l'évolution de ces structures de gouvernance en fonction de deux critères principaux : la base de ressources dont dispose l'entreprise d'une part (qui peut être étroite ou large) et la plus ou moins forte transparence des dirigeants vis-à-vis des actionnaires. Le schéma ci-dessous résume ces évolutions.

Figure 18 : Evolution des structures de gouvernance - Filatotchev et Wright (2005)

		Transparence	
		Limitée	Forte
Base de ressources	Etroite	*Cadran 1* Petites entreprises familiales Start-up Spin-offs universitaires	*Cadran 2* Firmes arrivées à un seuil de croissance : Entrée en bourse
	Large	*Cadran 4* Entreprises en déclin Passage d'une entreprise « publique »[69] à une entreprise « privée »	*Cadran 3* Entreprises matures cotées en bourse

Source : adapté de Filatotchev & Wright(2005)

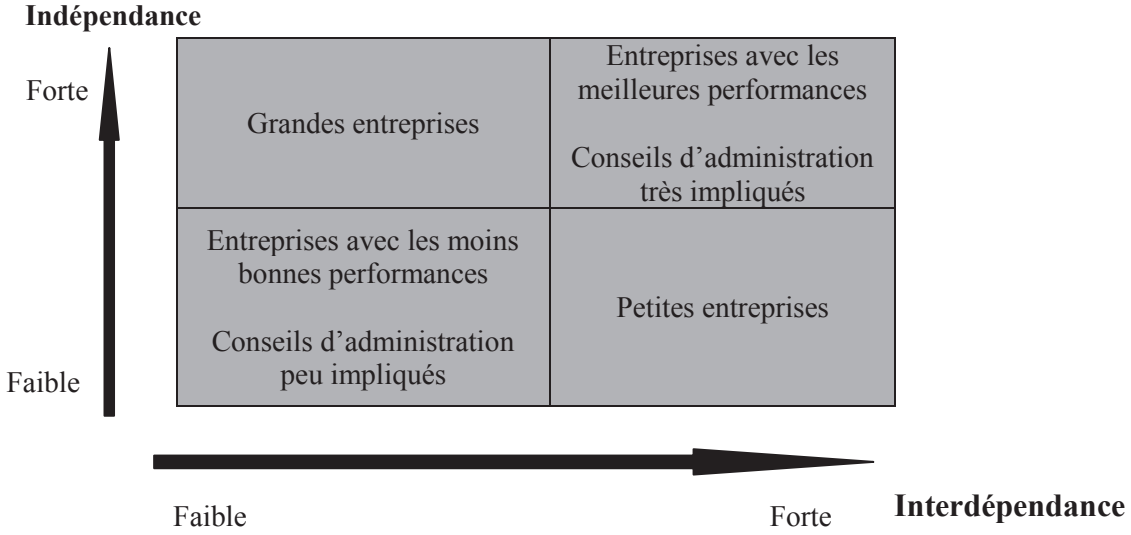
Dans les premiers stades de la vie de l'entreprise (cadran 1), la firme entrepreneuriale aurait une base de ressources assez faible. Ces auteurs rejoignent Garg(2013) qui souligne le manque de ressources des petites sociétés. En général, l'entreprise est alors détenue et contrôlée par un petit groupe de dirigeants fondateurs ou de membres de la famille de ces derniers. Les dirigeants ont donc peu de comptes à rendre à de potentiels investisseurs extérieurs. Cependant, lorsque l'entreprise croit, sa structure de gouvernance commence à changer. En effet, afin d'obtenir des ressources et de l'expertise extérieure susceptibles de soutenir la croissance, l'entreprise va devoir ouvrir sa structure de gouvernance à des investisseurs plus professionnels comme des Business-Angel ou des capital-risqueurs. A ce stade, l'équilibre entre l'obtention et la détention de ressources et le *reporting* qu'il est nécessaire de réaliser auprès de ces investisseurs commence à faire évoluer la structure de gouvernance vers des notions de surveillance et de contrôle, sur l'impulsion de ces investisseurs.

De manière plus spécifique, certains mécanismes de gouvernance peuvent également évoluer en fonction de la croissance de l'entreprise (Uhlaner et al., 2007). C'est par exemple le cas du conseil d'administration. Dès les années 1990, Huse (1994) a développé cette idée. Il explique

[69]Filatotchev & Wright (2005) utilisent le terme de « Public-to-private buy-outs ». Lorsqu'on parle « d'entreprise publique », il s'agit donc d'une société anonyme et lorsqu'on utilise le terme « entreprise privée », il s'agit d'une société donc le capital n'est pas ouvert au public.

que la vision « classique » de la gouvernance postule que le conseil d'administration doit être indépendant afin d'assurer un contrôle et une surveillance optimaux. Or selon lui, le rôle du conseil d'administration ne doit pas se résumer à ces deux seules fonctions et il serait donc important qu'il existe une interdépendance entre dirigeant et conseil d'administration basée notamment sur la confiance réciproque. Le schéma ci-dessous illustre ces propos.

Figure 19 : Relations entre croissance et indépendance du conseil d'administration



Source : adapté de Huse (1994)

Ainsi, dans les petites entreprises, l'interdépendance est nécessaire entre le conseil d'administration et les dirigeants. Au contraire, l'indépendance est plus efficace dans les sociétés de grande taille. En effet, l'indépendance est préconisée lorsque le conseil joue un rôle central de surveillance alors que l'interdépendance l'est plutôt quand celui-ci joue un rôle stratégique ou fonctionnel dans l'entreprise. Finalement, selon Huse(1994), le point le plus important pour favoriser la croissance est la forte implication du conseil d'administration.

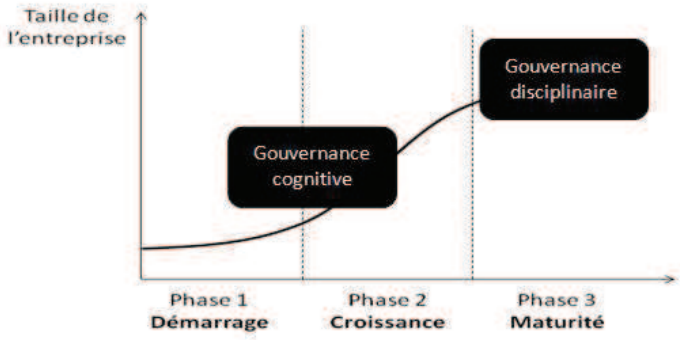
Dans une étude qui porte sur les évolutions des caractéristiques du conseil d'administration des entreprises françaises cotées lors de la croissance, Abida(2012) souligne quant à lui que la taille du conseil d'administration est de plus en plus importante lorsque l'entreprise croit, qu'il est de plus en plus composé d'administrateurs indépendants et que la séparation entre les fonctions de décision et de contrôle est de plus en plus marquée. Ces résultats vont dans le sens de la vision disciplinaire et donc des théories contractuelles de la firme.

De leur côté, Zahra & Hayton(2005) mettent en évidence que lors de la phase d'adolescence de l'entreprise, c'est-à-dire lorsque cette dernière est en phase de croissance, les fondateurs s'entourent généralement d'une équipe de direction de plus en plus importante afin de les

accompagner dans la gestion de plus en plus complexe de la société. De plus, selon eux, le conseil d'administration grandit lui aussi, ce qui reflète ici un besoin de voir arriver au sein de l'entreprise de nouvelles parties prenantes. Selon ces auteurs, ces deux phénomènes supportent les hypothèses de la théorie de la dépendance aux ressources. Dans le même ordre d'idées, tout comme ceux de Abida (2012), les résultats de l'étude de Zahra & Hayton(2005) montrent également que lorsque ces entreprises atteignent une certaine taille, la proportion d'administrateurs externes augmente significativement. De plus, à ce stade, les conseils d'administration sont également plus hétérogènes en termes d'éducation et d'expérience fonctionnelle des administrateurs, en comparaison de ceux des entreprises nouvellement créées.

Pour résumer, il semble bien exister une évolution des structures et des mécanismes de gouvernance en parallèle à la croissance de l'entreprise. Wirtz(2011) confirme l'idée selon laquelle une gouvernance plutôt cognitive serait adaptée dans les premières phases de développement de la société. Au contraire, lorsque celle-ci croit, des leviers disciplinaires deviendraient petit à petit de plus en plus adaptés à la nouvelle situation de l'entreprise. Il illustre ce phénomène sur le schéma suivant qui présente un exemple de cycle de vie selon Hambrick & Crozier(1985).

Figure 20 : Représentation du cycle de vie d'une entreprise à forte croissance et évolution de son système de gouvernance



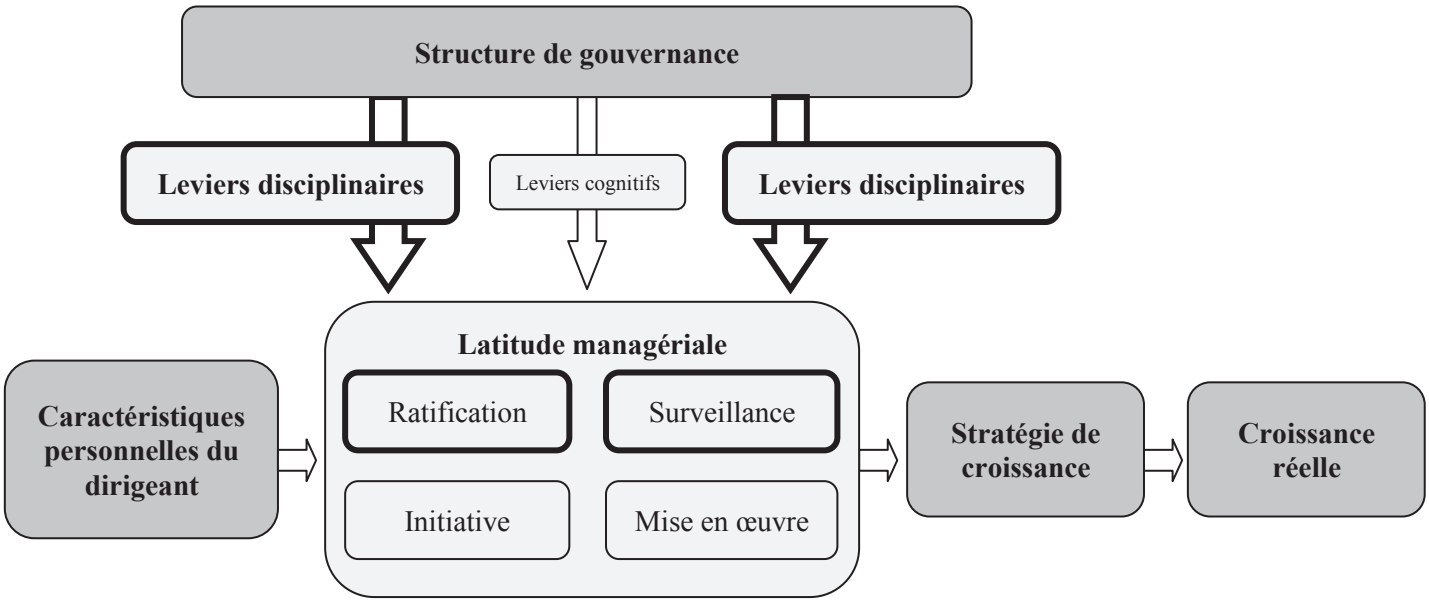
Source : adapté de Wirtz(2011)

Selon Wirtz(2011), une forte croissance crée des besoins en ressources très importants. C'est pourquoi il postule que lors des premières phases du cycle de vie de l'entreprise, la gouvernance devrait y être plutôt cognitive. Ensuite, lorsque la société atteint la phase de maturité, les leviers devront évoluer vers une vision plus disciplinaire.

Toutefois il ne s'agit certainement pas d'affirmer qu'à tel ou tel stade de son développement, une entreprise doit mettre en place une structure de gouvernance strictement cognitive ou strictement disciplinaire. Ce modèle préconise en fait une orientation vers une gouvernance plus ou moins habilitante. Ainsi, schématiquement, au cours des deux premières phases (démarrage et croissance), une start-up aura besoin d'une gouvernance plutôt cognitive. En effet, à ce stade, les parties prenantes de l'entreprise auront surtout pour rôle d'accompagner le dirigeant dans le développement de son entreprise. Comme le préconisent les théories des ressources, elles lui apporteront leurs connaissances, leurs savoir-faire mais aussi leurs réseaux afin que l'entreprise réussisse à se démarquer de la concurrence et à se développer au plus vite. Enfin, lorsqu'elle aura atteint la phase de maturité, l'entreprise devra faire évoluer sa structure de gouvernance vers plus de contrôle. En effet, à ce moment là, le capital sera certainement beaucoup plus ouvert et l'entreprise sera alors détenue par de nombreux petits porteurs. Nous nous retrouvons alors plutôt dans le cadre d'analyse des théories contractuelles de la firme qui préconisent une gouvernance surtout disciplinaire. Les mécanismes de gouvernance évolueront simultanément. Par exemple, une équipe entrepreneuriale peut diriger l'entreprise au début du cycle afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles puis se diviser en deux équipes : l'équipe de direction et le conseil d'administration pour plus de contrôle sur les actions des dirigeants (Vanaelst et al., 2006).

Sur cette base, Wirtz(2011) propose d'adapter le modèle de la gouvernance élargie en fonction du stade de développement et donc du type d'entreprises étudiées. Il présente tout d'abord un modèle adapté aux entreprises managériales de grande taille, c'est-à-dire aux entreprises matures.

Figure 21 : Méta-modèle de la gouvernance dans le cas des entreprises managériales de grande taille

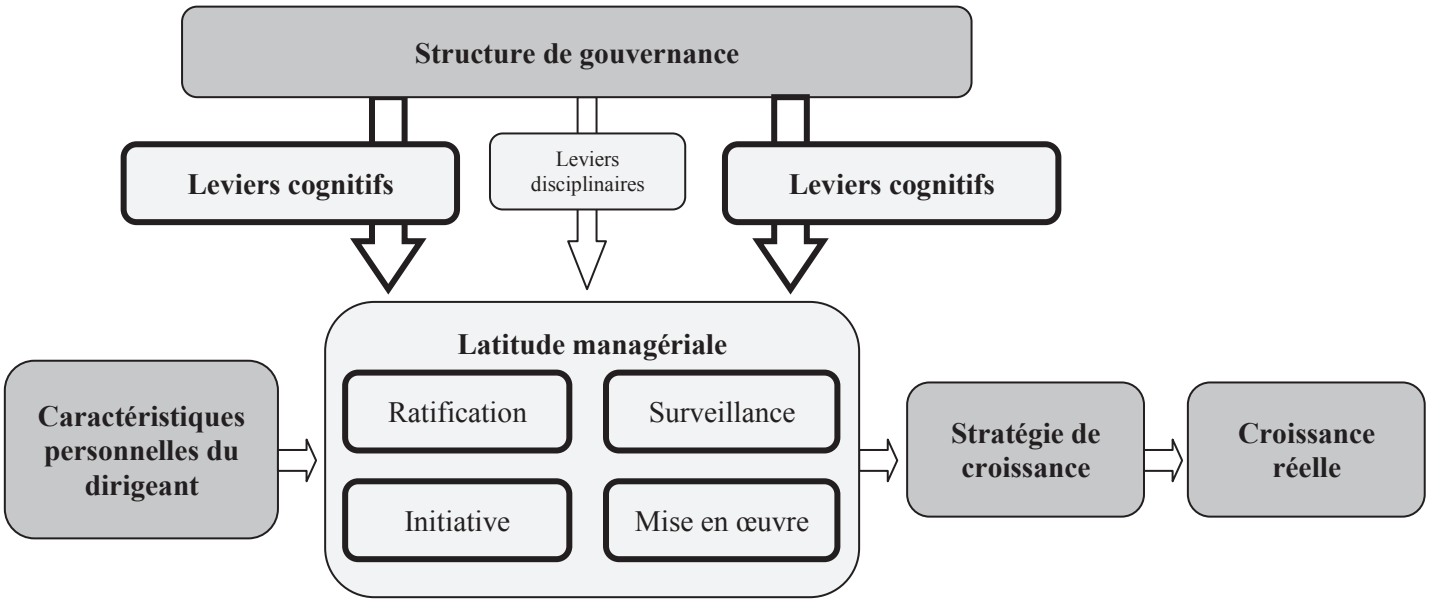


Source : adapté de Wirtz(2011)

On remarque ici que ce sont les leviers disciplinaires qui sont les plus importants dans ce type d'entreprises. En effet, ce sont des sociétés au capital très dispersé dans lesquelles les théories contractuelles de la firme jouent pleinement leur rôle explicatif et donc dans lesquelles la structure de gouvernance a essentiellement pour objectif de contrôler et surveiller les actions du dirigeant. Les mécanismes de gouvernance permettront alors aux parties prenantes d'intervenir surtout lors des phases de ratification et de surveillance.

Wirtz(2011) propose ensuite une adaptation de ce modèle à l'étude des start-up, c'est-à-dire des entreprises entrepreneuriales à forte croissance. Le schéma ci-dessous met en évidence les spécificités de la gouvernance de ces entreprises.

Figure 22 : Méta-modèle de la gouvernance dans le cas des start-up



Source : adapté de Wirtz(2011)

Selon cet auteur, ce sont alors bien les leviers cognitifs qui sont primordiaux dans la structure de gouvernance de l'entreprise si celle-ci vise une forte croissance. De plus, ces leviers ont pour particularité d'intervenir lors des quatre phases du processus de prise de décision. Contrairement aux mécanismes disciplinaires qui sont à l'œuvre dans les firmes managériales de grande taille, les mécanismes cognitifs qui jouent un rôle important dans les firmes entrepreneuriales en croissance vont intervenir à la fois lors des phases de ratification et de surveillance mais aussi et surtout lors des phases d'initiative et de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Nous venons de montrer que la structure de gouvernance est un phénomène dynamique qui évolue avec la croissance de l'entreprise. Il est alors logique d'en conclure que dans les start-up, c'est-à-dire lors des premières phases du cycle de vie des entreprises innovantes, on observe une structure de gouvernance spécifique et donc des mécanismes de gouvernance particuliers. Le tableau ci-dessous présente les mécanismes les plus souvent observés dans ce type d'entreprises.

Tableau 9 : Mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans les start-up

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	- Contrôle direct des actionnaires - Equipe de direction - Conseil d'administration	- environnement légal et réglementaire (lois sur le capital-investissement, existence d'un marché boursier spécifique…) - Existence de groupements professionnels de capital investisseurs
Mécanismes non intentionnels	- Culture de la prise de décision - surveillance mutuelle des dirigeants - Système de fonctionnement du conseil d'administration - Réseau des administrateurs - Réseau des dirigeants	- Réseau des capital-investisseurs - Marché du travail des dirigeants (animé notamment par les capital-investisseurs) - Culture du risque - Philosophie dominante des investisseurs : *hands on* ou *hands off*

Source : adapté de Wirtz(2011)

Il existe de nombreux mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans les start-up. Cependant, il semble que ce soit les mécanismes spécifiques et intentionnels qui soient les mieux à même d'expliquer les trajectoires de croissance de celles-ci. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, c'est souvent sur la base de la mise en place de ces mécanismes intentionnels que vont se développer les mécanismes non intentionnels (Charreaux, 1997).

De plus, comme nous l'avons mis en évidence dans notre premier chapitre, les caractéristiques de l'entreprise et de son dirigeant semblent avoir une influence plus forte sur sa croissance que les caractéristiques de son environnement économique. Nous pouvons supposer que les mécanismes spécifiques sont primordiaux dans la compréhension des trajectoires de croissance. C'est ce que confirme Wirtz(2011) en considérant les trois mécanismes spécifiques et intentionnels comme centraux dans l'analyse de la gouvernance des firmes entrepreneuriales à forte croissance.

Ainsi, il est important d'étudier la relation directe entre actionnaires et dirigeants. Dans le cas des start-up, celle-ci passe notamment par des rencontres fréquentes en face à face avec les capital-investisseurs ou les Business-Angel mais aussi par la rédaction d'un pacte d'actionnaires qui régit ces relations.

Ensuite, il faut s'intéresser à l'équipe de direction comme représentant un mécanisme de gouvernance puisque celle-ci est bien en mesure de « gouverner » les actions du dirigeant. Pour cela, l'étude de sa composition ou de la répartition des rôles en son sein est centrale. Enfin, Wirtz(2011) considère le conseil d'administration comme le troisième mécanisme central de gouvernance des start-up. Selon lui, il est intéressant de se pencher sur sa composition, c'est-à-dire la proportion d'administrateurs externes (et notamment d'investisseurs) ou encore sur la diversité fonctionnelle de ses membres.

Pour conclure, les acteurs centraux de la structure de gouvernance des start-up et donc de la croissance de ces entreprises sont le dirigeant, son équipe de direction, son conseil d'administration et les investisseurs qui sont entrés dans son capital (Daily et al., 2002).

2 LES MECANISMES DE GOUVERNANCE SPECIFIQUES ET INTENTIONNELS A L'ŒUVRE DANS LES START-UP

Dans cette troisième sous-partie, nous allons décrire en détail les caractéristiques et les rôles des trois mécanismes de gouvernance spécifiques et intentionnels qui agissent au sein des start-up : les relations directes avec les investisseurs, l'équipe de direction et le conseil d'administration. En effet, de nombreuses études passées ont tendance à associer uniquement la notion de gouvernance à celle de conseil d'administration (Forbes & Milliken, 1999; Uhlaner et al., 2007). Or certains auteurs comme Brunninge et al.(2007) soulignent l'importance de prendre simultanément en compte ces trois mécanismes. Selon ces chercheurs, il serait essentiel de s'intéresser aux interactions qui peuvent exister entre les actionnaires d'une start-up, son conseil d'administration et les membres de son équipe de direction. Pour eux, chaque mécanisme peut avoir un impact sur l'autre et sur la dynamique de la structure globale de gouvernance. Par exemple, l'impact des investisseurs sur les choix stratégiques des dirigeants peut être direct au travers de mécanismes formels comme un pacte d'actionnaires (Cumming & Johan, 2007) ou informels comme des rencontres en face-à-face (Sapienza et al., 1996). Mais cet impact peut aussi être indirect par l'intermédiaire d'autres mécanismes de gouvernance comme le conseil d'administration (Gabrielsson & Huse, 2002; Wirtz, 2011).

Nous allons tout d'abord présenter les caractéristiques et les rôles de l'équipe de direction, puis nous nous intéresserons à ceux du conseil d'administration. Pour finir, nous nous pencherons de la même manière sur les relations entre investisseurs en capital et dirigeants.

2.1 Caractéristiques et rôles de l'équipe de direction d'une start-up

Nous allons dans un premier temps présenter les caractéristiques et les rôles d'une équipe de direction au sein d'une start-up. La prise en considération de l'équipe de direction comme mécanisme de gouvernance est relativement rare et celle-ci a été assez peu étudiée dans les recherches de ce domaine (Wirtz, 2011). Cependant, dès les années 1980, Fama (1980) la citait comme étant un mécanisme susceptible de réduire l'asymétrie d'information grâce à la surveillance réciproque des membres de cette équipe. De plus, Daily et al.(2002) montrent que la plupart des start-up sont bel et bien créées par une équipe de fondateurs et que ce phénomène est fortement lié à la croissance de l'entreprise.

Cette équipe de fondateurs peut être définie comme « des individus qui détiennent une part du capital de l'entreprise et qui ont un rôle majeur dans les décisions stratégiques lors de la création de la société »[70](Ucbasaran et al., 2003, p. 109). Or, comme nous l'avons évoqué précédemment, cette équipe de fondateurs ou équipe entrepreneuriale (qui peut même se former avant la création de l'entreprise), se divise souvent ensuite (après la création de la société) en deux mécanismes distincts : l'équipe de direction et le conseil d'administration. Dans cette première partie, nous allons nous concentrer sur la première équipe.

Une équipe de direction se définit de la manière suivante. Elle est tout d'abord composée de membres faisant partie du plus haut niveau de management au sein de l'entreprise (Ferrier, 2001; Wiersema & Bantel, 1992). Il peut s'agir du président ou des vice-présidents du conseil d'administration, du directeur général mais aussi des directeurs opérationnels comme le directeur technique, le directeur financier ou encore le directeur des ressources humaines. De plus, pour faire partie de l'équipe de direction, ces membres doivent également avoir une influence significative sur la formulation de la stratégie de l'entreprise (Nielsen, 2009).

Nous allons maintenant nous intéresser aux caractéristiques de l'équipe de direction au sein d'une start-up et plus spécifiquement aux caractéristiques de cette équipe qui peuvent avoir une influence marquée sur la croissance de l'entreprise.

Premièrement, la taille de l'équipe de direction semble pouvoir influencer la croissance de la société. En effet, nous pouvons considérer que chaque membre de l'équipe de direction ajoute de la diversité en termes de compétences et de vision stratégique à l'équipe et donc qu'une plus grande équipe serait plus hétérogène (Wiersema & Bantel, 1992). Ceci permet à cette équipe d'être plus efficace pour réaliser des tâches et prendre des décisions complexes (Ucbasaran et al., 2003). Ainsi, le capital humain général de l'équipe est une fonction de la quantité et de la qualité du capital humain individuel de chacun de ses membres. La taille de l'équipe peut donc représenter un bon proxy pour évaluer la quantité de capital humain qu'elle contient. Selon ces auteurs, plus l'équipe est de grande taille et plus le capital humain à sa disposition est important. Or pour qu'une entreprise connaisse la croissance, elle a notamment besoin de voir évoluer son stock de capital humain. Ce dernier peut alors être obtenu par l'augmentation de la taille de l'équipe de direction.

[70] « [*Entrepreneurial founders team*] members are individuals with an equity stake in the business, and who have a key role in the strategic decision making of the venture at the time of founding » (Ucbasaran et al., 2003, p. 109)

Cependant, cette relation positive ne coule pas forcément de source. En effet, certains auteurs montrent plutôt une relation négative. Pour certains d'entre eux, une équipe de plus grande taille peut être favorable à la croissance dans le mesure où elle permet d'avoir des membres spécialistes dans différents domaines, ce qui est censé accélérer les prises de décisions grâce à leur meilleure connaissance des sujets discutés. Au contraire, pour d'autres auteurs, une équipe de grande taille semble avoir un impact plutôt négatif sur la croissance puisqu'elle serait synonyme de discussions plus longues avant la prise de décision et donc de perte de temps et de désaccords qui peuvent potentiellement pénaliser la croissance de l'entreprise (Weinzimmer, 1997).

De nombreuses études ont cherché à connaitre l'impact de la taille de cette équipe sur la croissance de l'entreprise. C'est par exemple le cas de celle de Feeser & Willard(1990). Ces auteurs, bien qu'en étant conscients qu'une équipe de direction de grande taille peut dans certain cas pénaliser la croissance à cause de la lenteur de son processus de décision, mettent en évidence que les entreprises ayant la croissance la plus forte sont aussi celles qui ont été créées avec les équipes de direction les plus grandes.

De la même manière, dans une étude qui s'intéresse à 74 PME ayant entre 5 et 98 salariés, Weinzimmer(1997) met effectivement en évidence une relation positive et significative entre la taille de l'entreprise et la croissance de celle-ci.

Smith et al.(1994) se sont également penchés sur cette question mais mettent de leur côté en évidence une relation négative entre la taille de l'équipe de direction et la croissance de l'entreprise. Dans leur étude, ils montrent que plus la taille de l'équipe est importante et plus sa croissance est faible. En effet, ici plus l'équipe est grande et moins une communication informelle efficace peut se mettre en place en son sein. Ainsi, plus l'équipe est grande et moins ses membres communiquent individuellement, en termes de nombre d'heures par semaine. Ensuite, ils montrent que ce manque de communication informelle peut nuire à l'intégration sociale de l'équipe.[71] Pour finir, ils mettent en évidence qu'un manque d'intégration sociale au sein de l'équipe est négatif pour la performance de l'entreprise.

Deuxièmement, la composition de cette équipe de direction peut aussi être prise en compte car elle est souvent reliée à la croissance de l'entreprise. On s'intéresse ici à l'hétérogénéité plus

[71] L'intégration sociale du groupe est mesurée par différents critères : la capacité des membres à se défendre entre eux face aux critiques extérieures, la capacité de l'équipe à favoriser la réussite de chacun de ses membres, la prise en compte des apports et des opinions de chacun dans les prises de décision, un fonctionnement gagnant/gagnant entre tous les membres de l'équipe, un bon niveau de coopération entre les membres, des prises de décisions souvent à l'unanimité, une absence de compétition entre les membres de l'équipe et une bonne entente au sein de l'équipe (K. G. Smith et al., 1994).

ou moins forte de l'équipe de direction. Celle-ci peut être définie comme « le degré de différences en termes démographiques, fonctionnels et en termes d'expérience passée entre les membres de l'équipe »[72](Alexiev et al., 2010, p. 1345). De la même manière que la taille de l'équipe de direction peut avoir différentes influences sur la croissance de l'entreprise, son hétérogénéité peut être considérée également soit comme étant positive, soit comme étant négative.

Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué en parlant de sa taille, une équipe de direction trop hétérogène peut représenter un point négatif pour la croissance de l'entreprise. En effet, cela peut notamment avoir comme conséquence de diminuer la rapidité de prise de décision (Ferrier, 2001). West & Schwenk(1996) par exemple, n'arrivent pas à démontrer que l'hétérogénéité de l'équipe de direction est positive pour la croissance de l'entreprise. Ils attribuent ce phénomène au fait qu'une équipe plus petite permet d'atteindre plus facilement un consensus et donc des décisions stratégiques partagées beaucoup plus rapidement.

Au contraire, pour Bantel & Jackson(1989), une forte hétérogénéité en termes de compétences, de connaissances et de vision est une ressource de forte valeur pour une équipe, notamment quand celle-ci doit faire face à des problèmes complexes et non routiniers. Cette hétérogénéité permettrait également de prendre des décisions plus efficacement dans un contexte de très forte incertitude sur le marché visé (Clark & Maggitti, 2012). Cette hypothèse est aussi soulignée par Nielsen(2009) qui explique que dans un contexte de très forte incertitude environnementale, plus une équipe est hétérogène et plus ses choix stratégiques seront efficaces. Weinzimmer(1997) illustre ce point en montrant qu'une forte hétérogénéité fonctionnelle (c'est-à-dire par exemple des expériences variées en termes de Recherche & Développement, de marketing, de finance…) est favorable à la croissance des petites entreprises. Pour Wirtz(2011), cet impact favorable sur la croissance est surtout dû au maintien, grâce aux différences individuelles, de conflits constructifs et donc à l'élargissement des perspectives, c'est-à-dire des stratégies potentielles qui s'offrent à la société.

Naranjo-Gil et al.(2008), quant à eux, ont une vision intermédiaire. Ils montrent en effet que l'impact sur la croissance dépend du type d'hétérogénéité observé. L'hétérogénéité liée à l'expérience professionnelle passée serait alors favorable aux changements stratégiques et donc à la croissance alors que l'hétérogénéité autre que professionnelle (sexe, âge…) serait,

[72] « TMT heterogeneity refers to the degree to which there are differences in demographics, functional, and background dimensions in team composition » (Alexiev et al., 2010, p. 1345).

elle, défavorable. Selon eux, ce second type d'hétérogénéité serait synonyme de trop grandes différences de visions stratégiques et d'opinions concernant le futur de l'entreprise, ce qui créerait de trop nombreux conflits.

En termes de relations avec les parties prenantes, on remarque que plus une équipe est hétérogène et moins elle aura tendance à se tourner vers des parties prenantes extérieures pour obtenir des conseils. Ces équipes ne privilégieront pas ce type de relations externes, qu'il s'agisse de relations directes avec les parties prenantes comme les universités, les investisseurs, les clients ou les fournisseurs…. ou indirectes via des mécanismes de gouvernance comme le conseil d'administration. Au contraire, elles préfèreront s'appuyer sur les compétences variées de leurs membres (Alexiev et al., 2010). Ainsi, pouvons-nous supposer qu'une start-up qui possède une équipe de direction de taille importante et dont les membres possèdent des compétences hétérogènes aura moins tendance à mettre en place des mécanismes de gouvernance comme un conseil d'administration, n'en voyant pas l'utilité directe puisqu'elle possède ces compétences en interne.

Finalement, même si certains auteurs nuancent ces propos, l'hétérogénéité fonctionnelle, qui peut être envisagée au travers de l'étude de la taille de l'équipe de direction, est positive pour la croissance d'une entreprise. Il semble alors important, pour soutenir cette croissance, de faire évoluer (à la fois en termes de taille et de composition) cette équipe tout au long de la croissance de la société. En effet, les entreprises ayant le plus de succès sont celles qui sont proactives quant à l'entrée de nouveaux membres au sein de cette équipe qui apportent leur expérience. Au contraire, les entreprises ayant le moins de succès sont celles qui conservent leur équipe de fondateurs sans aucune modification (Boeker & Wiltbank, 2005).

Pour conclure, l'hétérogénéité au sein de cette équipe de direction semble surtout importante car elle permet une stimulation cognitive entre les membres et donc des débats riches et intéressants sur les choix stratégiques à mettre en œuvre. Ainsi, dans une certaine mesure, l'équipe de direction peut en elle-même permettre d'améliorer la latitude managériale et les compétences et connaissances propres du dirigeant par le biais de discussions et donc d'un enrichissement mutuel. Une équipe de direction compétente et ayant un pouvoir important, alliée à un dirigeant ayant lui aussi les compétences adéquates et un certain pouvoir, seront favorables à la croissance de l'entreprise. Cependant, si l'équipe de direction est puissante mais a tendance à prendre le dessus sur le dirigeant, l'effet ne sera certainement pas favorable sur l'entreprise car la latitude managériale du dirigeant sera alors cruellement réduite et il ne

pourra plus mettre en place ses stratégies. Il est donc nécessaire, afin de soutenir la croissance, d'observer dans une entreprise un certain équilibre entre dirigeant et équipe de direction qui pourront alors renforcer mutuellement leurs compétences et être plus forts (Wirtz, 2011).

2.2 Caractéristiques et rôles du conseil d'administration dans une start-up

Après avoir présenté le premier mécanisme de gouvernance spécifique à l'œuvre dans les start-up, nous allons maintenant nous intéresser aux caractéristiques et aux rôles du second : le conseil d'administration.

2.2.1 Définition et caractéristiques du conseil d'administration

Il est tout d'abord nécessaire de définir la notion de conseil d'administration. Forbes & Milliken(1999) en proposent une description assez étroite puisqu'il s'agit selon eux « des liens formels qui existent entre les actionnaires et les dirigeants à qui on a confié la gestion au jour le jour de l'entreprise »[73] (p.491). Dix ans plus tard, une définition plus large est proposée par Payne et al.(2009). Cette nouvelle définition reflète notamment les évolutions des théories de la firme vers une vision plus cognitive et semble particulièrement adaptée au cadre théorique de la gouvernance élargie sur lequel s'appuie cette recherche. « Les conseils d'administration sont [*alors perçus comme*] des groupes d'individus qui apportent chacun leurs compétences et leurs expériences passées uniques ainsi que leurs intérêts personnels et emplois du temps, et qui doivent travailler ensemble de manière interdépendante pour atteindre un but commun »[74](Payne et al., 2009, p. 707).

Comme dans le cas de l'équipe de direction, les caractéristiques intrinsèques du conseil d'administration, c'est-à-dire sa taille et sa composition, sont souvent considérées comme pouvant avoir un impact sur la croissance de l'entreprise. En ce qui concerne la notion de taille, on pourrait penser, comme c'est le cas pour l'équipe de direction, qu'un conseil d'administration de taille importante serait favorable à la croissance. En effet, un nombre important de membres apporterait des visions et des compétences diverses en termes d'éducation, d'expérience passée et de compétences, ce qui pourrait améliorer la qualité du conseil (Forbes & Milliken, 1999). Cependant, plusieurs auteurs ont montré que dans le cas du conseil d'administration, ce point n'était pas validé. Gabrielsson & Huse(2002) expliquent

[73] « Scholars most commonly describe the board of directors as the formal link between the shareholders of a firm and the managers entrusted with the day-to-day functioning of the organization » (Forbes & Milliken, 1999, p. 491).

[74] « Corporate boards are defined groups of individuals who each bring unique skills and backgrounds along with their own personal interests and agendas, but must work together interdependently to achieve common goals » (Payne et al., 2009, p. 707)

ainsi qu'un conseil de taille trop importante est moins efficace et que son implication dans la stratégie de l'entreprise est plus faible. Dans une étude portant spécifiquement sur des start-up dans le secteur des biotechnologies, Finkle(1998) anticipait une relation positive entre la taille du conseil d'administration et la performance des entreprises. Cependant, grâce aux tests empiriques de ses hypothèses, il montre qu'il n'existe aucune relation significative entre l'augmentation de la taille du conseil et la performance de la société. Selon lui, il existerait en fait un effet de « U » inversé et il y aurait finalement un point spécifique, c'est-à-dire une taille optimale au-delà de laquelle l'augmentation du nombre de membres aurait un impact négatif sur l'entreprise à cause d'une trop grande inertie dans les prises de décisions et des conflits potentiels trop importants.

Il est également intéressant de se pencher sur la composition du conseil d'administration et plus spécifiquement sur la présence d'administrateurs indépendants en son sein. Le rapport Bouton, rédigé en 2002 et qui avait pour objectif de définir des bonnes pratiques en termes de gouvernance dans les entreprises françaises définit cet administrateur indépendant de le manière suivante : « Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement » (Bouton, 2002, p. 9). Selon ce rapport, il ne peut pas s'agir de salariés de la société, de sa maison mère ou d'une filiale, d'un client, d'un fournisseur ou encore d'un banquier. Il ne faut pas non plus que cet administrateur ait des liens familiaux avec les dirigeants de l'entreprise ou qu'il en soit administrateur depuis plus de 12 ans. Ce rapport préconise la présence d'un nombre suffisant d'administrateurs indépendants dans les entreprises cotées. Cependant, le même type de code de bonne conduite a été rédigé en Belgique pour les PME et préconise lui aussi ce type de présence (Cerrada & Janssen, 2006). De la même manière, l'OCDE[75] explique que « pour que le conseil d'administration soit en mesure d'exécuter ses missions, […] il faut impérativement qu'il ait la capacité d'avoir un jugement objectif. L'indépendance du conseil d'administration nécessite normalement la présence d'un nombre suffisant d'administrateurs indépendants de la direction » (OCDE, 2010, p. 70-71). Ces différents organismes ou représentants des pouvoirs publics préconisent donc fortement la présence d'administrateurs indépendants (dans une vision plutôt disciplinaire, c'est-à-dire en termes d'indépendance de pensée des administrateurs) qui permettrait un meilleur contrôle des actions des dirigeants.

[75] Organisation de Développement et de Coordinations économiques

Si les pouvoirs publics se sont donc d'ores et déjà emparés de la question de l'indépendance des administrateurs, de nombreux auteurs académiques cherchent encore aujourd'hui à analyser l'influence de ce type d'administrateurs sur les trajectoires de développement et de croissance des firmes. Pour cela, ils s'appuient également sur la vision disciplinaire de la gouvernance selon laquelle ces administrateurs indépendants seraient plus à même de défendre les intérêts des actionnaires et donc permettraient à la firme d'être plus performante (Daily et al., 2002; Gabrielsson & Huse, 2002; Lynall et al., 2003), mais pas seulement. En s'appuyant sur une vision plus cognitive de la gouvernance, certains défendent plutôt l'idée selon laquelle la présence de ces administrateurs indépendants permettrait à l'entreprise de bénéficier d'une base de ressources et de compétences plus large et donc favoriserait sa croissance (Brunninge et al., 2007; Daily & Dalton, 1992). Dans la perspective de la théorie de la dépendance aux ressources, des administrateurs indépendants qui seraient membres de grandes institutions financières pourraient par exemple aider l'entreprise à sécuriser des lignes de crédits. De la même manière, si ces administrateurs sont des avocats, ils pourraient procurer des conseils légaux personnalisés à la société et à son dirigeant (Daily et al., 2003).

Finalement, quelque soit la perspective adoptée, la plupart des études semblent s'accorder sur le fait que la présence d'administrateurs indépendants serait favorable à la croissance des entreprises (Zahra & Hayton, 2005).

2.2.2 Perspectives disciplinaires et cognitives du rôle du conseil d'administration

Nous allons maintenant nous intéresser plus spécifiquement aux rôles que peut jouer un conseil d'administration dans une start-up. En effet, cette question a été largement traitée dans la littérature mais nous allons voir qu'il n'existe pas de consensus réel quant aux différents rôles concrets qui peuvent être joués.

Tout d'abord, comme nous l'avons évoqué précédemment, les rôles du conseil d'administration peuvent être perçus différemment en fonction de la perspective théorique (disciplinaire ou cognitive) dans laquelle on se positionne. Avant de détailler les rôles de ce conseil de manière générale, voyons dans un premier temps les différences fondamentales qui existent entre les deux visions. Le travail de Karoui & Khlif (2007), qui peut être résumé dans le tableau ci-dessous, propose une synthèse des visions génériques du rôle du conseil d'administration selon les théories de la firme sur lesquelles nous nous appuyons.

Tableau 10 : Principales perspectives théoriques pour l'analyse des rôles du conseil d'administration

Théorie de la firme	Rôle du conseil d'administration
Théorie de l'agence	Assurer la relation entre les actionnaires et les dirigeants en s'assurant que les seconds agissent dans l'intérêt des premiers
Théorie des parties prenantes	Assurer la relation entre les dirigeants et l'ensemble des parties prenantes en assurant les arbitrages nécessaires
Théorie de la dépendance aux ressources	Etendre les frontières de l'entreprise Réduire l'incertitude de l'environnement
Approche ressources	Apporter les compétences et expertises managériales Elargir le spectre de la perception des dirigeants

Source : adapté de Karoui & Khlif(2007)

Ainsi, lorsque l'on cherche à définir les rôles du conseil d'administration en fonction de la stratégie d'entreprise, ces derniers peuvent être placés sur un continuum, avec d'une part une perception traditionnelle du rôle du conseil, qui doit ratifier et contrôler la stratégie, et d'autre part un rôle de leadership avec une forte implication dans la mise en place de objectifs, des valeurs et de la vision de l'entreprise. Entre les deux, se trouvent des visions intermédiaires dans lesquelles le conseil est plus impliqué que s'il était seulement là pour approuver les décisions, mais moins impliqué que s'il était partie prenante de la détermination de la stratégie. Il joue alors plutôt un rôle de guide (Ingley & Van der Walt, 2001).

Dans une vision disciplinaire, le conseil d'administration a donc un rôle de contrôle et de surveillance (Lynall et al., 2003) et permet d'assurer aux actionnaires que les dirigeants opportunistes vont bien agir dans leur intérêt, c'est-à-dire pour maximiser leur profit. Selon McNulty & Pettigrew(1999), afin d'être capable de modifier et d'influencer les actions de ces dirigeants, il faut donc que ce conseil ait notamment le pouvoir de les engager et de les limoger. De plus, le conseil d'administration est perçu ici comme une source d'information qui permet aux actionnaires de détenir l'information nécessaire à cette fonction de contrôle. Son but est finalement de réduire l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires (Gabrielsson & Huse, 2002) et ainsi de limiter l'apparition de conflits d'agence (Finkle, 1998).

Au contraire, dans une perspective cognitive, le conseil d'administration doit permettre d'apporter des compétences, de l'expérience et du réseau afin d'accompagner les dirigeants qui peuvent avoir une expérience personnelle en management relativement limitée (Gabrielsson & Huse, 2002). Il a aussi pour objectif de permettre la gestion de l'incertitude,

au travers notamment de la gestion de la dépendance vis-à-vis des ressources critiques pour l'entreprise (Lynall et al., 2003) afin d'assurer sa survie (Finkle, 1998). Dans le cas des start-up de haute technologie, Grundei & Talaulicar (2002) montrent que ces ressources critiques peuvent prendre essentiellement trois formes : des ressources liées à l'information clé sur l'entreprise, des ressources humaines et des ressources en termes de réseau et de représentation de l'entreprise vis-à-vis du monde extérieur. Contrairement à la vision disciplinaire, ici, on ne considère plus que les dirigeants et les actionnaires ont forcément des intérêts divergents (McNulty & Pettigrew, 1999) et le conseil cherche plutôt à rapprocher les visions cognitives des actionnaires et des dirigeants (Charreaux, 2005) pour éviter de potentielles incompréhensions et donc des conflits cognitifs.

Pour résumer, « le conseil d'administration remplit dans le cadre de la gouvernance classique une fonction principalement disciplinaire. Avec les nouvelles théories cognitives, en revanche, […] le rôle de l'actionnaire [*et des parties prenantes*] va bien au-delà du simple rôle d'investisseur financier. Il est effectivement porteur d'une collection de savoirs et de compétences qui peuvent être valorisée par les entrepreneurs, parfois d'une expertise qui peut leur conférer un avantage concurrentiel. Cette valeur ajoutée est d'autant plus déterminante pour les sociétés de type JEIB[76] dont les ressources sont généralement réduites » (Nakara & Mezzourh, 2011, p. 61).

2.2.3 Description détaillée des rôles du conseil d'administration

Ensuite, puisque nous nous plaçons dans une conception élargie de la gouvernance qui prend en considération les différentes visions décrites ci-dessus, nous allons nous intéresser aux rôles « concrets » que peuvent jouer les conseils d'administration selon ces deux cadres théoriques simultanément.

Dès les années 1980, certains auteurs comme Zahra & Pearce(1989) proposent de dépasser la vision seulement disciplinaire du conseil d'administration et décrivent son rôle selon trois grands axes : service, stratégie et contrôle. De nombreuses recherches ont ensuite cherché à décrire plus précisément les rôles de ce conseil.

Le papier de Forbes & Milliken(1999), considéré comme l'un des travaux fondateurs à ce sujet (Huse, 2000), simplifie cette analyse et s'appuie finalement sur les deux visions de la gouvernance décrites précédemment en proposant deux rôles fondamentaux du conseil

[76] JEIB : Jeune Entreprise Innovante de Biotechnologie

d'administration : un rôle de contrôle et un rôle de service. Ces auteurs définissent le rôle de contrôle comme la capacité légale du conseil et donc des actionnaires à surveiller et contrôler les actions des dirigeants. Le rôle de service, quant à lui, est décrit comme le potentiel du conseil d'administration à fournir son avis et ses conseils au dirigeant et aux membres de son équipe de direction ainsi qu'à participer activement à la formulation de la stratégie de l'entreprise. De manière plus spécifique, afin de remplir sa tâche de contrôle, le conseil doit pouvoir embaucher les dirigeants, décider de leur rémunération ainsi que du remplacement éventuel des cadres de l'entreprise. Il doit également pouvoir valider les décisions majeures prises par la direction. Afin de remplir son rôle de service, le conseil doit faire profiter les dirigeants de son expertise à certains moments clés comme une acquisition ou une restructuration. Il doit aussi avoir un rôle plus informel et ainsi proposer et analyser les alternatives stratégiques discutées lors des réunions du conseil.

Bonn & Pettigrew(2009) proposent ensuite une synthèse des travaux sur ce sujet et résument les rôles du conseil d'administration selon trois thèmes principaux :

- Un rôle de contrôle et de surveillance : il s'agit ici de la sélection, de l'évaluation et si besoin de la révocation des dirigeants non performants, de la détermination de la rémunération de ces dirigeants ainsi que du contrôle de la performance de l'entreprise.
- Un rôle stratégique : il s'agit ici d'une implication active dans la détermination de la stratégie d'entreprise.
- Un rôle de réseau : le conseil doit également jour un rôle important dans l'établissement des relations denses et variées entre l'entreprise et son environnement externe.

Dans la lignée de ces travaux, Grundei & Talaulicar(2002) ont réalisé une étude sur des start-up de haute technologie allemandes à forte croissance. Ils montrent que dans ce contexte, le rôle habilitant du conseil est prédominant. En effet, ici, le conseil d'administration accomplit réellement un rôle de contrôle dans seulement neuf sociétés. Au contraire, son rôle de conseil et d'apport de réseau externe est le plus important dans les quarante-trois autres entreprises de cette étude.

Dans le contexte français, Karoui & Khlif(2007) se sont intéressés aux rôles du conseil d'administration au sein des PME de 50 à 100 salariés et structurées sous forme de Société Anonyme. Ils mettent en évidence quatre rôles clés du conseil :

- Un rôle de contrôle et de surveillance : ce rôle décrit l'implication des administrateurs dans le contrôle des comptes, de la performance de la société et des dirigeants ainsi que de la détermination de la rémunération de ces derniers.
- Un rôle de management du leadership stratégique : il s'agit ici d'une implication des administrateurs dans la nomination des membres du conseil ainsi que des dirigeants et des cadres clés de l'entreprise.
- Un rôle de service et de soutien : ici, les administrateurs doivent participer activement à la gestion de la réputation et de l'image de l'entreprise ; ils doivent également assurent l'intermédiation avec certains acteurs de l'environnement externe ainsi que collecter de l'information sur les évolutions du contexte économique et contribuer à obtenir des ressources stratégiques (financières, technologiques…).
- Un rôle stratégique : les administrateurs discutent des alternatives stratégiques, participent ensuite au choix de la stratégie la plus adaptée pour l'entreprise et à la mise en place du plan d'action pour sa mise en œuvre.

On remarque que de manière générale, le rôle de contrôle et de surveillance est commun à toutes ces études avec pour objectif de limiter les coûts d'agence et de maximiser le profit des actionnaires (Finkle, 1998). Ensuite, la notion de rôle « cognitif » est décrite de manière commune mais peut se décliner de plusieurs manières. Il correspond à un moyen de professionnaliser l'entreprise lors de la croissance, ce qui permet une meilleure capacité d'adaptation aux changements qui surviendront nécessairement (Daily & Dalton, 1992). Pour terminer, nous allons décrire plus en détails ces rôles en termes opérationnels.

Castaldi & Wortman(1984) proposent douze rôles du conseil d'administration qu'ils décrivent de manière originale comme une équipe de consultants qui peut fournir des idées, une expertise et des liens avec les communautés financières et légales, analyser les actions opérationnelles des dirigeants, développer des stratégies et contrôler la performance du dirigeant et des membres de son équipe de direction. Le tableau suivant présente les douze rôles du conseil selon ces deux auteurs.

Tableau 11 : Les 12 rôles du conseil d'administration selon Castaldi et Wortman

Rôles du conseil d'administration
Etablir les objectifs de l'entreprise
Nommer les dirigeants
Protéger les actifs de l'entreprise
Contrôler et faire respecter la charte et les statuts de l'entreprise
S'assurer que le conseil est une entité viable
Contrôler et surveiller la performance du dirigeant et de son équipe de direction
S'assurer qu'un *reporting* adapté est réalisé pour les actionnaires
Avoir un rôle actif dans toutes les décisions majeures prises au sein de l'entreprise
Contrôler toutes les décisions importantes prises par les membres de l'équipe de direction
Protéger l'intérêt des actionnaires
Fournir une expertise économique, technique et managériale pour les prises de décisions importantes
Fournir une expertise légale et financière en cas de besoin

Plus récemment, Ingley & Van der Walt(2001) présentent les neufs rôles qui selon eux sont essentiels pour un conseil d'administration. Dans ce travail, ils cherchent ainsi à définir une taxonomie des types de contribution du conseil en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Ils postulent par exemple que dans le cas des start-up de haute technologie, les administrateurs pourraient percevoir une augmentation de la valeur actionnariale de l'entreprise en cas de développement important de la propriété intellectuelle. Ils auront donc peut être tendance à favoriser une stratégie forte de Recherche et Développement. De manière plus détaillée, le tableau ci-dessous présente les neufs rôles décrit par ces auteurs.

Tableau 12 : Les 9 rôles du conseil d'administration selon Ingley et Van der Walt

Rôles du conseil d'administration
Protéger les actifs de l'entreprise
Représenter les intérêts des actionnaires
Favoriser la création de nouvelles entreprises
Soutenir les dirigeants
Evaluer les actions de l'entreprise
Améliorer la performance
Fournir une vision stratégique
Avoir un rôle de *mentor* pour le dirigeant
Représenter les intérêts du personnel

Finalement, ces auteurs remarquent que de manière intéressante, le rôle lié à la vision stratégique n'est cité qu'à la fin du classement dans les rôles effectifs du conseil alors que dans celui des critères utilisés pour sélectionner les futurs administrateurs, les compétences stratégiques sont classées 4ème sur 35 critères.

Au contraire, Gabrielsson & Huse(2002) ont montré que dans des entreprises ayant bénéficié du support d'investisseurs professionnels, le rôle de formulation de la stratégie était considéré comme le rôle central parmi les neuf tâches suivantes.

Tableau 13 : Les 9 rôles du conseil d'administration selon Gabrielsson et Huse

Rôles du conseil d'administration
Réviser et formuler la stratégie de long terme de l'entreprise
Protéger l'intérêt des actionnaires
Jouer un rôle de « *sounding board* » pour le dirigeant et son équipe de direction
Contrôler, surveiller et évaluer les actions et la performance de dirigeant et de son équipe de direction
Embaucher et révoquer le dirigeant
Offrir une légitimité à l'entreprise vis-à-vis des actionnaires externes
Formuler les objectifs de court terme
Etablir un réseau d'affaires
Déterminer les normes et règles en vigueur au sein de l'entreprise

Dans le même ordre d'idée, on peut noter que dans des firmes entrepreneuriales comme les start-up (Uhlaner et al., 2007), et notamment dans de jeunes entreprises innovantes en biotechnologies (Nakara & Mezzourh, 2011), le conseil d'administration doit jouer un faible rôle de contrôle formel mais avoir plutôt pour tâche de fournir des services comme la construction d'une réputation favorable à l'entreprise, l'accompagnement dans la formulation de la stratégie ou encore l'apport d'un réseau diversifié.

Pour terminer, de manière pratique, certains organismes en lien avec les pouvoirs publics ont proposé une liste des rôles principaux que sont censés assurer les conseils d'administration. C'est par exemple le cas de l'Organisation de Coordination et de Développement économique selon laquelle « outre qu'il guide la stratégie, le conseil d'administration a principalement pour mission de surveiller les performances de la direction et d'assurer aux actionnaires un rendement suffisant, tout en veillant à prévenir les conflits d'intérêt et à trouver un équilibre entre les sollicitations contradictoires auxquelles l'entreprise se trouve soumise. […] Le conseil d'administration est de surcroit censé prendre dûment en considération les autres parties prenantes et servir loyalement leurs intérêts, notamment ceux des salariés, des créanciers, des clients, des fournisseurs et des collectivités locales » (OCDE, 2004). Dans ce texte qui présente les principes de gouvernement d'entreprise, l'OCDE propose les principaux rôles suivants.

Tableau 14 : Les 10 rôles principaux du conseil d'administration selon l'OCDE

Rôles du conseil d'administration
Revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, ses budgets annuels et programme d'activité
Définir les résultats de l'entreprise à atteindre
Assurer la mise en œuvre des objectifs et des résultats de l'entreprise
Recruter les principaux dirigeants
Déterminer la rémunération des dirigeants
Suivre l'activité des dirigeants et si besoin, les remplacer et préparer les plans de succession
Aligner les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs aves les intérêts de long terme de la société et de ses actionnaires
Surveiller et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires
S'assurer de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière de la société
Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise

Sur la base de tous ces rôles proposés dans la littérature, on peut ainsi définir plusieurs types de conseil d'administration. Pearce & Zahra(1991) définissent par exemple quatre types de conseils d'administration en fonction du pouvoir détenu par le dirigeant et de celui détenu par le conseil.

Tableau 15 : Les 4 types de conseil d'administration selon Pearce et Zahra

Pouvoir du dirigeant		
Haut	*Conseil statutaire*	*Conseil participatif*
Bas	*Conseil « gardien »*	*Conseil proactif*
	Bas **Pouvoir du conseil**	Haut

Source : adapté de Pearce & Zahra(1991)

Le conseil « gardien » (*caretaker board*) n'a que très peu de pouvoir et joue un rôle très faible au sein de l'entreprise. Il s'agit alors d'un organe de validation plutôt cérémonieux qui n'a de réelle influence ni sur le fonctionnement stratégique de l'entreprise ni sur sa performance. Le conseil statutaire quant à lui, ne diffère du premier type de conseil que parce que l'entreprise est gérée par un dirigeant très influent. Le conseil reste ici cependant avant tout un organe légal obligatoire et n'a de nouveau que peu de rôle. Ensuite, on trouve les conseils proactifs qui ont une influence relativement forte sur l'entreprise et surtout sur le dirigeant. Ils sont généralement majoritairement composés d'administrateurs indépendants et jouent un rôle important dans les prises de décisions. Ils devraient donc être favorables à la croissance de l'entreprise. Enfin, Pearce & Zahra(1991) décrivent les conseils participatifs comme des structures dans lesquelles les prises de décisions sont faites par consensus. Ils sont caractérisés

par un fort niveau de discussion et de débat et fonctionnent grâce à la présence d'un dirigeant qui détient lui aussi un pouvoir fort. Ces deux auteurs mettent finalement en évidence que la forme de conseil qui est la plus favorable pour la croissance de l'entreprise est la forme participative.

De son côté, Jonsson(2005) propose également quatre types de conseil d'administration en fonction de leur pouvoir et de leur implication. Le plus ou moins grand pouvoir du conseil est caractérisé sur un continuum avec le rôle de soutien d'un côté et le rôle de contrôle de l'autre. Son implication peut ensuite être plus ou moins forte et plutôt orientée vers une surveillance accrue ou une implication forte dans la direction même de l'entreprise. On retrouve dans le tableau ci-dessous les quatre types de conseils.

Tableau 16 : Les quatre types de conseils d'administration selon Jonsson

		Surveillance	Direction	
	Haut	*Observateur*	*Pilote*	Contrôle
Pouvoir				
	Bas	*Chambre d'enregistrement*	*Conseiller*	Soutien
		Passif	**Implication**	Actif

Source : adapté de Jonsson(2005)

Un conseil qui peut être identifié comme une chambre d'enregistrement ne fait en général qu'accepter et valider silencieusement et docilement les décisions des dirigeants. Il s'agit d'un conseil qui suit les dispositions légales qui lui sont destinées et réceptionne l'information que lui font parvenir les dirigeants mais sans les commenter. Un conseil observateur contrôle les actions des dirigeants plus consciencieusement et se fait entendre en cas d'irrégularités. Un conseil pilote est leader dans l'entreprise, il prend des décisions et joue même un rôle opérationnel pour accompagner leur mise en œuvre. Enfin, un conseil que l'on peut décrire comme un « conseiller » participe aux discussions avec les dirigeants et accompagne même ces derniers en leur fournissant des ressources et du réseau mais ne prend pas de décision et ne contrôle pas réellement celles des dirigeants.

Enfin, dans un contexte français, Karoui & Khlif(2007) proposent huit types de conseils en fonction de leur plus ou moins forte implication dans les quatre rôles clés décrits précédemment : rôle de contrôle et de surveillance, rôle de management du leadership stratégique, rôle de service et de soutien et rôle stratégique. Pour eux, les conseils peuvent jouer de multiples rôles et peuvent aller de la simple chambre d'enregistrement s'ils ne sont impliqués dans aucun des rôles clés à un conseil maximaliste ou pilote s'ils sont impliqués fortement dans les quatre. Le tableau ci-dessous présente les huit types de conseils ainsi définis.

Tableau 17 : Les huit types de conseils d'administration selon Karoui et Khlif

Rôles	*Cabinet de coaching*	*Conseil pilote*	*Contrôleur financier et stratégique*	*Chambre d'enregistrement*
Service	+	+	-	-
Stratégie	+	+	+	-
Contrôle	-	+	+	-
Management	+	+	-	-

Rôles	*Manager du leadership stratégique*	*Contrôle financier et du sommet*	*Bon père de famille*	*Cabinet de consultants*
Service	-	-	+	+
Stratégie	+	-	-	+
Contrôle	-	+	+	-
Management	+	+	-	-

Source : adapté de Karoui & Khlif(2007)

Pour conclure, nous avons montré que le conseil d'administration pouvait jouer différents rôles au sein d'une entreprise que l'on peut résumer en deux grands axes : un rôle disciplinaire de contrôle et un rôle cognitif qui peut porter sur des notions de service, de stratégie ou de soutien. En cela, il pourrait se rapprocher du rôle de l'équipe de direction que nous avons décrit précédemment. Cependant, pour Forbes & Milliken(1999) ainsi que pour Ingley & Van der Walt(2001), la différence essentielle entre ces deux mécanismes de gouvernance résiderait dans leur implication au sein de la gestion opérationnelle de la firme. Pour eux, si l'équipe de direction doit évidemment être totalement impliquée dans cette gestion, le conseil d'administration, quant à lui, ne devrait pas jouer de rôle dans la gestion opérationnelle au jour le jour d'une entreprise. Quoi qu'il en soit, tout comme l'équipe de direction, le conseil d'administration semble donc jouer un rôle central dans la gestion des entreprises et notamment des start-up.

2.3 Caractéristiques et rôles des investisseurs : Business-Angel et capital-risqueurs

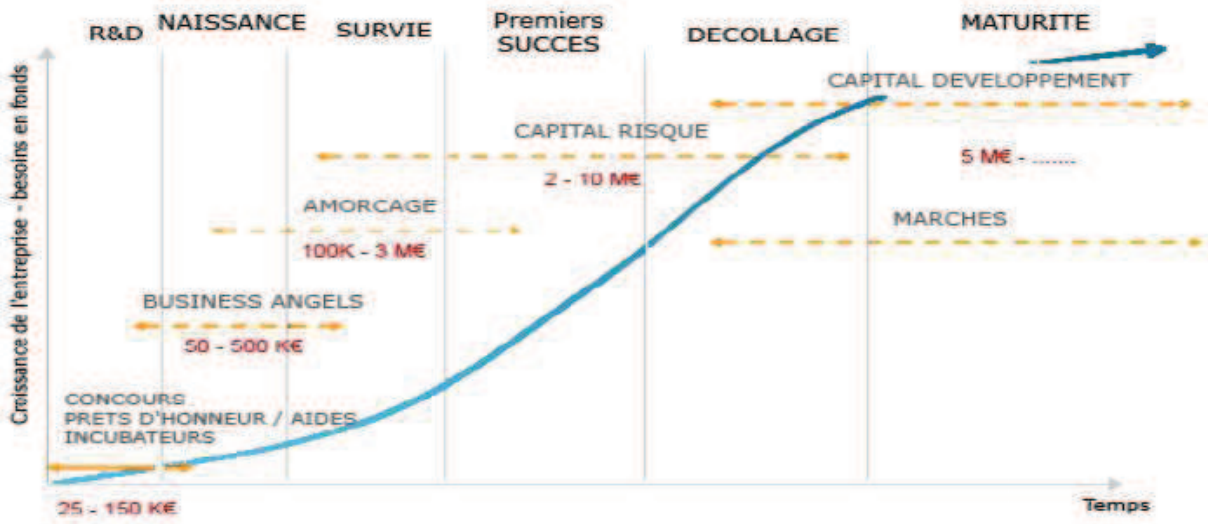
Nous venons de montrer l'importance d'un conseil d'administration qui offre une influence indirecte aux actionnaires sur la gestion de l'entreprise. Cependant, lorsque certains types d'actionnaires sont présents dans une start-up, ils peuvent ne pas se satisfaire de cette relation indirecte et donc souhaiter mettre en place des liens directs, en face à face, avec les dirigeants. Dans cette troisième sous-partie, nous allons présenter ces investisseurs particuliers, c'est-à-dire les Business-Angel et les capital-risqueurs. Nous présenterons également leurs caractéristiques et les rôles qu'ils peuvent jouer dans une entreprise de ce type.

2.3.1 Caractéristiques des investisseurs en capital

L'un des challenges les plus importants des entreprises entrepreneuriales, et notamment des start-up, reste aujourd'hui leur capacité à obtenir des financements et donc à ouvrir leur capital. En effet, ces entreprises ne sont typiquement que peu rentables lors de leur création et manquent en général d'actifs tangibles. C'est pourquoi elles tendent à s'appuyer sur des investisseurs en capital et plus particulièrement sur des capital-investisseurs et des Business-Angel pour développer leurs activités (Denis, 2004). C'est notamment ce rôle central dans la survie et la croissance des start-up (Klein et al., 2013) qui fait que ces investisseurs sont reconnus pour être des acteurs centraux de la gouvernance des firmes entrepreneuriales à forte croissance (Daily et al., 2002; Gabrielsson & Huse, 2002 ; Sapienza et al., 1996). Comme nous venons de l'évoquer, ils peuvent influencer les décisions et les actions des dirigeants au travers de divers mécanismes directs ou indirects et formels ou plutôt informels (Wirtz, 2011).

De manière plus générale, nous parlons ici d'investisseurs en capital ou investisseurs en fonds propres (*private equity*) qui sont caractérisés par un investissement dans le capital d'une entreprise qui n'est pas souscrit sur les marchés (Klein et al., 2013). Il existe plusieurs types d'investisseurs en fonction du stade de développement de l'entreprise et de ses besoins. Le schéma ci-dessous illustre ce point.

Figure 23 : La "chaine" du financement au cours des étapes de la vie de l'entreprise innovante

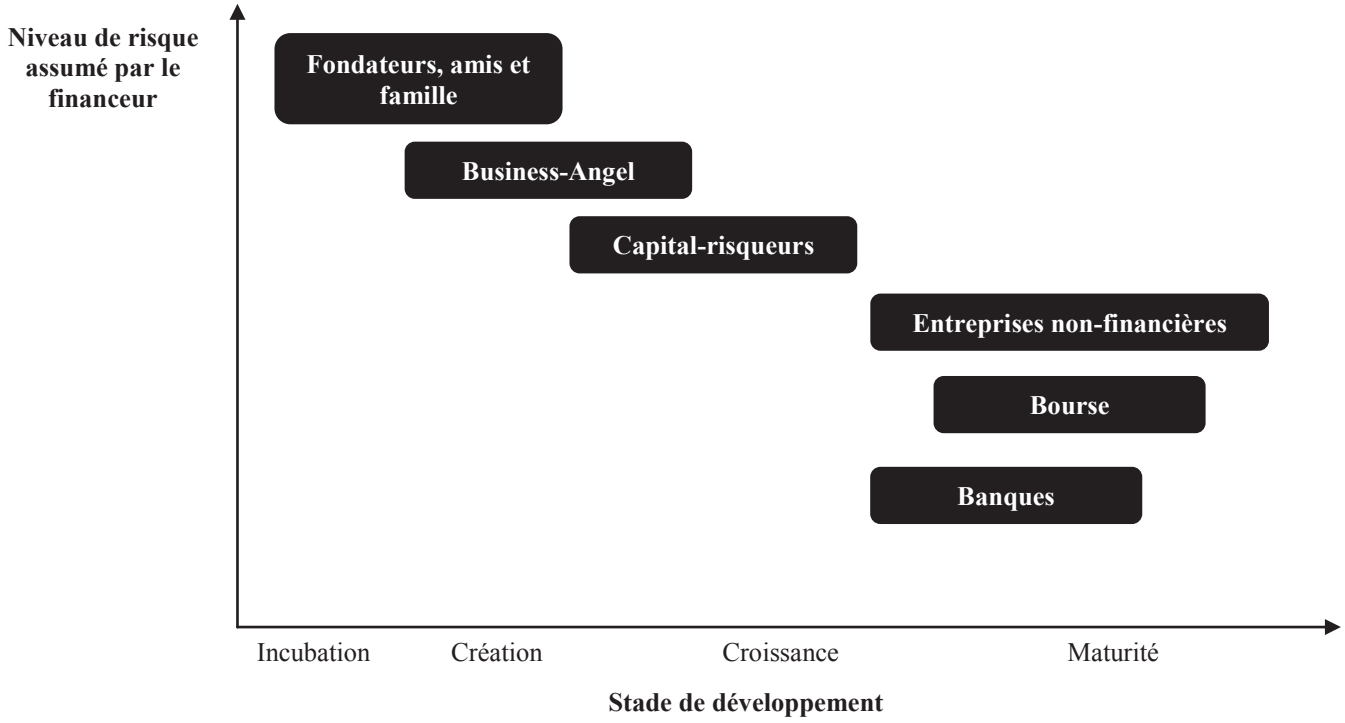


Source : Certhoux & Rédis(2011)

Nous pouvons remarquer que les Business-Angel entrent en général au capital des entreprises innovantes dans les premières étapes de leur vie, c'est-à-dire juste après leur création. Le ticket d'entrée de ces investisseurs est en moyenne compris entre 50 et 500 000€. Le capital-investissement prend ensuite le relais. Ici, c'est la notion de capital-risque qui est la plus couramment utilisée puisqu'on remarque que ce type d'investisseurs peut intervenir à plusieurs stades. Ils peuvent à la fois arriver dans l'entreprise pour assurer sa survie après la première phase de création ou pour financer une phase de très forte croissance lors du décollage de la société. Leur ticket d'entrée est plus large et plus important que celui des Business-Angel puisqu'il est compris en général entre 2 et 10 millions d'€.

Cette distinction entre Business-Angel et capital-investisseurs peut également s'appuyer sur la base du risque encouru par les différents types d'investisseurs lorsqu'ils entrent au capital d'une entreprise, ce que représente la figure ci-dessous.

Figure 24 : Types de financement en fonction du risque assumé



Source : adapté de Mayer(2005)

Ainsi, plus l'entreprise est jeune et plus les investisseurs qui entrent au capital prennent des risques. Ce schéma illustre la propension au risque des différents acteurs du financement des start-up. On trouve ainsi tout d'abord la *Love Money* (c'est-à-dire les amis et la famille), viennent ensuite les Business-Angel puis les capital-risqueurs. Ce sont donc les entreprises non financières, la bourse et les banques qui sont les plus averses au risque en termes de financement (Mayer, 2005). Pour résumer, « lorsque le projet innovant présente une probabilité de réussite trop faible, la firme n'a accès à aucun financement externe. Pour une probabilité de réussite suffisante, le financement optimal est un apport en fonds propres d'une société de capital risque. Quand le risque devient faible, le prêt bancaire est le mode de financement optimal. […] En conclusion, le rôle des investisseurs spécialisés auprès des entreprises en création est primordial pour les firmes confrontées à un fort problème d'asymétrie d'information, les apporteurs traditionnels tels que les banques n'ayant pas les moyens d'évaluer correctement la qualité des projets innovantes » (Savignac, 2007, p. 886)Mayer(2005) souligne aussi que ces différents types d'investisseurs n'ont pas la même influence sur la gouvernance de l'entreprise. En effet, selon cet auteur, ils peuvent avoir un contrôle plus ou moins fort sur les actions du dirigeant. La *Love Money* détient généralement un faible pouvoir coercitif. On trouve ensuite les Busines-Angel. Les capital-risqueurs sont

ensuite considérés comme ayant un plus fort pouvoir de contrôle sur l'entreprise. Pour finir, on trouve les marchés dont ce pouvoir de contrôle est très fort.

Dans ce travail, nous allons nous intéresser plus spécifiquement aux Business-Angel et au capital-risqueurs (*venture capitalists*) puisque ce sont les principaux financeurs des start-up (Bonnet & Wirtz, 2012). Pour cela, nous allons décrire les caractéristiques et les rôles clés de ces deux types d'acteurs.

2.3.2 Caractéristiques et rôles des capital-risqueurs

L'existence même des capital-risqueurs est justifiée de manière théorique par une trop grande asymétrie d'information qui rend le financement des petites entreprises innovantes complexe, que ce soit par des institutions bancaires traditionnelles ou par le marché boursier (Bertoni et al., 2013). De plus, comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre de ce travail, on considère généralement que la présence de ce type d'investisseurs est favorable à la croissance des start-up (Daily et al., 2002), notamment grâce à leur partage d'expérience avec les dirigeants.

Nous pouvons définir les capital-risqueurs comme des investisseurs de moyen et long terme (Bertoni, Ferrer, et al., 2013) qui servent d'intermédiaires financiers entre des prêteurs et des emprunteurs sur un marché avec de fortes probabilités de sélection adverse et d'aléas moral causées par une importante asymétrie d'information (Balboa et al., 2011; Daily et al., 2002). Sur ce type de marché, les prêteurs et les emprunteurs n'arrivent pas à être en relation directe, d'où l'importance de la présence d'intermédiaires tels que les capital-risqueurs. Ces derniers lèvent donc des fonds auprès de différents prêteurs ou investisseurs tels que des banques, des compagnies d'assurance, des fonds de pension… afin d'entrer au capital des start-up (Savignac, 2007). Cet investissement a en général pour particularité d'être réalisé pour 3 à 7 ans et sa rémunération est basée sur la revente des participations prises au capital de l'entreprise (Pouget & Stephany, 2002). Enfin, ces investissements sont réalisés dans de jeunes entreprises ayant connu une forte croissance. Ces sociétés ne sont pas cotées en bourse et ont un potentiel de croissance futur très élevé. Ainsi, pour assurer un financement efficace de ces entreprises, les capital-risqueurs ont finalement pour caractéristique d'avoir des compétences technologiques et industrielles spécifiques aux marchés visés par les entreprises qu'ils financent. Ils peuvent ainsi mieux les sélectionner et par la suite, mieux les surveiller (Langeland, 2007).

Ces investisseurs peuvent ensuite jouer différents rôles au sein des start-up. Tout comme dans le cas du conseil d'administration, nous allons voir que ces rôles clés peuvent être analysés au travers des deux visions de la gouvernance présentées précédemment : une vision disciplinaire basée sur du contrôle et une vision cognitive basée sur un apport de ressources.

En effet, les capital-risqueurs sont connus pour apporter plus que de l'argent. Ils sont en général fortement impliqués dans les firmes qu'ils ont en portefeuille en leur faisant partager leurs expériences passées en termes de management, de conseils stratégiques ou encore d'accès à un réseau. On parle en anglais d'investisseurs « *hands-on* » en comparaison à des investisseurs « *hands-off* » qui apporteraient uniquement de l'argent sans aucun suivi ni accompagnement (Langeland, 2007). Cependant, cette implication peut prendre plusieurs formes. Pour certains, il s'agit uniquement d'un rôle de contrôle des performances financières (Denis, 2004) alors que pour d'autres, dans les start-up, le rôle central des entrepreneurs est un rôle cognitif d'apport de compétences et de « *sounding board* », c'est-à-dire de challenger pour améliorer les décisions stratégiques (Gabrielsson & Huse, 2002). C'est pourquoi il est important de considérer ces deux visions lorsque l'on cherche à caractériser le rôle des capital-investisseurs et de ne pas se limiter à la vision classique de contrôle prônée par les théoriciens de l'agence (Jackson et al., 2012).

C'est ce que font de nombreux auteurs en définissant plusieurs rôles distincts. Gorman & Sahlman(1989), par exemple, dès la fin des années 1980, décrivent les rôles des capital-risqueurs par rapport aux services qu'ils fournissent, dans l'ordre d'importance : aider le dirigeant à obtenir de nouveaux financements, l'accompagner dans la définition de la stratégie de son entreprise, dans le recrutement des membres de l'équipe de direction, dans la planification opérationnelle, l'introduire dans de nouveaux réseaux (notamment auprès de clients et fournisseurs potentiels) et enfin déterminer la rémunération des cadres de la société.

Sapienza et al.(1995, 1996) proposent ensuite de classer ces rôles en trois axes principaux. En France, ces rôles sont classés de la manière suivante, du plus important au moins important d'après les capital-risqueurs eux-mêmes : on trouve tout d'abord un rôle stratégique (c'est-à-dire un rôle de *sounding board* et de conseiller d'affaires ou financier) ; on trouve ensuite un rôle interpersonnel (c'est-à-dire un rôle de coach, de mentor, d'ami ou de confident) ; et enfin un rôle de réseau (c'est-à-dire que les investisseurs fournissent des contacts professionnels, industriels ou avec des individus pouvant potentiellement être recrutés dans l'entreprise).

Sur la même base, dans une étude sur des capital-investisseurs français au début des années 2000, Bonnet(2005, p. 110) met en évidence trois grands rôles de ce type de financeurs : un rôle de contrôle « qui regroupe les activités permettant d'orienter et de contrôler les actions des dirigeants dans l'objectif que celles-ci soient conformes à la stratégie préalablement définie et à l'intérêt des actionnaires », un rôle de conseil « qui peut se décomposer en conseil stratégique, conseil financier et conseil opérationnel » et un rôle interpersonnel « qui relève du soutien personnel apporté par les capital-investisseurs aux dirigeants : rôle de confident, d'entraineur (*coach*), apport d'encouragements et de soutien moral ».

Bertoni et al.(2005) présentent également ces fonctions en trois rôles clés mais qui sont différents de ceux proposés par Bonnet(2005). Le premier rôle déterminé ici est celui de « *scouting* », c'est-à-dire de recherche ou d'identification. En effet, à cause de la très forte asymétrie d'information dont nous avons parlé précédemment, il est parfois difficile pour un investisseur de distinguer les bonnes et les mauvaises opportunités d'investissement. Selon ces auteurs, l'une des particularités des capital-investisseurs est d'être capable, notamment grâce à des mécanismes de sélection très sophistiqués et basés sur leurs expériences d'investissements passées (Wirtz, 2006), de sélectionner au mieux les entreprises ayant le plus de potentiel. Le second rôle est un rôle de contrôle qui correspond ici au fait de garder les dirigeants « sous pression » pour les inciter à faire des efforts qui permettent de maximiser le profit. Enfin, le troisième rôle est un rôle de *coaching*, c'est-à-dire que les capital-investisseurs fournissent des services et des conseils en termes de management, en termes financiers, administratifs, marketing… qui correspondent, selon ces auteurs, à des domaines dans lesquels les jeunes entreprises technologiques manquent souvent de compétences internes.

Grilli & Murtinu(2011) proposent quant à eux quatre rôles pour ces investisseurs. Trois d'entre eux sont proches de ceux présentés précédemment puisqu'il s'agit d'un rôle classique de contrôle, d'un rôle de service (notamment dans les domaines financiers, marketing, de ressources humaines ou encore de la planification stratégique) et d'un rôle de réseau (pour mettre en relation le dirigeant avec de potentiels clients, fournisseurs, partenaires ou encore avec des professionnels pouvant fournir des services légaux, comptables ou de relations publiques). Ces auteurs ajoutent ensuite un quatrième rôle qui correspond à la défense des intérêts propres aux capital-investisseurs. Ces derniers mettent en place des outils spécifiques, parfois contractuels, pour protéger leurs investissements des comportements opportunistes des dirigeants et les inciter à maximiser le profit et donc la valeur actionnariale.

Tout comme certaines recherches précédentes, Bertoni et al.(2013) proposent de nouveau trois rôles principaux des capital-investisseurs. On retrouve un rôle de contrôle ainsi qu'un rôle de service mais ces auteurs ajoutent un rôle de réputation. Ici, le fait d'être financé par un capital-investisseur permet à une start-up d'améliorer sa crédibilité et sa réputation auprès des autres parties prenantes.

De manière plus détaillée, d'autres recherches proposent des descriptions de tous les rôles joués par les capital-investisseurs. C'est par exemple le cas de Morris et al. (2000). Selon eux, ces investisseurs jouent sept rôles centraux au sein des start-up. Pour définir ces sept rôles, les auteurs ont demandé à des capital-investisseurs de noter leur implication dans les firmes de leur portefeuille sur trente et uns rôles issus de la littérature. Les sept rôles les plus cités sont décrits dans le tableau ci-dessous par ordre d'importance d'après les capital-investisseurs eux-mêmes.

Tableau 18 : Les 7 rôles des capital-investisseurs d'après Morris, Walting et Minet

Rôles des capital-investisseurs
Jouer un rôle de « *sounding board* »
Contrôler la performance financière de l'entreprise
Formuler la stratégie de l'entreprise
Fixer les objectifs à atteindre
Contrôler la performance opérationnelle de l'entreprise
Servir d'interface avec d'autres investisseurs potentiels
Aider à l'obtention de nouvelles sources de financements

Ces auteurs mettent ainsi en évidence que la plus forte motivation des capital-investisseurs pour augmenter leur implication dans les firmes de leur portefeuille est le non respect des objectifs financiers fixés.

Gabrielsson & Huse(2002) proposent également une liste des apports les plus importants mais cette fois, ils s'intéressent à la fois au point de vue des investisseurs en capital et à celui des dirigeants. Le tableau ci-dessous présente ces 16 rôles.

Tableau 19 : Les 16 rôles des capital-investisseurs selon Gabrielsson et Huse

Les apports des capital-investisseurs	Classement selon les investisseurs	Classement selon les dirigeants
Aider à trouver de nouveaux investisseurs	1	1
Jouer un rôle de « *sounding board* »	2	7
Apporter des compétences financières	3	2
Donner une sensation de sécurité financière	4	3
Etre impliqué dans le conseil d'administration	5	4
Apporter un réseau	6	8
Apporter des compétences managériales	7	6
Développer des stratégies	8	11
Aider à la professionnalisation de l'entreprise	9	5
Faciliter les contacts avec l'extérieur	10	10
Apporter des compétences légales	11	12
Avoir un rôle de mentor, de *coach*	12	9
Apporter des compétences en marketing	13	13
Recruter les membres clés de l'entreprise	14	14
Apporter des compétences sur la production	15	15
Apporter des compétences techniques	16	16

On remarque ainsi que le premier rôle, à la fois pour les investisseurs et pour les dirigeants, est celui de l'aide pour trouver des nouveaux financements. La suite du classement est ensuite assez similaire des deux points de vue, sauf en ce qui concerne le rôle de « sounding board », c'est-à-dire de challenger. Ici, les investisseurs se considèrent comme ayant ce rôle alors que les dirigeants le ressentent moins.

Pour finir, Bonnet(2005) propose une liste de dix sept rôles des capital-investisseurs dans le contexte français. Le tableau suivant présente ces rôles du point de vue des investisseurs dans l'ordre d'importance au sein des trois types de rôles : rôle de contrôle, rôle de conseil et rôle interpersonnel.

Tableau 20 : Les 17 rôles des capital-investisseurs d'après Bonnet

Rôles des capital-investisseurs	
Rôle de contrôle	*Moyenne**
Contrôle des décisions stratégiques	4,37
Contrôle des décisions financières	4,24
Contrôle de la performance financière	3,90
Evaluation de la performance du dirigeant	3,50
Revue des plans et budgets	3,34
Contrôle de la performance opérationnelle	3,34
Contrôle des recrutements des cadres dirigeants	2,63

Rôles des capital-investisseurs	
Rôle de conseil	*Moyenne**
Conseil dans le domaine financier	4,08
Ecoute et conseil du dirigeant	4,05
Participation à l'élaboration de la stratégie	4,03
Apports de contacts avec experts et consultants	3,26
Apports de contacts avec clients et fournisseurs	2,42
Conseil dans le domaine des ressources humaines	2,03
Conseil dans le domaine opérationnel	2,03
Rôle interpersonnel	*Moyenne**
Apports d'encouragements et de soutien	*3,92*
Confident du dirigeant	*3,87*
Coaching du dirigeant	*2,71*

* les variables sont mesurées sur des échelles de Likert à 5 points

On remarque que le rôle le plus important selon les capital-investisseurs est celui de contrôle, à la fois le contrôle des décisions stratégiques et financières. On trouve ensuite, par ordre d'importance, le rôle de conseil dans le domaine financier. Ainsi, les capital-investisseurs semblent se définir avant tout en fonction du domaine financier et du contrôle des actions des dirigeants pour assurer un bon retour sur investissement.

Pour conclure, comme pour le conseil d'administration, nous avons montré que les rôles des capital-investisseurs pouvaient se définir en fonction des deux cadres théoriques décrits précédemment. En effet, on retrouve ici aussi un rôle disciplinaire qui se décline en rôles de contrôle, d'identification des investissements potentiellement performants et de protection des intérêts des investisseurs. Ce premier rôle est accompagné d'un rôle plus cognitif. Celui-ci peut se décliner de différentes manières. Il peut être considéré comme un rôle d'apporteur de services et de ressources, de conseils, de réseau, de réputation ou encore comme un rôle de *coaching*.

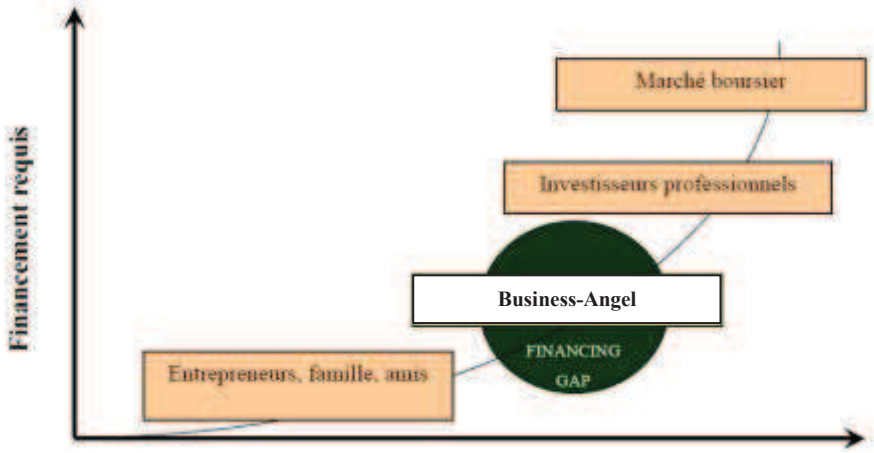
2.3.3 Caractéristiques et rôles des Business-Angel

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les Business-Angel sont le deuxième type d'investisseurs qui sont primordiaux dans les start-up. Contrairement au capital-investisseur qui est une société intermédiaire investissant les fonds de diverses institutions financières, un Business-Angel est « une personne physique qui investit une partie de son patrimoine personnel directement dans une entreprise souvent en phase d'amorçage. Elle met fréquemment à disposition de l'entrepreneur ses compétences, son expérience et son réseau » (Certhoux, 2007, p. 1). Cependant, de la même manière qu'un capital-investisseur, il investit

lui aussi dans des entreprises innovantes à fort potentiel de croissance (Certhoux & Rédis, 2011).

Nous avons expliqué que les investisseurs en capital répondaient à un fort besoin de financement des start-up qui font face à un refus très courant de financement de la part des institutions financières classiques comme les banques (Festel, 2011). Les capital-investisseurs, décrits dans la partie précédente, représentent une première réponse à ce challenge de financement. Cependant, ce type d'investisseurs entre en général au capital des sociétés qui ont déjà fait leurs premières preuves. Ainsi, les start-up font face à un « gap financier » qui les oblige à se tourner vers d'autres financements.

Figure 25: *Financing gap* au sein des start-up - Réponse des Business-Angel



Source : Nlemvo et al. (2003)

Comme le montrait déjà le schéma de Mayer(2005), « pour lancer une PME, l'entrepreneur peut dans un premier temps compter sur son éventuelle épargne personnelle ou l'apport de ses proches (famille et/ou amis). Au-delà d'un certain seuil de développement, la PME éprouve des difficultés pour financer son expansion, ne pouvant la plupart du temps compter sur les banquiers en raison de l'insuffisance de garanties, ni sur le marché formel du capital-risque notamment pour les faibles montants sollicités. […] En réponse aux inquiétudes des PME en prise à ce *financing gap*, il existe pourtant des investisseurs particuliers qui apportent aux entreprises du capital mais surtout mettent aussi à la disposition de celles-ci leur expérience du monde des affaires » (Nlemvo et al., 2003, p. 3). Ainsi, les Business-Angel sont souvent décrits comme « ressemblant plus » à des entrepreneurs que les capital-investisseurs. Ils seraient ainsi plus proches des dirigeants puisqu'ils ont naturellement une orientation voire une expérience entrepreneuriale eux-mêmes (Bonnet & Wirtz, 2012).

On retrouve cependant certains rôles joués par les capital-investisseurs dans les rôles attribués aux Business-Angel. Par exemple, Certhoux & Rédis(2011) décrivent quatre rôles principaux des Business-Angel en France. Ces investisseurs ont tout d'abord un rôle d'aide pour trouver des financements futurs. Ils conseillent ensuite le dirigeant dans la formulation de ses choix stratégiques. Ils apportent aussi des conseils en management, en gestion ou encore en marketing. Pour finir, ils apportent du capital social dans des entreprises qui peuvent en manquer en faisant bénéficier les dirigeants de leurs réseaux de contacts.

Pour Festel(2011), les Business-Angel permettent surtout d'améliorer la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis de futurs investisseurs. Ils peuvent également apporter des compétences « business » puisque selon eux, dans les start-up, les dirigeants sont le plus souvent des techniciens. Enfin, ils peuvent aussi apporter une assistance opérationnelle dans la gestion au jour le jour de l'entreprise si le dirigeant en a besoin.

Enfin, Nlemvo et al.(2003) soulignent eux aussi l'importance de la présence de ces investisseurs pour améliorer la crédibilité de l'entreprise auprès de ces partenaires, qu'il s'agisse de banquiers, de clients, de sous-traitants ou de potentiels partenaires industriels. Ainsi, cette présence peut servir de levier pour l'obtention de futurs financements. De la même manière que les autres auteurs cités précédemment, Nlemvo et al.(2003) concluent sur le rôle de conseil très important qu'ont les Business-Angel.

On remarque que contrairement aux capital-investisseurs dont le premier rôle est souvent considéré comme disciplinaire, les Business-Angel apportent surtout des ressources et compétences à l'entreprise. Leur rôle central est donc plutôt cognitif. C'est ce qu'expliquent Bonnet & Wirtz(2012) en précisant que les capital-investisseurs se concentrent plus sur le « *monitoring* » (c'est-à-dire le contrôle) alors que les Business-Angel se concentrent plutôt sur le « *mentoring* » (c'est-à-dire le conseil et l'accompagnement). Ainsi, les Business-Angel ont plutôt tendance à gérer le risque inhérent à leur investissement ex-post (c'est-à-dire post-investissement) en s'impliquant fortement dans la relation avec le dirigeant et donc dans la gestion de l'entreprise. Au contraire, les capital-investisseurs vont plutôt gérer ce risque ex-ante (c'est-à-dire avant l'investissement) en s'appuyant sur des mécanismes de sélection très formels (Mayer, 2005; Nlemvo et al., 2003).

CONCLUSION

Nous avons mis en évidence dans ce troisième chapitre l'importance d'utiliser un modèle de gouvernance élargi comme cadre d'analyse afin de mieux comprendre les structures mises en place au sein des start-up. Il semble nécessaire de ne pas se limiter à l'une des visions de la gouvernance d'entreprise : la vision coercitive ou la vision cognitive. De manière plus détaillée, nous montrons en fait que la structure de gouvernance des start-up évolue en fonction de leur croissance. Il est donc crucial d'étudier celui-ci lorsque l'on souhaite analyser les trajectoires de croissance de ces sociétés. De plus, nous avons présenté les trois mécanismes de gouvernance principaux à l'œuvre dans les start-up ainsi que leurs rôles : équipe de direction, conseil d'administration et relation avec les investisseurs. Cette revue détaillée de la littérature nous permettra dans la suite de cette thèse de définir les rôles des actionnaires ainsi que les caractéristiques de la structure de gouvernance qu'il est important de connaitre. Nous présenterons ainsi dans notre quatrième chapitre la méthodologie de recherche et plus précisément l'utilisation que nous avons faite de cette revue de littérature pour construire notre questionnaire.

SYNTHESE du Chapitre 3

Dans ce troisième chapitre, nous avons tout d'abord montré que les start-up sont des entreprises spécifiques et que l'analyse de leur structure de gouvernance nécessite bien la prise en compte simultanée des deux visions principales de la gouvernance : coercitive et cognitive. Effectivement, il s'agit d'entreprises dans lesquelles le dirigeant joue souvent un rôle central et est en général actionnaire majoritaire. Il semble donc inadapté d'utiliser uniquement la vision coercitive basée sur la séparation entre gestion et contrôle. De plus, ces sociétés évoluent dans des environnements complexes et très incertains, ce qui rend crucial l'apport de ressources externes (financières ou autres) pour soutenir leur croissance. La vision cognitive de la gouvernance prend alors tout son sens. Cette très forte incertitude est aussi à l'origine d'une réticence des financeurs classiques, et notamment des banques, à soutenir ces sociétés. Ainsi, on observe la plupart du temps la présence d'investisseurs en capital, ce qui nécessite tout de même la prise en compte du rôle de contrôle de ces investisseurs.

Nous proposons donc d'utiliser un modèle élargi de la gouvernance qui prenne simultanément en compte ces deux visions. Celui-ci permet de mieux comprendre comment les leviers disciplinaires et cognitifs vont jouer conjointement un rôle dans l'entreprise en ayant un rôle modérateur entre le profil du dirigeant et ses prises de décisions stratégiques, comme par exemple la mise en place d'une stratégie de croissance. Nous montrons également que les leviers cognitifs semblent être plus actifs dans les premières phases de la vie de l'entreprise alors que lorsque celle-ci a connu une forte croissance, ce sont plutôt les leviers disciplinaires qui seraient prépondérants.

Nous montrons finalement que ces leviers sont opérationnalisés au travers de trois mécanismes principaux dans les start-up : l'équipe de direction, le conseil d'administration et les relations avec les investisseurs. Ce troisième chapitre nous permet de noter qu'il est tout d'abord important de prendre en compte la taille et la composition de l'équipe de direction pour mieux comprendre la croissance des start-up. Nous remarquons les mêmes critères pour le conseil d'administration. Nous proposons ensuite une synthèse des rôles joués par ce conseil ainsi que par les investisseurs en capital (Business-Angel et capital-investisseurs) qui offre une vision globale des rôles formels et informels que peuvent jouer les actionnaires au sein de ces sociétés.

Conclusion de la partie 1

Cette première partie, composée de trois chapitres proposant un état de l'art sur les notions de croissance et de gouvernance, nous a permis de définir plus clairement les objectifs de cette recherche.

Dans la suite de ce travail, nous chercherons à montrer que pour appréhender la croissance des start-up, le facteur central est le profil du dirigeant d'entreprise. En parallèle, nous chercherons également à mettre en évidence l'importance de la structure de gouvernance et plus spécifiquement, puisque le dirigeant est central, l'importance de la vision qu'a ce dernier de la gouvernance au sein de sa société.

De plus, les start-up sont par définition des entreprises qui devraient connaitre une forte croissance. Or dans l'introduction de cette thèse, nous avons montré que ce n'était pas toujours le cas. Pour expliquer ce phénomène, dans le chapitre 1, nous avons notamment montré que tous les dirigeants n'étaient pas motivés de la même manière à la croissance. Ainsi, nous chercherons à mettre en évidence l'importance de l'attitude face à la croissance du dirigeant, c'est-à-dire l'importance de sa vision quant aux conséquences que pourrait avoir une forte croissance sur la gestion de son entreprise.

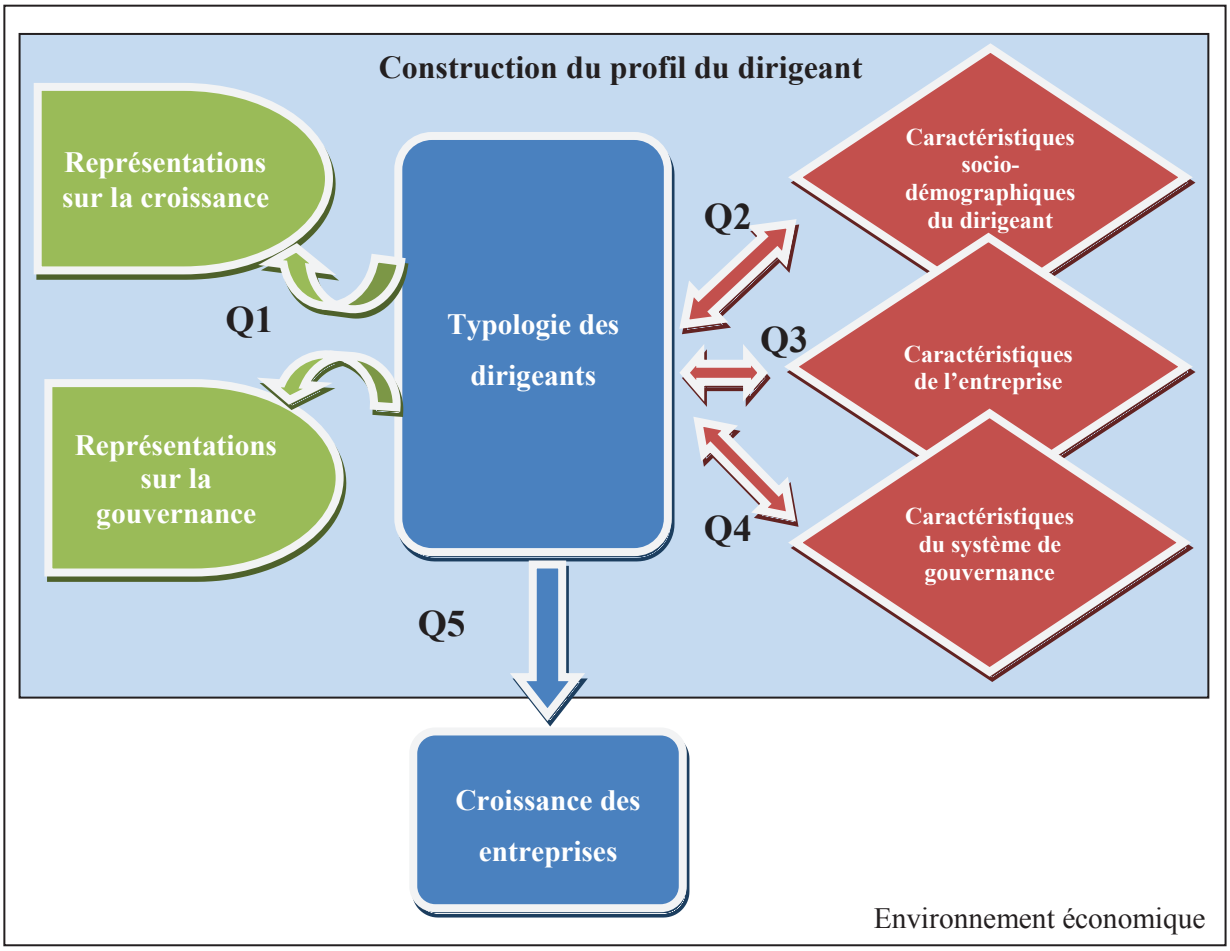
Pour répondre à notre problématique générale qui cherche à définir les liens entre profil des dirigeants et croissance des start-up, nous allons chercher à mettre en évidence une taxonomie de dirigeants qui sera construite à la fois sur leur vision de la gouvernance et sur leur attitude face à la croissance. Cependant, il ne faut pas oublier que la croissance est un phénomène multifactoriel et pour décrire au mieux ces liens, il sera donc nécessaire de prendre en compte ces multiples facteurs (environnement économique, caractéristiques de l'entreprise et caractéristiques personnelles des dirigeants). Nous proposons ainsi cinq questions de recherche plus détaillées qui nous permettront de répondre à notre problématique en approfondissant la taxonomie des dirigeants.

- *Question de recherche 1* : Comment caractériser les profils de dirigeants de start-up au travers de leurs représentations de la croissance et de la gouvernance d'entreprise ?
- *Question de recherche 2* : Quels liens existent entre ces profils et les caractéristiques personnelles des dirigeants ?

- *Question de recherche 3* : Quels liens existent entre ces profils et les caractéristiques des entreprises étudiées ?
- *Question de recherche 4* : Quels liens existent entre ces profils et la structure de gouvernance de ces sociétés ?
- *Question de recherche 5* : Quels liens existent entre ces profils de dirigeants et la croissance de leur entreprise ?

Le schéma ci-dessous présente le modèle global de recherche qui en découle.

Figure 26 : Modèle de recherche



Ainsi, dans un premier temps, nous allons chercher à caractériser les profils des dirigeants. Pour cela, nous mettrons en évidence une taxonomie construite sur la base des représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de croissance. Nous caractériserons ensuite plus en détail les types de dirigeants ainsi définis en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques mais aussi des caractéristiques de leur entreprise et de sa structure de gouvernance. Nous pourrons alors mieux comprendre ces entrepreneurs et le type

d’entreprises qu’ils dirigent. Pour finir, nous testerons les relations entre ces types de dirigeants et la croissance des sociétés étudiées.

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous allons maintenant présenter la seconde partie de cette recherche. Celle-ci sera consacrée à une étude réalisée auprès de start-up françaises soutenues par le Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Dans **le quatrième chapitre** de ce travail, nous présenterons la méthodologie de cette recherche en décrivant notre terrain d’étude, en présentant la méthodologie quantitative qui a été utilisée ainsi qu’en décrivant notre échantillon de 253 start-up.

Dans **le cinquième chapitre**, nous présenterons les résultats obtenus, c'est-à-dire la construction de notre taxonomie de dirigeants pour répondre à notre première question de recherche ainsi que les analyses statistiques bi-variées qui permettront de répondre à nos quatre autres questions.

PARTIE 2

Création d'une taxonomie de dirigeants et liens avec la croissance des start-up françaises

Chapitre 4 : Design de la recherche

Dans cette seconde partie, nous allons présenter l'étude empirique réalisée pour répondre à notre problématique générale ainsi qu'aux cinq questions de recherche présentées dans la conclusion de la première partie de ce travail. Cette étude, réalisée auprès de 253 dirigeants de start-up françaises, nous permettra de mettre en évidence les relations qui peuvent exister entre les notions de profil de dirigeant, de gouvernance et de croissance. Nous montrerons ainsi que grâce à une recherche centrée sur l'administration d'un questionnaire, nous avons pu mettre en lumière l'importance de la prise en compte d'un cadre élargi de la gouvernance afin de mieux comprendre les relations entre profils des dirigeants et croissance de leur entreprise.

Dans ce quatrième chapitre, nous allons dans un premier temps décrire la méthodologie suivie au travers de la présentation de notre terrain de recherche (1.1), puis de la méthode qualitativeet quantitative utilisée (1.2), de la construction du questionnaire qui en découle (1.3) et enfin du recueil des données (1.4). Deuxièmement, nous présenterons les analyses statistiques utilisées dans cette recherche : l'analyse en composante principale – ACP (2.1), l'analyse typologique (2.2), le test non paramétrique du khi-deux (2.3) et enfin, les tests paramétriques ANOVA (2.4). Pour finir, nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon, à savoir les caractéristiques des entreprises (3.1), celles des dirigeants (3.2) et enfin des structures de gouvernance des sociétés étudiées (3.3).

1 CHOIX METHODOLOGIQUES

Pour commencer, nous allons présenter les choix méthodologiques qui ont été faits pour répondre aux questions posées dans cette recherche. Dans un premier temps, nous allons décrire notre terrain d'étude qui est composé d'entreprises ayant été lauréates du Concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes et/ou ayant été incubées dans un incubateur public. Ensuite, nous présenterons la méthode utilisée pour construire et valider notre questionnaire de recherche. Enfin, nous expliquerons comment l'étude a été menée.

1.1 Le terrain d'étude : des entreprises innovantes soutenues par le MESR au travers du Concours et/ou d'un incubateur public

Les entreprises étudiées dans cette recherche sont des start-up, c'est-à-dire des firmes entrepreneuriales innovantes qui commercialisent des produits et/ou services à fort contenu technologique et qui ont un haut potentiel de croissance. Ces sociétés ont également pour particularité de toutes avoir été soutenues par l'Etat français au travers d'aides proposées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR).

En effet, puisque les start-up représentent *a priori* un fort potentiel de croissance, la France a choisi depuis plusieurs années d'accompagner leur développement(Benslimane et al., 2009). Les raisons d'être de cet accompagnement ont encore récemment été confirmées par un rapport destiné à Fleur Pellerin, alors Ministre Déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie Numérique. Ce rapport explique : « la France bénéficie d'une capacité d'innovation et d'un potentiel entrepreneurial forts. Au-delà des mesures défensives nécessaires pour lutter contre les effets de la crise, il est temps d'aborder les mois et les années qui viennent sous l'angle de la conquête. L'obligation entrepreneuriale est devenue incontournable et il n'y a plus une minute à perdre. […] L'objectif quantitatif global de la création d'entreprise est largement atteint. Mais aujourd'hui, […] la très grande majorité [*des entreprises*] ne naissent pas pour grandir, et celles qui grandissent le font moins vite qu'ailleurs. […] Notre ambition entrepreneuriale doit à présent se mesurer à notre capacité à faire grandir nos jeunes pousses et à créer des emplois » (Hayat, 2012, p. 4-5).

Afin d'atteindre cet objectif de croissance, de nombreuses actions ont d'ores et déjà été mises en place, comme par exemple le Crédit Impôt Recherche (CIR) en 2003 ou le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) en 2004. En 2009, le premier représentait par exemple 5,7 milliards d'euros d'aide aux entreprises de moins de 250 salariés (Berson, 2012). Quant au

statut de JEI, il aurait permis de créer 20 000 emplois entre 2004 et 2009 (Houzelle, 2012). Le MESR propose quant à lui deux dispositifs qui feront l'objet de cette recherche : le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, rebaptisé i-LAB en 2014 (dans la suite de ce document, nous parlerons du « Concours »)et les incubateurs publics.En effet, l'un de ses objectifs est de « permettre à la recherche française, dans toute sa diversité, de mieux répondre aux grands défis scientifiques, technologiques, économiques et sociétaux des décennies à venir »[77].

Ces deux dispositifs sont issus de la Loi sur l'Innovation et la Recherche du 12 juillet 1999qui vise explicitement « à transformer la science et la technologie en croissance et emplois »[78]. Lors de la présentation de cette loi devant l'Assemblée Nationale, Claude Allègre, alors Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, expliquait : « Le projet de loi sur l'innovation et la recherche que j'ai l'honneur de vous présenter aujourd'hui porte sur un projet qui représente un enjeu décisif pour notre pays. Il s'agit du transfert de technologie de la recherche publique vers les entreprises. Il s'agit de la diffusion des résultats de cette recherche dans le monde économique. Il s'agit tout simplement de l'accroissement de la capacité d'innovation et de création de richesses de notre pays par et grâce à la recherche publique »[79]. Cette loi comporte deux volets principaux (Vergès, 2010).On trouve tout d'abord un volet relatif aux personnels de recherche qui propose trois statuts aux chercheurs qui souhaitent valoriser les résultats de leur recherche au sein d'une entreprise : (1) la création d'une entreprise en qualité de dirigeant ou d'associé ; (2) le concours scientifique et (3) la participation à la direction d'une entreprise. « Si la participation à la création d'une entreprise nécessite la mise à disposition ou le détachement du chercheur, les deux autres dispositifs permettent au fonctionnaire de demeurer dans ses fonctions originelles, tout en exerçant une mission de valorisation (concours scientifique ou participation à la gouvernance d'une entreprise) » (Vergès, 2010, p. 11). Ensuite, cette loi comporte un volet relatif aux institutions de recherche. Elle autorise ces dernières à mettre en œuvre des activités de nature privées. Il peut par exemple s'agir de prestations de services auprès d'entreprises privées, de contrats de recherche ou encore de l'exploitation de brevets et licences. C'est donc sur ces bases que vont naitre le Concours (1.1.1) et les incubateurs publics, dits incubateurs « Allègre » (1.1.2). Après avoir décrit plus en détail ces deux dispositifs, nous présenterons la population totale sur laquelle s'appuie notre recherche (1.1.3).

[77]*Source* : présentation du projet France Europe 2020 qui est au service de la croissance, de la société et du redressement productif - http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr
[78] Propos du Ministre Claude Allègre, lors de la présentation de la loi à l'Assemblée Nationale, citation reprise de (Marion, Philippart, & Verstraete, 2000)
[79]ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/actu/1999/03_06_discourallegre.pdf

1.1.1 Le Concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes

Prenant appui sur la Loi Allègre de 1999 et notamment sur le dispositif permettant à des chercheurs d'être détachés pour créer une start-up, le Concours a pour objectif central d'accompagner les projets de création d'entreprises innovantes, c'est-à-dire « de faire émerger et de soutenir les meilleurs projets de création d'entreprises innovantes, en offrant un soutien financier et un accompagnement adaptés à des porteurs de projet de création d'entreprises de technologies innovantes »[80]. Ce dispositif est unique en Europe, de par ses modalités et les montants de subventions qui sont en jeu. En effet, ces montants le placent au premier rang des fonds d'amorçage en France[81]. Il s'agit donc d'un enjeu majeur en termes de soutien à la création d'entreprises innovantes.

Ce Concours porte sur deux catégories d'entreprises :

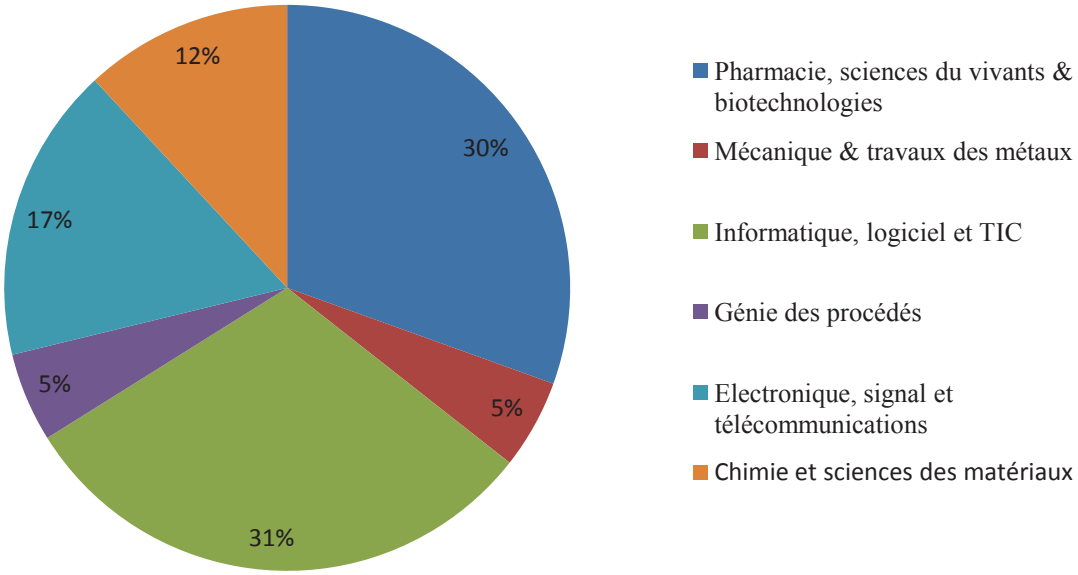
- Des projets « création et développement » : cette catégorie est destinée aux projets dont la création est envisagée à court terme ou dont la structure a déjà été mise en place. Il faut ici que la preuve du concept ait d'ores et déjà été réalisée. Les lauréats de cette catégorie peuvent obtenir des subventions d'un montant maximum de 450 000€. En moyenne, ils ont reçu 209 492€ en 2012, ce qui représente en général aux alentours de 60% de leur projet total d'innovation.
- Des projets « Emergence » : cette seconde catégorie est destinée à des projets plus en amont dans leur cycle de création et qui nécessitent encore une phase de maturation technologique ainsi qu'une validation économique et financière plus poussée. Les lauréats de cette catégorie peuvent obtenir jusqu'à 45 000€ de subventions pour les aider à développer leur projet.

La sélection des projets est tout d'abord réalisée au niveau régional. Ensuite, des jurys nationaux déterminent les lauréats et les montants qui leur sont accordés en fonction de l'intérêt et du potentiel de leurs projets. Selon le MESR,depuis sa création, le Concours a reçu 19 217 candidatures, il a récompensé 2855 lauréats et 1476 entreprises de technologie innovantes ont été créées. En 2012, près de 342 millions d'euros avaient été mobilisés pour les lauréats depuis la création du Concours en 1999. Enfin, 30,5% des projets lauréats en 2012 étaient issus des secteurs de la pharmacie, des sciences du vivant & des biotechnologies. On retrouve la même proportion de projets issus de l'informatique, des logiciels et des

[80] http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24633-cid5745/presentation-du-concours-national-d-aide-a-la-creation-d-entreprises-de-technologies-innovantes.html
[81] http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/

technologies de l'information et de la communication. Le schéma ci-dessous présente en détail la répartition par secteur technologique des lauréats.

Figure 27 : Domaines technologiques des lauréats du Concours en 2012



Source : MESR

De plus, nous notons une montée en puissance des projets issus de la recherche publique puisque qu'en 2014, près de 60% des candidatures étaient issues de celle-ci. En effet, contrairement aux incubateurs, quine reçoivent que des projets issus ou en relation directe avec la recherche publique, le Concours est quant à lui plus large car la collaboration avec le milieu académique n'est pas un critère de sélection. Pour participer, un projet doit simplement porter une technologie innovante : « Dans le cadre du Concours, il s'agit d'un projet de développement d'un nouveau produit ou service préalablement à sa mise sur le marché et qui nécessite pour l'entreprise en création une activité intense de recherche et développement […]. Un projet de service innovant n'est éligible au Concours que lorsque le service est associé ou s'appuie sur une technologie innovante »[82].

[82] http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20549/foire-aux-questions-concours-national.html#q1

Ce Concours est ensuite très largement soutenu par le monde économique puisque les présidents successifs de son jury de sélection sont des représentants des grands groupes français, ce qui souligne sa popularité et sa crédibilité :

- 2014 : **Anne-Charlotte Fredenucci**, présidente du groupe *Deroure*,
- 2013 : **Martha Crawford-Heitzmann**, directrice Recherche & Développement et innovation du groupe *AREVA*,
- 2012 : **Michel Rollier**, gérant commandité du groupe *Michelin*,
- 2011 : **Jacques Lewiner**, directeur du laboratoire d'électricité générale de *l'ESPCI*,
- 2009 et 2010 : **Hugues Souparis**, PDG de Hologram Industries,
- 2006, 2007 et 2008 : **Dominique Constantini**, PDG de *Bioalliance Pharma*,
- 2004 et 2005 : **Denis Ranque**, PDG de *Thalès*,
- 2003 : **Jean-François Dehecq**, PDG de *Sanofi / Aventis*,
- 2001 et 2002 : **Anne Lauvergeon**, PDG d'*Areva*,
- 1999 et 2000 : **Jean-Louis Beffa**, PDG de *Saint-Gobain*.

Enfin, même si l'aide financière est le point central du soutien proposé par le Concours, ses lauréats peuvent aujourd'hui bénéficier également de formations à l'entrepreneuriat, au marketing innovant, de la mise en réseau au sein de la communauté des anciens lauréats ainsi que d'un accès facilité et privilégié aux structures de financement ou aux investisseurs en capital. D'après le MESR, ce Concours offre également un signal positif auprès d'investisseurs potentiels. Enfin, on peut noter que 86,4% des lauréats « création-développement » en 2012 avaientégalement été accompagnés par un incubateur public, que nous allons décrire dans la partie suivante.

1.1.2 Les incubateurs publics

Tout comme le Concours présenté ci-dessus, les incubateurs publics, souvent appelés incubateurs « Allègre »[83], sont issus de la Loi sur l'Innovation et la Recherche du 12 juillet 1999. Fin 2013, on recensait 28 incubateurs sur le territoire métropolitain, en Guyane et à la Réunion. La plupart sont multisectoriels sauf trois qui sont spécialisés : deux sont orientés vers le secteur de la santé (Paris Biotech Santé à Paris et EuraSanté en Nord-Pas-de-Calais) et un dans le numérique (Belle-de-Mai à Marseille). Le tableau ci-dessous présente ces 28 incubateurs et leur région d'appartenance.

[83] Du nom de Claude Allègre, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en 1999, lors de la mise en place de ces dispositifs.

Tableau 21 : Les 28 incubateurs publics en France

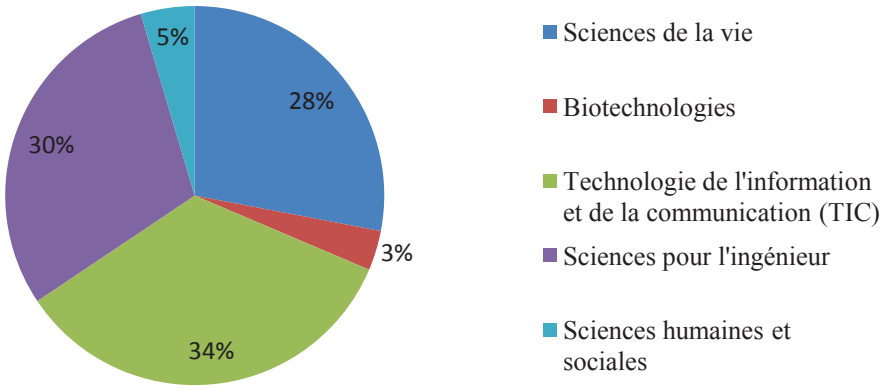
Liste des incubateurs publics (au 31 décembre 2013)	
ADEC (Corse)	IEI-FC (Franche-Comté)
AGORANOV (Ile-de-France)	IL (Lorraine)
ARITT (Centre)	IMPULSE (PACA)
ATLANTOPOLE (Pays de la Loire)	INCUBALLIANCE (Ile-de-France)
AVRUL (Limousin)	IRA (Aquitaine)
Belle-de-Mai (PACA)	LRI (Languedoc-Roussillon)
BUSI (Auvergne)	MIPY (Midi-Pyrénées)
CARINNA (Champagne-Ardenne)	Normandie Incubation (Basse-Normandie)
CREALYS (Rhône-Alpes)	PACA Est (PACA)
EMERGYS (Bretagne)	PARIS BIOTECH SANTE (Ile-de-France)
ETINCEL (Poitou Charente)	PREMICE (Bourgogne)
EURASANTE (Nord-Pas-de-Calais)	SEINARDI (Haute-Normandie)
GRAIN (Rhône-Alpes)	Technopôle de la Réunion (La Réunion)
GUYANE TECHNOPOLE (Guyane)	SEMIA (Alsace)

« La mission des incubateurs est de favoriser la création d'entreprises innovantes à partir des résultats de la recherche publique ou en liaison avec la recherche publique »[84]. Ces incubateurs ont pour particularité d'accueillir en priorité des projets issus de la recherche publique et ils doivent être situés à proximité de centres de recherche afin de conserver des liens étroits avec cette dernière.

Depuis leur création, les incubateurs ont accueilli 3735 projets de création d'entreprises innovantes. Parmi ces projets, 41% étaient issus de la recherche publique et 38% y étaient liés par une collaboration avec un laboratoire. Entre 2000 et 2013, ils auraient ainsi permis la création 2500 entreprises innovantes. La majorité des projets incubés le sont dans les domaines des Technologies de l'Information et de la Communication – TIC (34%) et des sciences de l'ingénieur (29,8%). Le schéma ci-dessous présente en détail les domaines technologiques des projets incubés.

[84] http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid5739/les-incubateurs-d-entreprises-innovantes-lies-a-la-recherche-publique.html

Figure 28 : Domaines technologiques des projets incubés de 2000 à 2013



Source : MESR

De manière générale, l'objectif de ces incubateurs publics est de « favoriser la diffusion d'innovations en mettant à la disposition d'entreprises ou de personnes physiques des locaux, des équipements, des matériels, la connaissance [*et*] le savoir faire de la recherche publique » (Marion et al., 2000, p. 116). Ainsi, ils ont un rôle de facilitateur, d'aide à l'accès à des ressources et de diminution des risques.

Ils ont pour mission d'offrir un suivi régulier lors de toutes les phases du processus de création, à partir de l'idée de base et parfois jusqu'à la première levée de fonds ou la première commercialisation. Ils offrent ainsi :

- Un soutien dans des domaines variés comme la stratégie, l'entrepreneuriat, le management de projet, la propriété intellectuelle…
- Une aide à la recherche de financements potentiels,
- Et un accompagnement dans la définition des besoins humains pour former une équipe entrepreneuriale la plus performante possible[85].

De manière concrète, les incubateurs peuvent proposer : un hébergement, un coaching personnalisé, des formations adaptées aux différents projets, un accompagnement dans la rédaction du business plan, le financement de prestations externes (comme une aide juridique ou des études de propriétés intellectuelles), une aide pour construire la future équipe entrepreneuriale, la possibilité d'intégrer un réseau d'entrepreneurs, un accès privilégié aux investisseurs en capital ou encore un accompagnement à la levée de fonds.

[85] http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Fiches_pratiques_Innovation/10/6/incubateurs_206106.pdf

Comme nous l'avons dit précédemment, ces incubateurs accueillent en priorité des projets issus de la recherche publique. Cependant, certains projets peuvent aujourd'hui ne pas l'être. « Dans le cas de projets exogènes (i.e. non issus de la recherche publique), les incubateurs peuvent adosser ces projets à un laboratoire public. Cet adossement est soit le fait de l'équipe de l'incubateur, soit celui des services de valorisation et établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres. » (Bussilet et al., 2006, p. 17)

Enfin, les processus de sélection des projets peuvent varier en fonction des incubateurs mais sont en général basés sur une première étude des dossiers par l'équipe de l'incubateur elle-même. Des comités de sélection sont ensuite très souvent mis en place et composés de membres et de financeurs de l'incubateur, de représentants de BpiFrance[86](ex-Oséo) et de membres extérieurs (partenaires économiques, industriels, investisseurs…). Le ministère préconise plusieurs critères de sélection (Bussilet et al., 2006, p. 17) :

- Le caractère innovant du produit,
- Le degré de maturité du projet : il faut que le projet puisse déjà fournir une preuve de concept ou de « faisabilité technique »,
- La capacité des porteurs à évaluer la faisabilité financière et économique de leur projet,
- Et l'état de la propriété intellectuelle (liberté d'exploitation)[87].

1.1.3 La population totale : 2703 entreprises soutenues par le Concours et/ou les incubateurs publics

Notre population de base se compose des 2703 entreprises créées entre 1999 et 2012 et ayant été soit lauréates du Concours, soit incubées dans un incubateur, soit ayant bénéficié des deux dispositifs simultanément. Parmi elles, 1843 étaient encore en activité fin 2013 et c'est donc plus précisément sur ces 1843 sociétés que porte notre recherche (population totale). La synthèse de la situation de toutes les entreprises de notre population totale est contenue dans le tableau ci-dessous.

[86] La Banque Publique d'Investissement (BpiFrance) est née en 2013 de la fusion des trois anciennes institutions : Oséo, CDC Entreprises et Fonds stratégique d'investissement. En offrant un guichet unique pour le financement des entreprises, BpiFrance se donne pour mission de soutenir leur croissance, de préparer la compétitivité de demain et de développer un écosystème favorable à l'entrepreneuriat. Cet organisme propose donc des solutions de financement lors des différentes étapes de création et de développement des entreprises : aides à l'investissement (amorçage, garanties, innovation…), soutien de la croissance (capital-risque, capital-développement, cofinancement…), renforcement des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et stabilisation du capital des grandes entreprises (capital-développement, capital-transmission, crédit export…).*Source* : http://www.bpifrance.fr/Bpifrance/Notre-mission

[87]*Source* : Note du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies : « Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique pour la période 2004 – 2006 », 27 février 2004

Tableau 22 : Situation des entreprises soutenues par le MESR en 2013

Entreprises défaillantes ou changement de raison sociale (fusions et acquisitions)	
Clôture pour insuffisance d'actif (1)	259
Liquidation judiciaire (1)	193
Jugement de clôture après cession (1)	8
Entreprises créées sans activité (1)	4
Entreprises radiées (2)	396
Sous-total	**860**

Entreprises en activité	
Sous-total	**1843**

TOTAL	**2703**

On peut noter que 464 entreprises ont vraiment échoué (1). En ce qui concerne les 396 autres entreprises fermées (2), nous ne sommes pas en mesure de distinguer celles qui ont réellement échoué decelles qui ont par exemple été rachetées. Nous pouvons simplement dire qu'elles n'existent plus. Nous sommes ensuite en présence de 1843 entreprises encore en activité (3), ce qui porte à 68% le taux de pérennité de ces entreprises. Ceci semble être un résultat très favorable pour ces entreprises accompagnées par le MESR puisque le taux moyen de survie pour les entreprises innovantes classiques est de 48% (Jourdaa, 2012).Ces chiffres sont cependant à relativiser puisque le taux de 48% correspond à un taux de survie à 5 ans des jeunes entreprises innovantes. Notre taux de 68% se rapproche par contre de l'étude de Jourdaa (2012) dans la mesure où cet auteur précise également que sur la base de 5500 entreprises innovantes créées entre 1998 et 2007, 70% d'entre elles étaient encore en activité en 2009 (ce qui se rapproche de notre période de création de 1999 à 2012 et de notre date d'étude de la survie à fin 2013).

1.2 Type de recherche : une enquête par questionnaire

Afin de mener cette recherche auprès de la population décrite ci-dessus, nous avons opté pour une recherche basée sur une enquête par questionnaire. En effet, cette méthode permet d'interroger un grand nombre d'individus mais aussi d'étudier les relations entre plusieurs variables(Gavard-Perret et al., 2012). Il s'agit par exemple ici de celles qui caractérisent les trajectoires de croissance de l'entreprise, sa structure de gouvernance et le profil de son dirigeant.

Lorsque l'on met en œuvre ce type d'enquête, il est nécessaire de prêter une attention particulière à deux points principaux : la rédaction du questionnaire (1.2.1) ainsi que son organisation (1.2.2).

1.2.1 La rédaction du questionnaire

Tout d'abord, lorsque l'on rédige le questionnaire, la formulation des questions est cruciale. Celles-ci peuvent être ouvertes ou fermées (Gavard-Perret et al., 2012). Des questions ouvertes permettent par exemple d'étudier des sujets « sensibles », comme par exemple le rapport à l'argent, les préférences politiques ou les croyances religieuses. Elles ont cependant pour inconvénient d'augmenter de manière trop importante la durée d'administration du questionnaire, surtout dans un cas comme le nôtre, lorsque plusieurs thèmes doivent être abordés. L'interprétation des réponses aux questions ouvertes peut également être problématique dans la mesure où les individus n'ont pas forcément les mêmes cadres de référence, ce qui peut modifier leur compréhension des questions et donc complexifier l'analyse des réponses. Au contraire, des questions fermées, même si elles sont complexes à formuler et offrent une moins grande liberté de réponse et des données moins riches, permettent d'améliorer la facilité de réponse. La durée d'administration est donc plus courte. De plus, ce type de questions permet de limiter les « biais liés à la variabilité d'enregistrement des réponses »(Gavard-Perret et al., 2012, p. 133)puisque les modalités de réponses sont fixes. On peut ainsi comparer directement les réponses des différents individus, ce qui est une condition préalable à tout traitement statistique.

Il faut ensuite faire attention aux biais de formulation qui peuvent apparaitre en prenant garde aux points suivants(Gavard-Perret et al., 2012) :

- Il faut utiliser un vocabulaire familier pour les répondants et s'assurer que d'éventuels termes techniques soient bien compris,
- Il faut que le vocabulaire soit précis et ne puisse pas être interprété de plusieurs manières (par exemple des notions de temps comme « fréquemment » ou « souvent » doivent être remplacées par des termes précis comme « une fois par an », « une fois par mois »…),
- Il ne faut jamais poser des questions doubles, c'est-à-dire deux questions en une. Gavard-Perret et al.(2012) donne cet exemple à éviter : « Etes-vous satisfait de votre rémunération et de vos conditions de travail ? » (p.134),

- Enfin, la longueur des questions peut également influencer la qualité des réponses. Même si une question plus longue peut être plus précise et donc mieux comprise, ces auteurs suggèrent de poser des questions relativement courtes, ne dépassant pas 20 mots dans la mesure du possible.

Toujours en termes de formulation, il est également important de faire attention aux modalités de réponses proposées. Il peut tout d'abord s'agir d'échelles nominales, c'est-à-dire d'échelles dans lesquelles chaque modalité correspond à un seul objet. Dans ce cas, « les codes utilisés ne sont que la retranscription d'une réalité, sans ordre ni hiérarchie » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 135). Il faut alors faire très attention à ne pas oublier de réponse potentielle afin d'éviter les réponses erronées ou un recodage après le recueil des données. Il peut également exister des échelles ordinales qui permettent d'établir une hiérarchie entre les modalités de réponses mais qui n'assurent pas une distance égale entre celles-ci. Par exemple, si on demande à un répondant de classer ses administrateurs du plus au moins impliqué, rien ne nous assure que la « distance » entre le premier et le second administrateur est la même que celle entre le second et le troisième. Enfin, on peut également trouver des échelles d'intervalle qui permettent de lever ce problème de « distance ». En effet, « une échelle est dite d'intervalle si les distances entre chacune des modalités successives sont égales » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 135). Ces échelles sont très présentes en sciences de gestion car elles ont pour avantage de permettre de nombreux traitements statistiques et les plus utilisées sont les échelles de *Likert* qui permettent de demander aux répondants leur degré d'accord par rapport à une proposition donnée. Gavard-Perret et al.(2012) conseillent d'utiliser des échelles à cinq échelons.

1.2.2 L'organisation du questionnaire

Il est ensuite important de se pencher sur l'organisation même du questionnaire. De manière générale, Gavard-Perret et al.(2012) conseillent de toujours débuter le questionnaire par un préambule, c'est-à-dire une introduction, suivi d'un corps du questionnaire qui correspond à l'ensemble des questions qu'il faut organiser en fonction de thèmes précis, puis d'une fiche signalétique (de l'individu ou de l'entreprise) et pour finir, d'une conclusion qui comprend en général des remerciements. Il faut donc organiser le questionnaire avec pour objectif central de limiter les biais qui pourraient apparaitre.

Tout d'abord, il faut tenter de limiter ces biais au sein de l'introduction. L'objectif de celle-ci est de présenter les buts du questionnaire ainsi que ses commanditaires si nécessaire. Il est

possible de cacher volontairement le sujet de l'enquête ou en tous les cas de rester évasif sur ses objectifs afin de limiter par la suite les biais de réponse qui peuvent être de deux ordres(Gavard-Perret et al., 2012). Premièrement, on peut trouver un biais d'anxiété qui correspond à la peur des répondants d'être « jugés » ou « évalués » sur leur réponse. Ainsi, ils auront tendance à fournir des réponses qu'ils considèrent comme « correctes » et « attendues par l'évaluateur ». Pour palier à ce premier biais, il est important de rappeler que ce questionnaire n'a aucun objectif de jugement ou d'évaluation. Ceci peut par exemple passer par une phrase du type : « Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse » ou par l'assurance de l'anonymat ou au moins de la confidentialité des réponses. Ensuite, il faut se méfier de l'effet de stimulation par dissimulation de l'objectif de l'enquête. En effet, certains peuvent souhaiter mentir quant aux objectifs de la recherche en donnant de fausses explications. Cette méthode est relativement risquée puisque si le répondant a la sensation qu'on lui dissimule le véritable objectif du questionnaire, il pourra être réticent à répondre. Il vaut donc mieux présenter les véritables objectifs même sans entrer dans les détails plutôt que de les dissimuler.

Deuxièmement, il peut exister des biais dans le corps du questionnaire. Ici, il est important d'organiser les questions par thème ainsi que de placer des phrases de transition pour passer de l'un à l'autre. L'objectif d'une organisation réfléchie du corps du questionnaire est de limiter les biais qui peuvent être de trois types : effets d'ordre, effets de répercussion et effets d'interaction (Gavard-Perret et al., 2012). Tout d'abord, il y a effet d'ordre lorsque l'ordre des questions peut modifier la manière de répondre. « Plus précisément, il y a effet d'ordre lorsque la réponse à une question influence les réponses aux questions suivantes, soit parce que le répondant cherche à rester cohérent par rapport à la première question, soit parce qu'il répète son mode de réponse initial » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 143). Ce point est particulièrement important lorsque l'on cherche à développer une échelle de mesure et pour limiter ce biais, il peut être intéressant d'administrer plusieurs versions du questionnaire à différents groupes d'individus avec un ordre de questions différent. On peut ensuite trouver un effet de répercussion qui correspond en fait à un effet d'ordre dont on peut mesurer l'impact (on trouve alors des effets de surestimation et de sous-estimation). Enfin, il existe des effets d'interaction. Ces effets sont plus courants en marketing lorsque l'on cherche par exemple à évaluer un produit. Ici, si l'on présente deux produits similaires à un consommateur, ses réponses sur l'un pourront être influencées par sa vision de l'autre. Il peut dans ce cas être intéressant de construire plusieurs échantillons que l'on interroge uniquement sur un seul produit.

Finalement, afin de nous assurer que tous ces critères ont été pris en compte dans la construction de notre questionnaire, que ce soit en termes de compréhension et d'interprétation des questions ou de durée d'administration du questionnaire, nous avons fait le choix de passer par une phase d'entretiens qualitatifs afin de confronter ce questionnaire à la réalité du terrain.

1.3 La construction du questionnaire

Après avoir présenté le contexte de notre recherche, la population sur laquelle celle-ci sera réalisée ainsi que la méthodologie générale qui sera utilisée, nous allons maintenant nous intéresser à la construction du questionnaire qui servira de base à notre étude.

Dans notre revue de littérature, nous avons mis en évidence les interactions multiples qui existent entre les concepts de croissance, de profil de dirigeants et de gouvernance d'une entreprise. Nous avons construit un questionnaire qui nous permet d'aborder simultanément ces différents thèmes. Nous pourrons ainsi, lors de l'analyse des réponses des dirigeants, mettre en perspective les liens théoriques présentés dans les premiers chapitres de ce travail, et ce plus spécifiquement sur le terrain des start-up françaises.

Ce questionnaire a été co-construit avec la participation de 18 experts (16 dirigeants de start-up, 1 représentant de structure d'accompagnement et 1 représentant du MESR). Nous avons tout d'abord créé une première version de notre questionnaire. Comme le proposent Aaboen et al.(2006) et Pearce & Zahra (1991), celle-ci a ensuite été confrontée à l'avis de ces experts, afin de s'assurer de la pertinence et de la compréhension des items rédigés sur la base de la littérature. Enfin, suite aux remarques de ces différents individus, nous avons construit la version finale de notre questionnaire (Annexe 1).

Nous allons commencer par présenter les profils des experts rencontrés (1.3.1). Puis, nous mettrons en évidence les différents items retenus pour notre questionnaire avec leur justification théorique (sur la base de notre revue de littérature) et empirique (sur la base des entretiens réalisés)(1.3.2).

1.3.1 Co-construction du questionnaire : profils des experts interrogés

Tout d'abord, nous allons nous intéresser aux experts auprès desquels nous avons réalisé nos entretiens. En effet, il était important que leurs profils et leurs expériences soient les plus représentatifs possibles de ceux de notre population. Nous avons cherché à obtenir un

échantillon le plus hétérogène possible. Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des 16 dirigeants et de leur société. Rappelons que nous avons également rencontré un représentant d'un incubateur ainsi qu'un représentant du MESR.

Tableau 23 : Descriptif des 16 dirigeants rencontrés

Code entreprise	Date de création	Structure juridique	Chiffre d'affaires 2012 (k€)	Effectifs 2012	Nombre d'actionnaires	Présence d'investisseurs	Conseil d'administration	Equipe de direction	Durée de l'entretien
E1	**1999**	SAS	17000	49	5	Non	Non	Oui	65 min
E7	**2004**	SAS	5300	75	11	BA*	Oui	Oui	40 min
E8	**2007**	SA	3000	40	14	CI*	Oui	Oui	75 min
E6	**2004**	SA	1000	12	6	CI	Oui	Oui	60 min
E13	**2010**	SA	900	17	5	BA	Oui	Oui	70 min
E5	**2003**	SAS	600	20	15	Non	Non	Oui	50 min
E4	**2003**	SAS	500	3	12	BA	Non	Non	55 min
E9	**2009**	SARL	455	3	2	Non	Non	Oui	65 min
E2	**2001**	SAS	252	12	1	BA	Oui	Oui	90 min
E11	**2010**	SAS	86	6	4	Non	Non	Non	50 min
E3	**2002**	SARL	43	3	5	Non	Non	Non	80 min
E12	**2010**	SAS	20	7	3	Non	Non	Oui	85 min
E10	**2010**	SAS	5	3	3	Non	Non	Non	55 min
E14	**2013**	SAS	0	0	2	Non	Non	Oui	90 min
E15	**2013**	SA	0	0	7	CI	Oui	Oui	65 min
E16	**2013**	SAS	0	3	1	Non	Non	Oui	50 min

* BA : Business-Angel – CI : Capital-investisseurs

Ces entretiens ont duré entre 40 et 90 minutes et ont été enregistrés et entièrement retranscrits afin de pouvoir interpréter le plus finement possible les perceptions des experts sur notre questionnaire[88].

Nous remarquons que l'hétérogénéité recherchée pour cette étape d'entretiens et de co-construction du questionnaire est bien au rendez-vous. En effet, nous avons rencontré des dirigeants d'entreprises créées entre 1999 et 2013, 10 sociétés sont des Sociétés par Actions Simplifiées (SAS), 4 sont des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) et 2 sont des Sociétés Anonymes (SA). La dispersion de la taille de ces entreprises est également importante puisque le chiffre d'affaires varie de 0 à 17 millions d'euros et les effectifs de 0 à 75 personnes. Nous constatons ensuite que certaines entreprises n'ont qu'un seul actionnaire alors que d'autres en ont jusqu'à 15. De la même manière, certaines entreprises ont accueilli des investisseurs extérieurs (Business-Angel et Capital-Investisseurs) et d'autres non. De plus, nous disposons également de la vision de dirigeants ayant ou non mis en place une équipe de direction et un conseil d'administration.

[88] Quatre entretiens ont seulement fait l'objet d'une prise de note car ces personnes ne souhaitaient pas être enregistrées.

Grâce à cette hétérogénéité, nous avons obtenu l'opinion de dirigeants étant confrontés ou non à la gestion des trois mécanismes de gouvernance centraux décrits dans le chapitre 3 de ce travail : équipe de direction, conseil d'administration et présence d'investisseurs en capital. Ceci nous permet de nous assurer que les dirigeants rencontrés auront forcément vécu les situations qui y sont décrites et donc que leurs remarques sur la pertinence de nos items sont fondées empiriquement.

1.3.2 Un questionnaire basé sur quatre thèmes

Selon les recommandations de Gavard-Perret et al.(2012), nous avons construit notre questionnaire de la manière suivante. Il comporte :

- Une introduction,
- Un corps du questionnaire qui porte sur quatre thèmes centraux :
    - L'entreprise,
    - Les relations avec les parties prenantes,
    - La croissance de l'entreprise,
    - Et le profil du dirigeant,
- Et une fiche signalétique de l'entreprise.

Si ce questionnaire est présenté suivant quatre thèmes centraux, c'est parce que nous avons fait le choix de ne pas le présenter uniquement de manière apparente sur les thèmes de notre revue de littérature : croissance et gouvernance. Ceci nous permettait de ne pas dévoiler de manière trop claire notre objectif et de ne pas influencer les réponses des dirigeants(Gavard-Perret et al., 2012).

Nous allons présenter les différentes parties de ce questionnaire.

1.3.2.1 <u>L'introduction</u>

Le questionnaire débute avec une introduction qui présente tout d'abord les commanditaires de l'étude : l'Université Grenoble Alpes ainsi que le CERAG[89]. Les entreprises ciblées sont ensuite décrites comme ayant bénéficié du support du MESRafin que les dirigeants comprennent pourquoi ils ont été contactés. Dans l'objectif d'être le plus transparent possible sur les finalités de cette étude, nous décrivons ensuite les quatre thèmes abordés : l'entreprise, les relations avec les parties prenantes, la croissance de l'entreprise et le profil du dirigeant.

[89] Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion

La dernière partie de cette introduction a pour objectif de maximiser le nombre de répondants. Nous précisons le temps nécessaire pour répondre à l'étude grâce aux retours qui nous ont été faits sur ce sujet par les 16 dirigeants rencontrés lors de nos entretiens qualitatifs. De plus, comme le préconisent Gavard-Perret et al.(2012), nous assurons le répondant qu'il n'y aura aucun jugement quant à ses réponses. Nous assurons également la confidentialité totale des données obtenues. Enfin, nous donnons dès le départ les coordonnées du chercheur qui administre le questionnaire afin de permettre aux dirigeants de nous contacter si besoin. Cette précaution a été utile puisque nous avons reçu plusieurs e-mails nous demandant des compléments d'information sur la recherche avant que les dirigeants n'acceptent de participer à celle-ci. En répondant à toutes ces sollicitations, nous avons ainsi augmenté notre taux de réponse. Le tableau ci-dessous présente cette introduction.

Tableau 24 : L'introduction du questionnaire

INTRODUCTION
Nous vous remercions de participer à cette recherche menée par l'Université Grenoble Alpes et le CERAG (Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion – CNRS UMR 5820). Votre avis nous intéresse car nous étudions actuellement les trajectoires de croissance des jeunes entreprises innovantes qui ont bénéficié du support du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) via un incubateur et/ou le Concours d'Aide à la Création d'Entreprises de Technologies Innovantes, ce qui est le cas de votre société. Nous allons nous intéresser à 4 thématiques différentes : 1/ Votre entreprise 2/ Vos relations avec les parties prenantes 3/ La croissance de votre entreprise 4/ Votre profil Compléter ce questionnaire devrait vous demander environ 15 minutes. Pour y répondre dans les meilleures conditions, nous vous rappelons 2 éléments importants : 1/ Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse : ce qui nous intéresse, c'est votre perception. 2/ Les renseignements que contient ce questionnaire sont strictement confidentiels. Ils ne serviront qu'à des fins de recherche. Contact : Caroline TARILLON (caroline.tarillon@upmf-grenoble.fr)

1.3.2.2 Les items portant sur l'entreprise

La seconde partie de notre questionnaire porte ensuite sur les caractéristiques de l'entreprise. Il s'agissait d'un choix délibéré de notre part de débuter notre questionnaire par un thème relativement neutre. En effet, nous pensions que certaines questions portant sur la gouvernance ou la croissance pourraient s'avérer sensibles pour les dirigeants. Il semblait donc délicat de débuter avec ce type de question.

Voici les questions proposées dans cette partie concernant l'entreprise.

Tableau 25 : Questions posées sur l'entreprise

1. Votre entreprise est :	Une société à responsabilité limitée (SARL) Une société à responsabilité limitée à associé unique Une société anonyme (SA) à conseil d'administration Une société anonyme (SA) à Conseil de Surveillance et directoire Une société par Actions Simplifiée (SAS) Une société par Actions Simplifiée à associé unique (SASU) Une société en Commandite par Action (SCA) Autre (veuillez préciser)
2. Dans cette entreprise, vous êtes :	Président du Conseil d'administration Directeur Général Président Directeur Général Président du Directoire Président du Conseil de Surveillance Président Gérant Co-gérant Autre (veuillez préciser)
3. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?	E-Commerce – E-services Logiciels – Outils Internet Industrie – Chimie Santé – Biotechnologies Biens de consommation Electronique Energie – *Cleantech* Autre (veuillez préciser)
4. Quelle est la nature de votre offre ?	Produit Procédé Service Licence / Brevet
5. Dans que département se situe votre siège social ?	(en chiffres)
6. Quelle est l'année de création de votre entreprise ?	(en chiffres)

7. Combien votre entreprise a-t-elle de filiales ?	Aucune De 1 à 2 De 3 à 5 De 6 à 10 Plus de 10
8. Bénéficiez-vous ou avez-vous bénéficié un jour du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) ?	Oui Non
9. Bénéficiez-vous ou avez-vous bénéficié un jour du Crédit Impôt Recherche (CIR) ?	Oui Non
10. Combien de brevets (ou licences) détient votre entreprise ?	Aucun De 1 à 2 De 3 à 5 De 6 à 10 Plus de 10
11. Votre entreprise est-elle accompagnée ou a-t-elle été accompagnée par : un incubateur, le Concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, Oséo / BpiFrance, le réseau Entreprendre, une pépinière d'entreprises ?	Oui Non Je ne sais pas
12. Lors de la création de l'entreprise, le projet technologique / le porteur de projet était :	Issu de la recherche publique En lien avec la recherche publique Ni l'un, ni l'autre Je ne sais pas

Toutes ces questions ont été posées car les informations qu'elles permettent d'obtenir sont reconnues comme ayant un impact sur la croissance d'une entreprise.

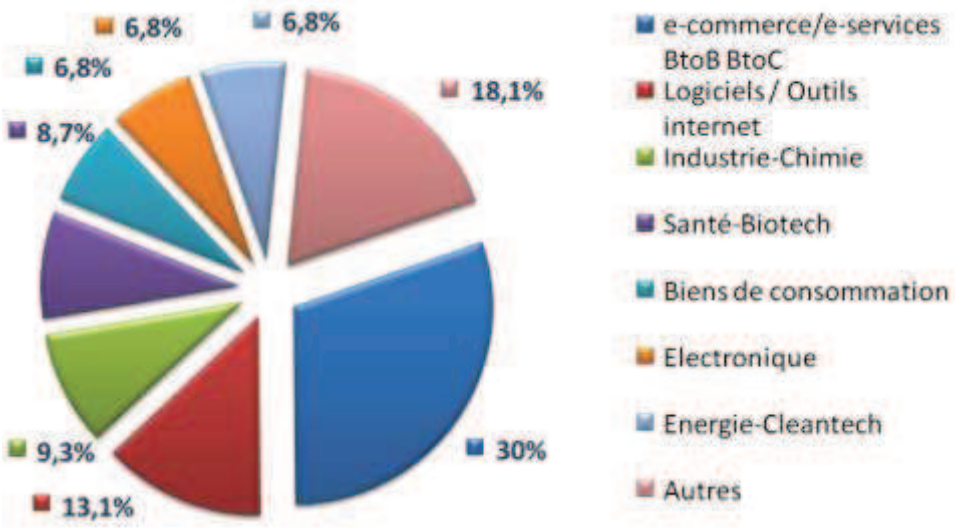
Tout d'abord, si nous nous intéressons à la structure juridique de la société, c'est parce que de nombreux auteurs, commeDahlqvist et al. (2000), soulignent l'influence de la structure juridique d'une entreprise sur sa trajectoire de croissance. Dans le contexte français d'entreprises innovantes ayant été lauréates du Concours qui nous intéresse dans cette recherche, Benslimane et al.(2009) mettent ainsi en évidence que les sociétés structurées sous forme de Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) et Société Anonymes (SA) connaissent une croissance de leur chiffre d'affaires plus importante que celles qui ont fait le choix d'un statut de Société à Responsabilité Limitée (SARL).

Ensuite, notre seconde question s'intéresse au statut du dirigeant. En effet, la direction de l'entreprise peut soit être duale (au travers par exemple d'un président du conseil d'administration et d'un directeur général), soit être centrée sur une seule personne (ce qui

peut être le cas dans une SAS dirigée par un Président). Or, Daily & Dalton(1993) mettent bien en évidence qu'une dualité de la direction, c'est-à-dire une séparation entre la présidence et la gestion opérationnelle de l'entreprise, serait favorable à la croissance de celle-ci.

Nous nous penchons également sur le secteur d'activité de l'entreprise. En effet, si Redis (2007) montre une influence significative de l'appartenance à un secteur d'activité spécifique sur la croissance de l'entreprise innovante en termes de chiffre d'affaires, d'autres auteurs mettent en évidence une relation plutôt faible entre ces variables (Chanut-Guieu & Guieu, 2011b; Janssen, 2011). Il nous paraissait donc important d'étudier cette question qui semble encore non résolu, dans le contexte des entreprises innovantes françaises. Nous pensons que le manque de conclusions probantes sur ce sujet peut notamment provenir de la difficulté à définir des secteurs d'activités distincts et adaptés aux types de recherches menées. Ainsi, nous faisons ici le choix d'utiliser une classification de secteur d'activité proposée par France Angel[90] qui travaille avec des entreprises extrêmement similaires aux nôtres. La fédération de Business-Angel soutient des entreprises dans les secteurs d'activité suivants.

Figure 29 : Classification des start-up par France-Angel et répartition par secteur des entreprises financées en 2012



Source : France Angel – Statistiques 2012 de l'activité des réseaux de Business Angel – www.franceAngel.org

[90] France Angel est la fédération nationale des réseaux de Business-Angel. Elle agit pour promouvoir l'investissement par les Business-Angel en France afin de permettre à de nombreux entrepreneurs de bénéficier de cette ressource. Cette fédération représente également les Business-Angel français auprès des institutions françaises et européennes. Enfin, elle cherche à fédérer les réseaux régionaux de Business-Angel afin de favoriser leur professionnalisation. En 2013, le réseau national regroupait 4292 Business-Angel et a financé cette année là 370 entreprises pour un total de 41 millions d'€. Les entreprises financées étaient principalement situées en région parisienne (46%) et en région Rhône-Alpes (17%). *Source* : http://www.franceAngel.org/images/stories/Newsletter/News_mars_13/CP_Bilan_dactivit%C3%A9_2013_des_r%C3%A9seaux_de_Business_Angel.pdf

La question suivante porte sur la nature de l'offre de l'entreprise. Ce point, même s'il est à notre connaissance assez peu souligné dans la littérature comme étant lié à la croissance desstart-up en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs, est apparu comme important suite aux entretiens réalisés avec les dirigeants. En effet, cette question n'était pas posée lors de la première version de notre questionnaire. Cependant, certains dirigeants ont souligné le fait que d'être une entreprise de services, de produits ou plutôt commercialisant des licences pouvait avoir une influence différente sur la croissance de l'entreprise mesurée par ces deux indicateurs centraux. L'une des dirigeantes interrogées, qui est à la tête d'une société informatique, nous confie : *« ici, par exemple, clairement, on pourrait multiplier le chiffre d'affaires par trois, quatre… sans avoir besoin de rajouter quelqu'un !! Parce qu'on fait de la licence… alors j'exagère un peu… parce qu'il y a quand même un peu de support… s'il y a plus de clients, il y a quand même des choses qui nécessitent des gens mais le ratio est assez faible… mais par contre, vous avez des soc*iétés *dont des sociétés de service, pour faire 1€ de chiffre d'affaires, il faut 1€ de salaire !! »* (E8). On suppose ainsi qu'en fonction de la nature de l'offre, la rapidité de la croissance de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs pourra fortement varier.

Nous nous intéressons ensuite à deux caractéristiques démographiques de l'entreprise : son âge et sa zone géographique. En effet, en ce qui concerne cette dernière, Oséo(2011) montre bien que la grande majorité des entreprises innovantes françaises sont créées en Ile-de-France et dans la région Rhône-Alpes. De plus, Janssen(2011) note que la concentration d'entreprises à forte croissance est plus importante dans les régions qui connaissent une forte croissance économique. Selon cet auteur, l'âge aurait de plus*a priori* une influence négative sur la croissance. Certains auteurs soulignent empiriquement ce constat. C'est par exemple le cas de Julien(2000) qui montre que les PME à forte croissance sont les entreprises les plus jeunes sur un échantillon de 52 sociétés québécoises.

Nous avons ensuite montré, dans notre revue de littérature que la taille de l'entreprise est corrélée négativement à sa croissance (Colombo & Grilli, 2010; Dromby, 2000 ; Moati et al., 2006). De plus, cette croissance peut être réalisée de deux manières : il peut s'agir d'une croissance interne ou d'une croissance externe(Blanchot & Meier, 2009; Janssen, 2011). La distinction entre ces deux formes de croissance est la suivante : « l'organisation peut croitre en achetant des activités existantes […] ou en accédant à des ressources et compétences diverses […] dont elle opère elle-même la combinaison pour développer ou renforcer son offre » (Blanchot & Meier, 2009, p. 3). Ainsi, lorsqu'on parle de croissance interne ou de

croissance organique, on considère que l'entreprise développe des stratégies à partir de ses propres capacités (Johnson et al., 2014). Au contraire, une entreprise peut mettre en place une stratégie de croissance externe au travers de fusions et acquisitions. Ce type de croissance consiste pour une entreprise à en acquérir d'autres, concurrentes ou complémentaires et ainsi à accélérer sa croissance. La société pourra alors simultanément augmenter son effectif, ses ventes et ses parts de marché (Janssen, 2011). Or les études citées ci-dessus font rarement cette distinction. Il nous semblait intéressant de savoir si une croissance externe, que nous mesurons ici par une augmentation du nombre de filiales, était ou non corrélée à la croissance mesurée en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs.

Si nous nous intéressons ensuite au niveau d'innovation, c'est parce que certains auteurs mettent en évidence que plus une entreprise est innovante, plus elle attirera des financements (Gimmon & Levie, 2010) et donc plus sa croissance sera potentiellement importante (Toulouse & Bourdeau, 1994). Pour mesurer le niveau d'innovation, nous faisons le choix d'utiliser le nombre de brevets et de licences car il s'agit d'un indicateur facilement mesurable par les dirigeants. Au départ, nous pensions nous intéresser uniquement à la notion de brevets puis nous avons rajouté celle de licence suite à certaines remarques des dirigeants[91]. L'un d'entre eux précise : « *c'est « brevets » et « licences » qu'il faut mettre ! Parce qu'il y en a qui n'ont que des licences et ça a pratiquement autant de valeur… »* (E15).

Enfin, en ce qui concerne les caractéristiques de l'entreprise, notre questionnaire s'intéresse aux structures d'accompagnement et aux aides de l'Etat dont a pu bénéficiée la société.En effet, les résultats obtenus dans la littérature quant à l'impact de ces aides sur la croissance sont peu clairs et demandent donc un approfondissement. Benslimane et al. (2009), par exemple, ne parviennent pas à mettre en évidence de corrélation significative entre le fait d'avoir participer au Concours du MESR ou d'avoir bénéficié d'aides publiques comme le statut de Jeune Entreprise Innovante[92] (JEI) ou le Crédit Impôt Recherche[93] (CIR) et la

[91] Un brevet est « un titre délivré par un organisme officiel (en France, l'INPI) à une organisation ou à un individu, qui reconnait à l'auteur la paternité d'une découverte ou d'une invention industrielle, et qui lui offre une exclusivité (monopole) d'exploitation pendant une durée déterminée selon les termes fixés par la loi (20 ans le plus souvent, sous réserve de paiement des annuités). […] Le brevet peut faire l'objet d'une cession ou d'une concession du droit d'utilisation. [Il] constitue donc un titre de propriété industrielle. » Le propriétaire peut donc vendre une licence, c'est-à-dire « un contrat au terme duquel le propriétaire d'un bien, d'un procédé, d'un brevet d'une marque, accorde un droit d'utilisation à une personne ou une entreprise. » (Lehu, 2012).

[92] Le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) a été créé en 2004. Il s'adresse aux entreprises de moins de 8 ans qui mettent en œuvre des dépenses de Recherche et Développement qui représentent au moins 15% de leurs charges. Ces entreprises doivent avoir moins de 250 salariés, réaliser un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'€ (actif inférieur à 43 millions d'€) et être indépendantes (c'est-à-dire que leur capital doit être détenu à plus de 50% par des personnes physiques, une ou plusieurs JEI dont le capital est lui aussi détenu à plus de 50% par des personnes physiques, des associations à caractère scientifique, des établissements de recherche ou des sociétés d'investissement telles que des sociétés de capital risque). Ces

croissance des entreprises innovantes françaises en termes de chiffre d'affaires.Dahlqvist et al. (2000), Fabre & Kerjosse(2006) ou encore Moati et al.(2006) montrent au contraire une corrélation positive entre ces deux variables, alors que Bertoni et al.(2005) montrent une relation négative. Puisque les résultats sont ambigüs dans la littérature, nous avons cherché à savoir auprès des dirigeants rencontrés si ces aides publiques pouvaient réellement aider les entreprises innovantes. De manière générale, la réponse est oui. Lorsqu'on lui demande si le statut de JEI et le CIR ont été utiles et bénéfiques pour son entreprise, l'un des dirigeants nous répond : *« Oui, carrément !! Oui, parce que quand on est une start-up, une petite entreprise, tout ce qui nous fait économiser de la trésorerie est bénéfique… et ce n'est pas négligeable !! Moi, je l'ai vu quand on a fini le statut de JEI, je peux vous dire qu'en charges sociales, ça fait mal !! Vous voyez la différence !!! Et idem avec le CIR… »* (E4). Il était donc important d'approfondir ces notions dans notre questionnaire.

Si l'on s'intéresse plus spécifiquement aux structures d'accompagnement que sont les incubateurs, les résultats obtenus dans la littérature sont plus clairs. En effet, la majorité des recherches mettent en évidence une relation positive entre l'incubation et la croissance (Berger-Douce, 2005 ; Chabaud et al., 2003 ; Schmitt et al., 2004; Stephany & Vedel, 2005). Afin de confirmer et d'affiner ces résultats, nous avons souhaité savoir s'ils étaient uniquement applicables aux incubateurs publics (tels que définis précédemment) ou si des incubateurs privés (offrant les mêmes services) pouvaient également avoir un impact similaire. Avec le même objectif, nous nous sommes intéressés à l'impact des pépinières d'entreprises[94] et du Réseau Entreprendre[95] qui offrent également, en France, un

sociétés peuvent alors bénéficier d'allègements fiscaux et d'exonérations sociales comme une exonération de l'impôt sur les sociétés ou des cotisations sociales patronales.
Source : https://www.apce.com/pid1653/jeune-entreprise-innovante.html?pid=1653

[93] Le Crédit Impôt Recherche (CIR) correspond à un crédit d'impôt de 30% des dépenses de Recherche et Développement jusqu'à 100 millions d'€ et 5% au-delà. Les sociétés qui peuvent en bénéficier sont des entreprises industrielles, commerciales et agricoles qui sont soumises à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéfices industrielles et commerciaux. Ces entreprises peuvent être nouvelles ou préexistantes. Elles ne doivent pas avoir de lien de dépendance avec d'autres sociétés ayant bénéficié du CIR et l'un de leurs associés ne doit pas lui-même détenir plus de 25% du capital d'une entreprise dans ce cas. Les dépenses de Recherche et Développement éligibles au CIR sont : les dotations aux amortissements des immobilisations acquises et affectées directement à la recherche, les dépenses personnels (chercheurs et techniciens) ou encore les autres dépenses de fonctionnement liées à la recherche.
Source : http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/competitivite/fiscalite/credit-impot-recherche

[94] « Une pépinière d'entreprise est un organisme qui apporte un soutien fort à certains types de créateurs ou de jeunes entreprises : en leur proposant une solution d'hébergement dans des locaux adaptés à leurs besoins moyennant un loyer à des conditions avantageuses et en leur offrant une palette de services sur place (assistance juridique, formation, animation, secrétariat partagé, salle de réunion). Résider en pépinière permet de limiter les frais fixes et de transformer certaines charges fixes en charges variables (exemple : coût des photocopies payées à l'unité au lieu d'acquérir un photocopieur). »
Source : http://www.apce.com/cid45294/pepiniere-d-entreprises.html?C=173

[95] La mission du Réseau Entreprendre est d'accompagner les nouveaux entrepreneurs. Pour cela, il met en place un système de mentorat basé sur la réciprocité. Ainsi, des chefs d'entreprises d'expérience suivent de nouveaux dirigeants pour les accompagner et les conseiller. De plus, le réseau offre un financement sous forme de prêt d'honneur qui permet de faire effet de levier auprès d'autres financeurs (banques, investisseurs…). Le réseau propose notamment un programme spécifique d'accompagnement des projets de technologies innovantes : *InnoTech*. En effet, « ces nouveaux entrepreneurs, qui ont

accompagnement aux entreprises innovantes. Ce dernier, par exemple, accompagne chaque année plus de 1800 sociétés et permet de créer ou de sauvegarder en moyenne plus de 12 emplois par projet en 5 ans[96].

1.3.2.3 Les items portant sur les relations avec les parties prenantes

Dans notre questionnaire, nous nous intéressons ensuite aux relations qu'entretient le dirigeant ainsi que son entreprise avec ses diverses parties prenantes. Pour cela, nous nous sommes penchés aussi bien sur les relations formelles qui peuvent être mises en place au sein de certains mécanismes de gouvernance comme un conseil d'administration, une équipe de direction, un conseil scientifique ou stratégique… que sur les relations plus informelles qui peuvent exister avec les diverses parties prenantes, qu'il s'agissent des actionnaires, des salariés, des clients, des fournisseurs ou encore de l'Etat. Cette seconde partie nous permet ainsi d'appréhender la structure de gouvernance de l'entreprise ainsi que la vision qu'en a le dirigeant.

Pour cela, les questions suivantes ont été posées.

Tableau 26 : Questions posées sur les relations avec les parties prenantes

13. Votre entreprise comporte-t-elle un conseil d'administration ?	Oui Non
14. Votre entreprise comporte-t-elle un conseil de surveillance ?	Oui Non
15. De combien de membres se compose ce conseil d'administration ?	(en chiffre)
16. Ce conseil contient-il des administrateurs indépendants ?	Oui Non
17. De combien de membres se compose ce conseil de surveillance ?	(en chiffre)
18. Ce conseil contient-il des administrateurs indépendants ?	Oui Non
19. Combien votre entreprise compte-elle d'actionnaires ?	(en chiffre)

souvent un cursus orienté « scientifique » et « technique », doivent confronter au plus tôt leur projet technologique au marché, faire les choix stratégique fondamentaux sur le positionnement de leur offre, construire une proposition de valeur attractive, répondre à des problématiques financières… ». Le programme *InnoTech* répond donc spécifiquement à ces besoins en mettant notamment en relation le jeune dirigeant avec des accompagnateurs spécialistes de leur secteur d'activité.
Source : http://www.reseau-entreprendre.org

[96] http://www.reseau-entreprendre.org/actualite/panorama-2013-action-et-impacts-de-reseau-entreprendre_R_362_6759_

20. Un pacte d'actionnaires a-t-il été mis en place au sein de votre société ?	Oui Non
21. Les parties prenantes suivantes sont elles actionnaires ? Pourcentage détenu ? – Vous, co-fondateurs, salariés, Business-Angel, Capital-Investisseurs, Université, Industriels, Marché financier, Love Money	Oui Non
22. Nous allons maintenant nous intéresser au rôle des actionnaires (autres que vous). […] Selon vous, ces actionnaires : *Réponse sur une échelle de Likert : de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »*	Contrôlent les décisions stratégiques majeures Ont vis-à-vis du dirigeant un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures Contrôlent les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés Aident le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés Contrôlent les performances financières de l'entreprise Aident le dirigeant à identifier et recruter les administrateurs de son entreprise Nomment les administrateurs Contrôlent la performance du dirigeant Aident le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction Nomment les membres de l'équipe de direction Déterminent la rémunération des membres de l'équipe de direction Offrent une expertise économique et financière Offrent une expertise managériale Offrent une expertise technique Offrent une expertise légale Font profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources Contribuent à la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise Apportent au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »
23. Etes-vous entouré d'une équipe de direction (exemples : directeur technique, financier, commercial, R&D…) ?	Oui Non
24. De combien de membres se compose cette équipe de direction ?	(en chiffre)
25. Dans votre entreprise, avez-vous mis en place un comité stratégique composé de personnalités indépendantes (ni actionnaire, ni salarié) ?	Oui Non
26. De combien de membres se compose ce comité stratégique ?	(en chiffre)

27. Si non, vous envisagez de mettre en place un comité stratégique dans le futur.	Pas du tout d'accord … Ni d'accord, ni pas d'accord … Tout à fait d'accord
28. Dans votre entreprise, avez-vous mis en place un comité scientifique composé de personnalités indépendantes (ni actionnaire, ni salarié) ?	Oui Non
29. De combien de membres se compose ce comité scientifique ?	(en chiffre)
30. Si non, vous envisagez de mettre en place un comité scientifique dans le futur.	Pas du tout d'accord … Ni d'accord, ni pas d'accord … Tout à fait d'accord
31. Des personnalités indépendantes vous conseillent en dehors de ces structures, de manière informelle.	Oui Non
32. Avez-vous mis en place des partenariats avec des laboratoires de recherche publics ?	Oui Non
33. Si oui, selon vous, ces partenariats sont déterminants pour la pérennité de votre entreprise ?	Pas du tout d'accord … Ni d'accord, ni pas d'accord … Tout à fait d'accord
34. Comment se déroulent vos relations avec les parties prenantes suivantes ? Clients, fournisseurs, banques, Business-Angel, Capital-investisseurs, autres actionnaires, salariés, Université / Laboratoire de recherche, Etat / Pouvoirs publics	Cette partie prenante a un pouvoir de contrôle sur vos décisions : « Pas du tout d'accord » à « Tout à faire d'accord » Cette partie prenante est une source d'expertise pour vos décisions : « Pas du tout d'accord » à « Tout à faire d'accord »

Dans un premier temps, nous posons des questions qui nous permettent de décrire la structure globale de gouvernance à l'œuvre dans l'entreprise. Nous nous intéressons ainsi à la structure de capital de celle-ci, à la présence d'un conseil d'administration ou de surveillance, d'un comité stratégique et/ou scientifique, d'une équipe de direction ou encore d'un pacte d'actionnaires. De la même manière que pour les caractéristiques de l'entreprise étudiées dans la première partie de notre questionnaire, si nous posons ces questions, c'est parce que leurs thèmes sont connus pour être liés à la croissance des entreprises.

Premièrement, dans le cas des start-up, la présence d'investisseurs en capital est souvent reconnue pour être favorable à la croissance (Colombo & Grilli, 2010 ; Grilli & Murtinu, 2011; Langeland, 2007; Lasch, 2005). De manière plus générale, Filatotchev & Wright(2005) ou Mayer(2005) montrent une évolution de la structure de capital lors de la croissance de l'entreprise. Selon ce dernier, lors des premières phases de croissance (c'est-à-dire quand l'entreprise est encore de petite taille), son capital est plutôt détenu par les fondateurs, leurs amis et leurs familles, c'est-à-dire par ce que l'on appelle la *Love Money*. Ensuite, des Business-Angel puis des capital-investisseurs devraient arriver dans l'entreprise lors de la phase de forte croissance. Après cela, on devrait observer l'entrée au capital d'entreprises non financières (industriels par exemple). Pour finir, lors de la phase de maturité, l'entreprise aura plus tendance à se financer en bourse. C'est donc suite à ces propositions théoriques que nous posons notamment la question 19 afin de savoir si ces constats sont observables dans les start-up françaises.

Plusieurs mécanismes formels peuvent ensuite être observés dans les start-up et avoir un impact sur leurs trajectoires de croissance. Tout d'abord, Wirtz(2011) et Cumming & Johan (2007) reconnaissent l'importance d'un pacte d'actionnaires pour structurer les relations entre dirigeants et investisseurs et ainsi favoriser la croissance. Ensuite, le conseil d'administration (ou conseil de surveillance en fonction de la spécificité juridique de l'entreprise) est l'un des mécanismes centraux évoqué dans la littérature. De nombreux auteurs montrent que sa présence (Cerrada & Janssen, 2006), son indépendance (Kor & Sundaramurthy, 2009) ou encore son hétérogénéité (Bantel & Jackson, 1989) sont autant de facteurs qui seraient favorables à la croissance d'une entreprise. En ce qui concerne sa taille, la relation est plus ambigüe (Forbes & Milliken, 1999; Gabrielsson & Huse, 2002) et certains auteurs mettent plutôt en évidence une relation en « U » inversé entre celle-ci et l'impact positif du conseil sur l'entreprise. Il existerait donc une taille maximum au-delà de laquelle les apports des membres du conseil seraient contrecarrés par la lenteur des décisions et les conflits qui pourraient apparaitre (Finkle, 1998). La présence d'une équipe de direction, quant à elle, est souvent reconnue comme ayant impact positif sur la croissance d'une entreprise (Dromby, 2000; Feeser & Willard, 1990) même si certains auteurs ne parviennent pas à mettre en évidence cette relation de manière significative (Lasch, 2005). Si nous nous intéressons également à la taille de l'équipe de direction, c'est parce que de la même manière que pour le conseil d'administration, l'impact de cette variable sur la croissance n'est pas clairement définie. En effet, si certains auteurs comme Wiersema & Bantel(1992) ou

Ucbasaran et al.(2003)mettent en évidence une efficacité plus importante des équipes de grande taille grâce à leur hétérogénéité de compétences, d'autres, comme Weinzimmer(1997) montrent plutôt un impact négatif de cette grande taille sur la croissance à cause des conflits et de la lenteur des prises de décision.

Dans ce questionnaire, nous nous intéressons ensuite à la présence et à la taille d'un comité stratégique et/ou scientifique. En effet, même si dans la littérature sur les start-up, ces deux mécanismes ne sont pas cités, à notre connaissance, comme ayant un lien avec la croissance, ils reviennent souvent dans les discours des dirigeants. L'un d'entre eux nous dit : *« Je pense que c'est intéressant d'avoir un regard business… il est intéressant d'avoir un regard scientifique sur ce qu'on fait, mais je pense qu'il est aussi intéressant d'avoir un regard business, de gens qui ont pas mal d'expérience, du recul et qui peuvent vous aider à prendre certaines décisions, à vous orienter, à vous critiquer… »* (E5). Ils apportent également différents types de conseils : *« C'est les conseils sur les levées de fonds, les conseils sur la stratégie… les conseils sur l'activité commerciale… »* (E8). Enfin, ces deux conseils auraient des objectifs différents : *« le comité scientifique, là on a vraiment à faire à la technique… ce sont des experts dans un ou des domaines pour aider l'entreprise à prendre des décisions techniques… le comité stratégique, c'est à vision plus large… ils apportent plus leurs réseaux, leurs conseils sur leur expertise de management d'entreprise ou de gestion d'entreprise… ils sont plus dans la gestion, le comité stratégique alors que le comité scientifique, il est plus dans le conseil scientifique et technique… »* (E16) mais permettraient finalement tous deux d'obtenir une certaine légitimité ou crédibilité vis-à-vis de futurs investisseurs (E10).

Nous demandons également aux dirigeants s'ils ont ou non mis en place des partenariats avec la recherche publique. En effet, comme nous l'avons dit précédemment, les entreprises lauréates du Concours n'ont pas nécessairement mis en place ce type de relation. Or, dans la mesure où certains auteurs comme Boissin et al.(2009) montrent qu'une relation trop étroite avec le laboratoire d'origine du dirigeant pourrait être négative pour la croissance, il nous semblait important de nous intéresser plus spécifiquement à cette question.

Enfin, pour finir de décrire la structure de gouvernance des start-up, nous nous intéressons aux relations qui existent entre le dirigeant et les parties prenantes de son entreprise. Suite aux travaux de Freeman et al.(2007), Clarkson(1994) ou encore Mitchell et al.(1997), nous nous intéressons à différentes parties prenantes. Nous prenons par exemple en compte des parties

prenantes primaires comme les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les banques ou encore les salariés qui ont des relations contractuelles avec l'entreprise. Nous nous penchons également sur des parties prenantes secondaires comme l'Etat ou les Universités. De plus, sur la base des deux visions de la gouvernance que nous avons développées précédemment (vision disciplinaire et cognitive), nous avons choisi d'étudier deux types de relations : une première qui porte sur la notion de contrôle développée dans la vision disciplinaire ; et une seconde qui porte sur la notion d'accompagnement et d'apport de compétences et d'expertise dans la vision cognitive (Charreaux, 2008; Wirtz, 2011).

Deuxièmement, nous nous intéressons à la vision qu'a le dirigeant de la gouvernance au sein de son entreprise. En effet, si les questions précédentes avaient pour but de décrire la structure réelle de gouvernance à l'œuvre dans les start-up, les réponses à la question 21 ont elles pour objectif de décrire les représentations du dirigeant sur ce sujet. Cette question porte plus spécifiquement sur le rôle des actionnaires, qu'il soit perçu au travers de mécanismes formels (comme un conseil d'administration) ou des mécanismes informels (comme des rencontres, des discussions téléphoniques…). Comme pour les parties prenantes au sens large, nous nous appuyons sur la double vision, disciplinaire et cognitive, de la gouvernance(Karoui & Khlif, 2007). Ainsi, certaines questions portent sur la notion de contrôle et d'autres plus sur la notion de service et d'apports cognitifs(Bonn & Pettigrew, 2009; Forbes & Milliken, 1999; Huse, 2000). Pour définir les rôles de ces actionnaires, nous nous sommes appuyés à la fois sur les descriptions faites dans le chapitre 3 de ce travail au sujet des rôles potentiels du conseil d'administration (puisque les actionnaires y ont souvent une place privilégiée) mais aussi de ceux des investisseurs en capital qui sont très présents dans les start-up. Le tableau ci-dessous résume les rôles les plus présents dans la littérature ainsi que les références bibliographiques dont ils sont issus.

Tableau 27 : Les rôles des actionnaires dans les start-up

Rôle des actionnaires	Références bibliographiques
Contrôler les décisions stratégiques majeures	Bonnet, 2005 ; Brouard & Di Vito, 2008 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; Morris et al., 2000 ; OCDE, 2004
Avoir vis-à-vis du dirigeant un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures	Bonnet, 2005 ; Bouton, 2002 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Ingley & Van der Walt, 2001 ; Morris et al., 2000
Contrôler les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés	Bonnet, 2005 ; Bouton, 2002 ; Ingley & Van der Walt, 2001 ; Morris et al., 2000 ; OCDE, 2004
Aider le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	Gabrielsson & Huse, 2002 ; Morris et al., 2000
Contrôler les performances financières de l'entreprise	Bonnet, 2005 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Karoui & Khlif, 2007 ; Morris et al., 2000
Aider le dirigeant à identifier et recruter les administrateurs de son entreprise	Bouton, 2002 ; Middle Next, 2009 ; OCDE, 2004
Nommer les administrateurs	Bouton, 2002 ; Karoui & Khlif, 2007 ; Middle Next, 2009 ; OCDE, 2004
Contrôler la performance du dirigeant	Bonnet, 2005 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Karoui & Khlif, 2007
Aider le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction	Gabrielsson & Huse, 2002 ; Karoui & Khlif, 2007
Nommer les membres de l'équipe de direction	Bonnet, 2005 ; Brouard & Di Vito, 2008 ; Castaldi & Wortman, 1984 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; McNulty & Pettigrew, 1999 ; OCDE, 2004
Déterminer la rémunération des membres de l'équipe de direction	Bouton, 2002 ; Brouard & Di Vito, 2008 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Karoui & Khlif, 2007 ; Middle Next, 2009 ; OCDE, 2004
Offrir une expertise économique et financière	Castaldi & Wortman, 1984 ; Gabrielsson & Huse, 2002
Offrir une expertise managériale	
Offrir une expertise technique	
Offrir une expertise légale	
Faire profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources	Bonnet, 2005 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; Karoui & Khlif, 2007 ; Morris et al., 2000
Contribuer à la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise	Gabrielsson & Huse, 2002 ; Karoui & Khlif, 2007
Apporter au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »	Bonnet, 2005 ; Gabrielsson & Huse, 2002 ; Ingley & Van der Walt, 2001 ; Sapienza et al., 1996

1.3.2.4 Les items portant sur la croissance de l'entreprise

Dans une troisième partie, nous posons des questions qui vont nous permettre de caractériser la croissance des entreprises étudiées. De la même manière que pour la gouvernance, nous nous intéressons d'abord à la croissance observée dans la société puis nous proposons une série d'items qui permet de définir la vision qu'a le dirigeant de cette notion de croissance.

Le tableau ci-dessous présente ces questions.

Tableau 28 : Questions posées sur la croissance de l'entreprise

35. Quelle a été la situation de votre entreprise en 2012 ? *En termes de chiffre d'affaires et d'effectif*	(en chiffre)
36. Quelle a été la durée approximative des 3 phases de votre création ? *Du début du projet à la création ; de la création aux premières ventes ; des premières ventes à l'équilibre financier*	Je ne sais pas Non Applicable < 1 an 1 à 2 ans 2 à 3 ans 3 à 4 ans > 4 ans
37. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires est réalisé à l'international ?	Aucun De 0 à 25% De 25 à 50% De 50 à 75% De 75 à 100%
38. Ces 3 dernières années (ou depuis la création), quel a été le taux de croissance annuel moyen de votre entreprise ? *En termes de chiffre d'affaires et d'effectif*	A diminué Est resté stable A augmenté de 5 à 10% par an A augmenté de 10 à 20% par an A augmenté de 20 à 50% par an A augmenté de 50 à 100% par an A augmenté de + de 100% par an
39. Avec du recul, vous auriez aimé que cette croissance soit :	Beaucoup plus lente … Ni plus lente, ni plus rapide … Beaucoup plus rapide Je ne suis pas concerné, mon entreprise n'était pas en croissance pendant cette période
40. Vous pensez que la croissance de votre entreprise a été freinée par des difficultés de financement	Pas du tout d'accord … Ni d'accord, ni pas d'accord … Tout à fait d'accord

41. Vous avez sollicité un financement auprès des parties prenantes suivantes et vous avez connu des difficultés pour l'obtenir : *Business-Angel, Capital-investissement, Banque, Etat / organismes publics, Crédit fournisseurs*	Pas du tout d'accord … Ni d'accord, ni pas d'accord … Tout à fait d'accord Je n'ai jamais sollicité cette partie prenante pour un financement
42. Quelle a été et quelle est aujourd'hui la logique patrimoniale de votre projet d'entreprise ? *Au début du projet ; aujourd'hui*	Rester propriétaire (capital) et garder le contrôle (direction) Revendre entièrement avec une plus-value maximum Rester propriétaire (capital) et déléguer le contrôle (direction) Diriger et développer l'entreprise (direction) en acceptant de perdre tout ou partie de la propriété (capital)
43. Si l'entreprise se développe comme vous le souhaitez, quelle sera sa situation dans 5 ans ? *En termes de chiffre d'affaires et d'effectif*	(en chiffres)
44. Si l'entreprise se développe comme vous le souhaitez, quelle serait à terme sa taille optimale ? *En termes de chiffre d'affaires et d'effectif*	(en chiffres)
45. Dans l'hypothèse d'une très forte croissance, selon vous : *Réponse sur une échelle de Likert : de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »*	En tant que dirigeant, vous auriez à travailler beaucoup plus Le temps passé à réaliser vos tâches préférées serait beaucoup plus important Vos employés pourraient bénéficier d'un cadre de travail bien meilleur Vous bénéficieriez de revenus beaucoup plus élevés Votre possibilité de garder le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans votre entreprise serait bien plus importante Votre indépendance vis-à-vis de vos clients serait bien meilleure Votre indépendance vis-à-vis de vos fournisseurs serait bien meilleure Votre indépendance vis-à-vis de vos actionnaires serait bien meilleure Votre indépendance vis-à-vis des banques serait bien meilleure La capacité de votre entreprise à conserver une haute qualité de produits et de services serait bien meilleure La capacité de votre entreprise à survivre à une crise sévère serait bien meilleure Vous auriez besoin de faire appel à des compétences dont vous ne disposez pas aujourd'hui Vous seriez toujours à la tête de cette entreprise

Tout d'abord, suite aux conclusions de notre premier chapitre, nous avons fait le choix ici de mesurer la croissance au travers de deux indicateurs : le chiffre d'affaires et les effectifs. En effet, ce sont les indicateurs les plus utilisés dans les recherches sur la croissance des entreprises (Achtenhagen et al., 2010; Janssen, 2005; Weinzimmer et al., 1998). De plus, malgré certaines limites, ces deux indicateurs restent tout à fait pertinents dans le cas des start-up (Janssen, 2002; Kor & Sundaramurthy, 2009; Weinzimmer, 1997) et ont pour avantage de favoriser la comparaison avec d'autres études (Delmar et al., 2003). Toujours en ce qui concerne la mesure de la croissance, nous nous intéressons à la croissance des trois dernières années. En effet, la plupart des études s'intéressent à des périodes de 3 à 5 ans(Almus, 2002; Asquin & Chastand, 2009 ; Baum et al., 2001). Si nous avons opté pour une période de 3 ans dans cette recherche, c'est suite aux déclarations des dirigeants rencontrés lors de nos entretiens. En effet, ces derniers nous ont précisé qu'il était pour eux compliqué d'être précis sur une réponse à 5 ans. Enfin, nous faisons le choix de nous intéresser à une mesure relative de la croissance pour limiter l'impact de la taille des entreprises sur nos analyses(Delmar, 1997).

Deuxièmement, nous nous intéressonsici à plusieurs variables, qui, tout comme dans les deux thèmes précédents, sont connues pour être reliées à la croissance mesurée précédemment. Pour commencer, c'est le cas de la taille de l'entreprise. En effet, il a souvent été montré que plus la taille de la société est importante et plus son taux de croissance est faible (Almus, 2002 ; Bertoni et al., 2013; Moati et al., 2006). Nous souhaitons donc vérifier ces résultats dans les start-up françaises. De la même manière, nous nous penchons sur l'ouverture à l'international de l'entreprise. Ici, il est souvent admis que plus une entreprise est ouverte à l'international, et donc plus son marché est large, alors plus sa croissance sera importante (Feeser & Willard, 1990; Toulouse & Bourdeau, 1994). Dans le cas des start-up, qui sont souvent positionnées sur des marchés de niche, il nous semblait d'autant plus important de vérifier ce point.

Si nous demandons ensuite aux dirigeants de préciser la durée des trois phases de création de leur entreprise, c'est à la fois parce que la littérature propose différentes durées pour ces phases (Ayerbe & Bernasconi, 2009) et parce que, sur le terrain, nous avons rencontré des entreprises qui peuvent avoir été créées quasiment à la même date mais qui ont aujourd'hui des tailles très différentes. C'est par exemple le cas d'E10 et E13. Ces deux sociétés ont été créées en 2010 mais la première ne fait quasiment pas de chiffre d'affaires et a aujourd'hui un effectif réduit de 3 salariés. Au contraire, E13 fait 900 000€ de chiffre d'affaires et compte 17

salariés. Suite à ces observations, nous avons anticipé des périodes de création assez hétérogènes et c'est pourquoi, alors que la question 36 ne figurait pas au départ dans notre questionnaire, nous avons fait le choix de l'y ajouter. Nous cherchons à estimer la durée des phases de création et de lancement de la croissance en fonction des trois étapes suivantes :

- La période qui va du début du projet à la création juridique de la société,
- Celle qui va de la création aux premières ventes
- Et enfin, celle qui va des premières ventes à l'équilibre financier.

D'autres critères, liés cette fois plutôt aux dirigeants et à leur perception de la croissance, peuvent également être corrélés à la croissancede leur entreprise (Hambrick & Crozier, 1985). C'est par exemple le cas de leur capacité perçue à soutenir une forte croissance. Cet aspect correspond aux deux derniers items de la question 43. Suite à l'analyse de la littérature, nous supposons qu'un dirigeant qui a une forte capacité perçue, c'est-à-dire qui pense ne pas avoir besoin d'apports de compétences supplémentaires et être toujours à la tête de l'entreprise en cas de forte croissance, sera à la tête d'une entreprise avec une plus forte croissance (Poon, 2006). Il est également intéressant de se pencher sur la peur de perte de contrôle des dirigeants en cas de croissance due à une ouverture de capital trop importante (Pigé, 2002). Pour mesurer cette peur de perte de contrôle, nous avons choisi d'interroger les dirigeants sur leur logique patrimoniale. Notre objectif est ici de savoir si un dirigeant est prêt ou non à perdre le contrôle (c'est-à-dire la majorité dans son capital) de son entreprise pour favoriser la croissance. Nous proposons quatre logiques patrimoniales qui correspondent chacune à un niveau d'acceptation de la perte de contrôle différent :

- Rester propriétaire (capital) et garder le contrôle (direction),
- Revendre entièrement avec une plus-value maximum,
- Rester propriétaire (capital) et déléguer le contrôle (direction),
- Ou diriger et développer l'entreprise (direction) en acceptant de perdre tout ou partie de la propriété (capital).

Nous proposons enfin un item lié à l'influence de l'environnement économique sur la croissance : l'accessibilité des financements.En effet, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1, les entreprises situées dans des régions disposant de fortes ressources en termes de financement auraient tendance à connaitre une croissance plus forte (Bertoni et al., 2005; Redis, 2007), notamment dans la mesure où ces financeurs investissent majoritairement de manière régionale (Catherine & Corolleur, 2001).

Troisièmement, nous nous intéressons aux perceptions des dirigeants à propos de la croissance. Pour cela, nous nous appuyons principalement sur les travaux fondateurs de Davidsson (1989) et ses prolongements (Dahlqvist et al., 2000 ; Davidsson et al., 2006 ; Delmar et al., 2003 ; Wiklund et al., 2003). Nous commençons par mesurer la motivation des dirigeants à la croissance. Ici, nous reprenons la mesure proposée par Davidsson (1989) dans son travail doctoral. Il propose en effet de demander aux dirigeants quelle serait selon eux la taille de leur entreprise dans 5 ans. L'objectif est ensuite de comparer celle-ci à la taille actuelle afin de voir dans quelles proportions les dirigeants souhaitent faire croitre leur société. Nous choisissons de compléter cette mesure avec celle de la taille « idéale » dans l'absolu de l'entreprise. En effet, dans le cas des start-up, et encore plus dans certains secteurs d'activité comme les biotechnologies, les phases de Recherche & Développement peuvent être très longues et l'échéance de 5 ans n'est peut être pas la plus adaptée pour connaitre la réelle motivation à la croissance des dirigeants. En utilisant ces deux mesures, nous percevons ainsi la motivation à la croissance à court / moyen termes qui est prévue dans le Business Plan et la motivation à la croissance à long terme des dirigeants.

Nous mesurons enfin l'attitude générale des dirigeants vis-à-vis de la croissance, c'est-à-dire leurs représentations quant aux conséquences attendues de celle-ci. Pour cela, nous adaptons également les items proposés par Davidsson (1989). En effet, cet auteur a réalisé son travail auprès de PME suédoises dans tout type de secteur d'activité. A cause des caractéristiques de son échantillon, il anticipait une motivation à la croissance assez faible (ce qui est d'ailleurs confirmé par ses résultats) et avait donc choisi d'interroger les dirigeants sur les conséquences attendues d'un doublement de la taille de leur entreprise. Puisqu'il était face à des dirigeants globalement peu motivés à la croissance, ce seuil du doublement était symbolique et les dirigeants envisageaient une réelle différence en termes de gestion d'entreprise, ce qui rendait la question pertinente. Dans notre cas, les 16 dirigeants interrogés dans nos entretiens nous ont tous expliqué qu'un doublement de la taille de leur société était vraiment faible et ne représenterait selon eux que peu de différences en termes organisationnels. En effet, même si la réalité est parfois autre, tous ces dirigeants ont en général rédigé des Business-Plan dans lesquels ils prévoient un doublement de leur taille chaque année. Nous avons donc cherché à définir un seuil symbolique plus important que ce doublement qui permettrait d'envisager une réelle différence dans la gestion de l'entreprise. Malheureusement, les profils et les secteurs d'activité des entreprises interrogées étant trop diversifiés, nous n'avons pas réussi à obtenir un consensus chiffré. Nous avons fait le choix de libeller la question de la manière suivante :

« Dans l'hypothèse d'une très forte croissance… ». Ainsi, nous pouvons percevoir les conséquences attendues d'une croissance forte, quelle que soit la perception chiffrée des dirigeants à ce sujet. Pour finir, nous conservons enfin les items proposés par Davidsson (1989) en termes de conséquences attendues de la croissance (ces items sont détaillés dans la question 45).

1.3.2.5 Les items portant sur le profil du dirigeant

Pour terminer, la quatrième partie de notre questionnaire s'intéresse au profil du dirigeant et plus spécifiquement à ses caractéristiques personnelles qui sont connues pour être susceptibles d'avoir une influence sur la croissance de son entreprise. Pour cela, nous étudions tout d'abord ses caractéristiques psychologiques puis nous nous intéressons à ces spécificités sociodémographiques.

Le tableau ci-dessous présente les dernières questions que nous posons.

46. Quel est votre degré d'accord avec les propositions suivantes	Je préfère une vie imprévisible, pleine de changements à une vie plus routinière Pour moi, le foyer idéal est paisible et calme J'aime changer continuellement d'activité J'aime un travail quand il offre du changement, de la variété et des voyages même s'il comporte certains risques J'aime introduire de la nouveauté et du changement dans ma vie de tous les jours Je préfère une vie bien organisée à une vie pleine d'imprévus J'aime aller presque chaque jour dans des lieux différents Je suis continuellement à la recherche de nouvelles idées C'est quand je suis au calme et en sécurité que je me sens le mieux Je n'aime pas qu'il y ait beaucoup d'agitation autour de moi J'évite les endroits bruyants et pleins de monde Je ne prends aucun plaisir à faire des choses téméraires et imprudentes juste pour m'amuser J'aime quelque fois faire des choses qui me font un peu peur J'aimerais être correspondant d'un journal à l'étranger Lorsque j'étais enfant, je rêvais souvent de partir à la découverte du monde J'aimerais vivre le restant de mes jours dans la même ville
47. En quelle année êtes-vous né(e) ?	(4 chiffres)
48. Vous êtes :	Un homme Une femme

49. Quelle est votre niveau de formation ?	CAP-BEP Bac Bac+2 Bac+3 Bac+4 Bac+5 Docteur Autre (veuillez préciser)
50. Quelle compétence principale avez-vous apporté à l'entreprise ?	Expertise scientifique et technique Expertise économique et financière Expertise managériale Expertise légale et juridique Autre (veuillez préciser)
51. Etes-vous le fondateur de cette entreprise ?	Oui Non
52. Aviez-vous des cofondateurs ?	Oui Non
53. Si oui, combien aviez-vous de cofondateurs ?	(en chiffres)
54. Si oui, quelles compétences ont-ils apporté à l'entreprise ? *(Plusieurs choix possible)*	Expertise scientifique et technique Expertise économique et financière Expertise managériale Expertise légale et juridique Autre (veuillez préciser)
55. Si non, vous avez été recruté par :	Le fondateur Les actionnaires
56. Si non, depuis quelle année dirigez vous cette entreprise ?	(4 chiffres)
57. Quelle part de votre patrimoine diriez-vous que vous avez investi dans cette entreprise ?	Moins de 10% De 10 à 20% De 20 à 30% Plus de 30%
58. Avez-vous déjà créé une ou plusieurs autres entreprises que celle que vous dirigez aujourd'hui ?	Oui Non
59. Si oui, combien d'autres entreprises avez-vous créée ou dirigée ?	(en chiffres)
60. Aujourd'hui, possédez-vous ou dirigez vous une autre entreprise que celle-ci ?	Oui Non
61. Avant de devenir dirigeant de cette entreprise, aviez-vous déjà une expérience professionnelle dans son secteur d'activité ?	Oui Non
62. Avant de devenir dirigeant de cette entreprise, vous étiez :	Salarié dans le secteur privé Indépendant / Dirigeant d'entreprise Enseignant-chercheur / chercheur dans le secteur public Etudiant Demandeur d'emploi Autre (veuillez préciser)

Tout d'abord, nous nous intéressons aux caractéristiques psychologiques du dirigeant et plus spécifiquement à son attitude face aux risques. En effet, il s'agit d'une variable dont l'effet reste incertain sur la croissance et nécessite une étude plus approfondie. En effet, si certains auteurs mettent en évidence une relation positive entre la propension à prendre des risques du dirigeant et la croissance de son entreprise (Douglas, 2013), d'autres montrent que les dirigeants prennent certes quelques risque mais qu'ils sont limités (Davidsson, 1989b) et fortement calculés (Chanut-Guieu & Guieu, 2010). Certains vont même jusqu'à dire qu'il n'existerait pas de relation entre ce trait de personnalité et la croissance (Siegel et al., 1993). De plus, les dirigeants de start-up évoluent par définition dans des secteurs d'activité où règne une forte incertitude(Ayerbe & Bernasconi, 2009), ce qui signifie qu'une prise de risque serait nécessaire pour faire croitre l'entreprise. Afin de mesurer cette propension à prendre des risques, nous avons choisi d'utiliser une échelle qui mesure à la fois l'attitude face au risque, mais aussi, afin d'élargir notre vision, l'attitude face à la nouveauté et au changement. Il s'agit d'une échelle de mesure du Niveau de Stimulation Optimal (NSO), validée dans le contexte français par Falcy(1993). Ce concept de NSO se définit « comme le point d'excitation idéal auquel aspire tout individu et qu'il va, à travers son comportement, essayer de maintenir ou de rétablir (Falcy, 1993, p. 4). Il est tout d'abord apparu dans le champ de la psychologie suite au constat suivant : certains individus auraient tendance à rechercher une stimulation par le biais de leurs comportements. Il a ensuite été appliqué en marketing afin d'étudier le comportement des consommateurs. Ce concept nous semble intéressant dans l'étude de la relation entre l'attitude du dirigeant et sa motivation à la croissance, surtout dans le cadre des start-up, puisqu'il permet de mesurer les tendances exploratoires des individus comme par exemple la prise de risque. Ainsi, le NSO va différer pour chaque individu et provient de la conjonction de différents facteurs : la personnalité, l'expérience, la culture… Ce niveau est mesuré ici sur trois dimensions : le besoin de changements, de risque et de nouveaux environnements. Nous pouvons faire l'analogie suivante avec l'entrepreneuriat et la croissance d'une entreprise : un dirigeant devrait être un individu ayant un fort besoin de changements, de nouveautés et de risque puisque ce sont des critères cités dans la littérature comme étant des caractéristiques importantes pour favoriser la croissance (Janssen, 2011). Or,si cette personne ne bénéficie pas, grâce par exemple à son contexte professionnel, d'un niveau de stimulation optimal dans ces domaines, elle pourra alors trouver dans la création d'entreprise un moyen de rétablir son niveau idéal de stimulation. Il en est de même si un dirigeant a déjà créé son entreprise mais que celle-ci s'installe par exemple dans une certaine routine en termes de gestion. Dans ce cas, la croissance pourra alors lui permettre d'augmenter son niveau de stimulation. Au

contraire, un individu qui aurait un niveau de stimulation optimal plus faible sur ces trois dimensions, pourrait se contenter de gérer une entreprise de petite taille de manière relativement routinière et peu risquée.

Ensuite, nous nous penchons sur les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant. Tout d'abord, nous nous intéressons à son âge et son sexe. En effet, ces deux critères sont souvent cités comme ayant un fort impact sur la croissance d'une entreprise. Par exemple, on remarque que les dirigeants plus âgés ont tendance à diriger des entreprises à la croissance plus faible (Benslimane et al., 2009; Delmar, 1997). De la même manière, les sociétés dirigées par des femmes connaissent en général une croissance plus faible (Douglas, 2013; Du Rietz & Henrekson, 2000; Janssen, 2002). Nous cherchons donc à contrôler la réalité de ces constats dans le contexte des start-up françaises. Ensuite, il est important d'étudier le niveau de formation des dirigeants puisque la plupart des auteurs soulignent qu'un dirigeant au niveau d'étude plus élevé serait favorable à la croissance de son entreprise (Bosma et al., 2004 ; Colombo & Grilli, 2010; Julien, 2000).

Pour étudier la croissance des start-up, les notions d'expérience fonctionnelle et entrepreneuriale du dirigeant sont tout aussi importantes et c'est pourquoi nous nous intéressons à la fonction précédente occupée par le dirigeant, à son expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise ainsi qu'à son expérience passée en tant que créateur ou dirigeant d'entreprise. En effet, dans une start-up, il semble nécessaire que le dirigeant ait une expérience préalable dans le secteur d'activité de l'entreprise pour soutenir sa croissance (Feeser & Willard, 1990; Janssen, 2002; Lasch, 2005). De plus, nous choisissons également de caractériser l'expérience fonctionnelle du dirigeant au travers des compétences qu'il détient puisqu'elles ont été acquises lors de ses expériences passées. Pour cela, nous supposons que le dirigeant peut apporter quatre types principaux de compétences : scientifique et technique, économique et financière, managériale ainsi que légale et juridique (Vanaelst et al., 2006; Wiersema & Bantel, 1992). De manière similaire, il est reconnu dans la littérature qu'un dirigeant ayant une expérience entrepreneuriale préalable (de création ou de direction d'entreprise) aura une influence positive sur la croissance de son entreprise (Asquin & Chastand, 2009; Bertoni et al., 2005; Fabre & Kerjosse, 2006; Moati et al., 2006).

Pour finir, nous nous penchons sur le statut du dirigeant, c'est-à-dire sur sa position de fondateur ou de repreneur de la société. En effet, la littérature montre qu'un dirigeant fondateur aurait tendance à être moins ouvert sur son environnement (Daily et al., 2002) ainsi

qu'à souhaiter détenir une part plus forte du capital de son entreprise (Pigé, 2002), ce qui peut potentiellement représenter un frein pour la croissance de sa société en limitant l'arrivée d'investisseurs. De plus, nous cherchons à savoir si l'entreprise a ou non été créée par une équipe de cofondateurs. En effet, il est également reconnu que la présence de plusieurs fondateurs, c'est-à-dire d'une équipe de cofondateurs est favorable par la suite à la croissance de l'entreprise (Janssen, 2011), notamment dans les start-up (Dromby, 2000; Feeser & Willard, 1990).

1.3.2.6 La fiche signalétique

Pour finir, nous demandons au dirigeant de remplir une fiche signalétique sur son entreprise. Ainsi, il peut de manière facultative préciser le nom de sa société. Il peut également nous faire part de ses commentaires ou de ses questions concernant le questionnaire ou de manière plus large, concernant notre étude. Enfin, nous précisons que s'il le souhaite, il peut laisser ses coordonnées afin d'obtenir une synthèse de la recherche menée. Cette question nous a permis de percevoir le fort intérêt des dirigeants pour les thèmes abordés dans notre étude puisque 188 dirigeants nous ont laissé leurs coordonnées pour recevoir les résultats de l'étude (or comme nous le détaillerons par la suite, nous avons obtenu 253 réponses complètes et valides).Voici les détails de cette fiche signalétique.

Tableau 29 : La fiche signalétique

63. Quel est le nom de votre entreprise ? (facultatif)	(texte)
64. Si vous avez des questions ou commentaires, merci de nous en faire part	(texte)
65. Si vous souhaitez recevoir une synthèse de cette recherche, merci de nous indiquer l'adresse mail à laquelle vous souhaitez qu'elle soit envoyée	(texte)

Nous venons d'expliciter la construction de notre questionnaire en justifiant sur la base de la littérature mais aussi sur la base des entretiens réalisés avec des experts, les choix de questions qui ont été faits. Nous allons maintenant présenter le processus d'administration de ce questionnaire.

1.4 Recueil des données

Dans cette quatrième sous-partie, nous expliquons le processus d'administration de notre questionnaire en présentant la méthode utiliséepour le recueil des données primaires (1.4.1). Deuxièmement, nous expliquons comment nous avons parallèlement obtenu des données secondaires sur ces sociétés (1.4.2).

1.4.1 Recueil des données primaires : administration du questionnaire

Afin de diffuser de la manière la plus large possible notre questionnaire, nous avons choisi de le diffuser par voie électronique. Pour cela, nous avons effectué une enquête afin de recueillir les coordonnées, et notamment les adresses e-mails, des 1843 sociétés encore en activité fin 2013. Nous avons pu recueillir un nombre important d'adresses puisque seules 50 sociétés n'ont pas pu être contactées, faute d'adresse e-mail. Ce sont donc ces 1793 entreprises qui représentaient notre cible pour cette étude.

Pour administrer ce questionnaire, nous nous sommes appuyés sur un logiciel dédié : *SurveyMonkey*. Celui-ci permet de créer le questionnaire en ligne puis de réaliser des envois groupés avec des e-mails individualisés à destination de chaque dirigeant. Il permet également de suivre les réponses obtenues et donc de réaliser des relances ciblées uniquement auprès des dirigeants n'ayant pas encore complété le questionnaire. Or la personnalisation de ces envois est reconnue comme pouvant augmenter sensiblement le taux de réponse à un questionnaire (Gavard-Perret et al., 2012). Si nous avons choisi d'administrer ce questionnaire par Internet via *SurveyMonkey*, c'est également parce que l'utilisation de ce logiciel permet une présentation graphique soignée, ce qui est aussi un point favorable pour le taux de réponse(Gavard-Perret et al., 2012). Enfin, comme nous l'avons évoqué précédemment, afin de maximiser ce taux, nous avons proposé aux répondants de leur faire parvenir les résultats de l'étude en échange de leur participation. En effet, cette méthode semble permettre de susciter l'intérêt personnel des individus, même si l'impact sur le taux de réponse reste souvent relativement faible (Gavard-Perret et al., 2012).

Nous avons donc effectué un premier envoi des questionnaires le 19 mars 2014 accompagné d'un e-mail de présentation de notre recherche (Annexe 2) qui précisait notamment l'objectif de notre travail, sa confidentialité ainsi que le temps moyen de réponse au questionnaire. Nous précisions également dans cet e-mail que s'ils le souhaitaient, les dirigeants pourraient recevoir une synthèse de notre recherche. Nous avons ensuite réalisé deux relances afin

d'optimiser le nombre de réponses, les 31 mars (Annexe 3) et 8 avril 2014 (Annexe 4). Grâce à l'utilisation du logiciel *SurveyMonkey*, nous avons pu identifier les répondants grâce à des envois personnalisés. Ainsi, nous sommes en mesure de mettre en relation les réponses des dirigeants à notre questionnaire et les informations financières recueillies sur l'entreprise dans le logiciel Diane (données que nous présenterons dans la partie suivante).

Nous avons obtenu 381 réponses suite à ces différents envois, ce qui donne un taux élevé de réponse de 21,25%. Parmi ces réponses, seules 253 étaient complètes et exploitables. Nous obtenons finalement un taux de réponse de 14,10%. Ce taux peut sembler relativement faible mais est en fait comparable à celui d'autres études en management qui portent sur des sujets similaires, c'est-à-dire la croissance ou la gouvernance (Talaulicar et al., 2005). En effet, selon ces auteurs, il s'agit de sujets parfois sensibles sur lesquels les dirigeants peuvent parfois être réticents à répondre.

Pour conclure, nous avions une population de base composée de 2703 start-up créées en France entre 1999 et 2012. Parmi celles-ci, seules 1843 étaient toujours en activité fin 2013, ce qui représente notre population totale. Suite à une recherche approfondie, nous avons pu contacter 1793 sociétés par mail. Finalement, nous avons obtenu 381 réponses (échantillon total) et plus précisément 253 réponses valides (échantillon final).

1.4.2 Recueil des données secondaires : logiciel Diane

Parallèlement à l'administration de ce questionnaire, nous avons recherché des données financières sur les sociétés étudiées. Notre objectif était de pouvoir détailler la situation de celles-ci sur des données qu'il est compliqué de recueillir par questionnaire dans la mesure où il s'agirait d'un niveau de détail trop important et que cela réclamerait trop de temps de réponse. Pour cela, nous avons utilisé le logiciel Diane (version internet) qui contient les données financières de toutes les entreprises françaises ayant publié leurs comptes aux greffes du tribunal. Ce logiciel offre tous les chiffres contenus dans les liasses fiscales avec un recul de 10 ans[97]. Nous avons ainsi pu obtenir des données financières pour 215 entreprises parmi les 253 de notre échantillon final[98] sur des données telles que l'actif, les capitaux propres, le capital social, le montant des primes d'émissions ou encore le bénéfice.

Après avoir décrit la méthodologie suivie pour recueillir les données, nous allons maintenant présenter les méthodes statistiques qui seront utilisées pour les analyser.

[97] http://www.bvdinfo.com/en-gb/about-bvd/brochure-library/brochures/diane
[98] Les 38 sociétés manquantes ne transmettent donc pas leurs comptes au greffe du Tribunal.

2 METHODES STATISTIQUES UTILISEES POUR ANALYSER LES DONNEES

Pour analyser les données recueillies, nous avons utilisé différentes analyses statistiques réalisées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics. Comme nous le verrons dans le cinquième et dernier chapitre de ce travail, l'objectif central de cette recherche est de mettre en évidence une taxonomie de dirigeants sur la base de leurs représentations en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance. Pour cela, nous avons utilisé les méthodes de l'analyse en composante principale – ACP (3.1) et des classifications hiérarchiques ascendantes et non hiérarchiques en nuées dynamiques (3.2).

Par la suite, nous avons cherché à décrire les classes de notre taxonomie ainsi définies en mettant celles-ci en relations avec les autres variables choisies. Pour mettre en relation ces classes avec des variables qualitatives ou nominales, nous avons utilisé des tests du Khi-deux de Pearson (3.3). Enfin, pour étudier leurs liens avec des variables quantitatives ou continues, nous avons utilisé des tests ANOVA à un facteur (3.4).

2.1 Méthode de l'Analyse en Composante Principale – ACP

Lorsque l'on souhaite mesurer un concept au travers de multiples items, il est parfois complexe de caractériser des individus sur la base de tant de spécificités. C'est pourquoi, avant de réaliser une analyse typologique, il est souvent nécessaire de factoriser les items afin de simplifier l'analyse. Pour cela, on utilise généralement une méthode appelée ACP (Analyse en Composante Principale).

Les objectifs de celle-ci peuvent être multiples mais ici, elle va nous permettre de réduire le nombre de variables à étudier en un nombre plus restreint de facteurs qui seront utilisés par la suite dans notre analyse typologique : « l'analyse factorielle en composante principale (ACP) est une technique exploratoire dont l'objet est de chercher, à partir d'un ensemble de *k*variables mesurées sur des échelles d'intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées. Si une telle structure existe, l'identifier simplifie l'information brute contenue dans une base de données, en substituant aux *k* variables initiales un nombre plus petit de *m* facteurs » (Jolibert & Haon, 2012, p. 246). Ainsi, l'ACP est souvent utilisée pour construire des échelles qui permettent de mesurer les caractéristiques personnelles de certains individus (Jolibert & Jourdan, 2006). Dans cette recherche, elle permettra de caractériser les représentations des dirigeants en termes de gouvernance, leur vision de la croissance ainsi que leur attitude face au risque, à la nouveauté et au changement.

Tout d'abord, afin de pouvoir mettre en œuvre une ACP, il faut disposer d'un échantillon de taille suffisante. La taille nécessaire de l'échantillon dépend à la fois du nombre d'items introduit dans une ACP mais aussi des corrélations entre variables. Selon Jolibert & Jourdan (2006), « lorsque les saturations sont faibles (environ 0,40), il est nécessaire d'avoir de 10 à 20 sujets par variable. Lorsque les saturations sont fortes (au moins 0,80) et que chaque facteur est déterminé par 3 à 4 variables, il est possible d'utiliser des échantillons très restreints d'une centaine de personnes. Avec 253 répondants, des saturations comprises entre 0,416 et 0,797 sur les trois ACP réalisées et entre 13 et 18 items par analyse, nous remplissons donc ce critère et pouvons ainsi mettre en œuvre cette méthode.

Pour savoir si les données sont factorisables, nous nous sommes appuyésensuite sur deux indicateurs qui synthétisent les conditions d'application de cette méthode. Le premier est le test de sphéricité de Bartlett qui permet de vérifier si les corrélations entre les variables ne sont pas nulles. On peut ainsi confirmer que certaines variables évoluent de la même manière chez certains individus et donc que la matrice de corrélation est statistiquement différente d'une matrice identité[99](Jolibert & Haon, 2012). Le second test est appelé MSA (*Measure of SamplingAdequacy*) de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO). L'objectif de celui-ci est de mesurer les corrélations partielles[100] entre les différents items pour savoir si l'on peut y chercher des dimensions communes. « Le coefficient KMO est un indice qui compare l'amplitude des coefficients de corrélation avec l'amplitude des coefficients de corrélation partielle. […] La corrélation partielle doit être la plus faible possible puisque l'analyse factorielle recherchera des facteurs qui extraient la plus grande variance commune à l'ensemble des variables » (Jolibert & Jourdan, 2006, p. 299).Pour pouvoir effectuer une factorisation au travers de la méthode ACP, il faut que l'indice de significativité soit inférieur à 0,05pour le test de Bartlett (pour un seuil de confiance à 5%) et le seuil minimum préconisé pour le test KMO est de 0,5(Jolibert & Haon, 2012).

Si les résultats des tests ne sont pas satisfaisants, ils peuvent être améliorés en supprimant certains items qui ne contribuent pas de manière assez significative à la construction des différents facteurs. L'analyse factorielle sera ensuite de nouveau réalisée avec les items restants.

[99] « Une matrice identité est une matrice dont la diagonale est constituée de 1 sur la diagonale et de 0 de part et d'autre de la diagonal » (Jolibert & Jourdan, 2006, p. 298). Il n'existe donc aucune corrélation entre les variables contenues dans cette matrice.

[100] « La corrélation partielle entre deux variables exprime la corrélation qui existe entre elles lorsque l'effet des autres variables est enlevé » (Jolibert & Jourdan, 2006, p. 299)

Ensuite, afin de déterminer le nombre de facteurs à conserver, plusieurs critères doivent être pris en compte : la qualité de la représentation, le critère de Kaiser ainsi que le critère des variances.

- Qualité de la représentation : il est conseillé de ne conserver que les items qui ont une communauté forte, c'est-à-dire qu'ils vont expliquer de manière significative le facteur auquel ils sont affectés. Pour cela, nous ne conserverons que les items qui ont une valeur de communauté supérieure ou proche de 0,5 (Jolibert & Jourdan, 2006).
- Critère de Kaiser : cette règle consiste à ne conserver que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 puisque ceux-ci sont censés contenir plus d'information qu'un seul item. En effet, « si ce rapport est inférieur à 1, cela signifie que le facteur restitue moins de variance qu'une variable initiale, et c'est un piètre résultat pour un facteur supposé synthétiser plusieurs variables » (Jolibert & Haon, 2012, p. 248).
- Critère de Cattell : cet auteur propose de représenter sur un graphique les valeurs propres de chaque facteur en fonction du nombre de facteurs. « Les derniers facteurs n'ont plus que très peu de variance propre et leurs valeurs propres tendent à s'homogénéiser, donnant une forme à peu près horizontale à la courbe. La démarche consiste à identifier le point de cassure, le facteur à partir duquel la courbe tend au parallélisme avec l'axe des abscisses et à ne retenir que les facteurs précédents. [Si] la cassure intervient au quatrième facteur, […] il convient de retenir les trois premiers selon ce critère »(Jolibert & Haon, 2012, p. 248).
- Critères de la variance :
    - Dans un premier temps, nous nous intéresserons au pourcentage de variance expliquée. Il s'agit de ne conserver que les facteurs qui ont un pourcentage supérieur au rapport 100/*n* où *n* correspond aux nombres de variables étudiées.
    - Pour finir, il est important de prendre en compte le pourcentage de variance cumulée restituée. Celui-ci permet de savoir quelle quantité d'informations les facteurs retenus permettent de restituer, en comparaison avec l'utilisation de tous les items sans factorisation. En sciences sociales, et donc dans le domaine du management stratégique, il est conseillé de retenir un seuil de 60% et c'est celui que nous utiliserons (Jolibert & Haon, 2012).

Une fois le nombre de facteur déterminé, il s'agit d'interpréter les résultats de l'ACP. Or les résultats bruts peuvent parfois être opaques. C'est pourquoi, il est nécessaire d'effectuer une rotation afin de maximiser les contrastes qui apparaissent entre chaque facteur. « Les

méthodes de rotation ont pour objet de chercher à maximiser les différences entre les facteurs en faisant « tourner » dans l'espace le repère constitué par les facteurs. Ce processus ne change en rien le pourcentage de variance restitué par la solution factorielle » (Jolibert & Haon, 2012, p. 249). Nous choisissons ici une rotation orthogonale dans la mesure où l'objectif est d'utiliser la factorisation dans une analyse ultérieure, c'est-à-dire l'analyse typologique. Nous nous appuierons sur une rotation Varimax puisque celle-ci est préconisée lorsque la finalité de la recherche est de réduire le nombre de variables (Jolibert & Jourdan, 2006), ce qui est notre cas dans la mesure où nous cherchons à simplifier l'interprétation de l'analyse typologique qui va suivre.

Pour interpréter les résultats de l'ACP, il faut s'appuyer sur le tableau des saturations, c'est-à-dire sur la matrice des composantes après rotations proposée par IBM SPSS Statistics. Il s'agit d'identifier les variables dont les saturations, qui correspondent aux corrélations entre les variables initiales et les facteurs retenus(Jolibert & Haon, 2012), sont les plus élevées puisqu'elle mettent en évidence avec quel facteur chaque variable est la plus corrélée. « Chaque facteur est interprété comme la synthèse des variables qui lui sont le plus corrélées en valeur absolue » (Jolibert & Haon, 2012, p. 250). Selon Jolibert & Jourdan (2006), on retient généralement un seuil minimum arbitraire de 0,30 à 0,40 pour affecter une variable à l'interprétation d'un facteur. Enfin, ces auteurs précisent que « le signe des saturations s'interprète comme celui d'un coefficient de corrélation » (p.316), c'est-à-dire comme le sens dans lequel chaque variable contribue à un facteur.

2.2 Analyse typologique

Une fois que la réduction des dimensions aura été réalisée grâce à l'ACP sur nos deux thèmes centraux : représentations de la gouvernance des dirigeants et vision de la croissance, nous pourrons alors réaliser une analyse typologique sur les facteurs ainsi déterminés afin de décrire les répondants sur ces notions. En effet, « l'analyse typologique est une technique d'analyse statistique multivariée qui a pour objectif de regrouper des sujets entre eux, de telle sorte que chaque groupe de sujets soit le plus homogène possible sur les variables utilisées et différents des autres groupes sur ces mêmes caractéristiques » (Jolibert & Jourdan, 2006, p. 356).

Cet ordre d'analyse est préconisé par Jolibert & Haon(2012), puisque selon eux, pour réaliser une analyse typologique, il faut d'abord s'assurer que toutes la variables utilisées auront un poids équivalent dans l'analyse, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de corrélations trop fortes entre

certaines d'entre elles. Or, d'après ces auteurs, les analyses ACP sont très souvent utilisées pour remplir cette condition dans la mesure où la taxonomie est ensuite réalisée sur les scores factoriels obtenus.

Une analyse typologique peut se baser sur une classification monothétique ou polythétique (Jolibert & Jourdan, 2006). Dans le premier cas, l'analyse est réalisée sur la base d'un seul critère central qui permet de caractériser les groupes d'individus. Au contraire, une classification polythétique prend en considération l'ensemble de toutes les variables retenues pour effectuer la taxonomie. Dans notre cas, nous choisissons une classification polythétique dans la mesure où nous souhaitons caractériser les dirigeants sur la base de tous les facteurs qui auront été identifiés lors des ACP préalables.

Il existe deux types de classification polythétiques : les classifications hiérarchiques et non hiérarchiques. Ces deux méthodes, loin d'être concurrentes, sont en fait complémentaires et leur utilisation successive permet même de valider les résultats de la taxonomie obtenus (Jolibert & Haon, 2012). Il est préconisé de commencer par effectuer une classification hiérarchique qui permet de déterminer le nombre optimal de classe puis de compléter l'analyse avec une classification non hiérarchique basée sur le nombre ainsi déterminé.

Une classification hiérarchique permet au chercheur de déterminer le nombre de classes le plus adéquate pour décrire son échantillon. Il en existe deux sortes : les classifications ascendantes (agglomératives) et descendantes (divisives) mais les premières sont les plus répandues (Donada & Mbengue, 2003). Dans la méthode ascendante, que nous utiliserons dans cette recherche, « au départ, chaque objet constitue en soi une classe. On obtient les premières classes en regroupant les objets les plus proches, puis les classes d'objets les plus proches, jusqu'à n'avoir plus qu'une seule classe » (Donada & Mbengue, 2003, p. 382). L'algorithme le plus utilisé pour réaliser cette analyse est celui de Ward car il permet de créer des groupes de tailles similaires(Donada & Mbengue, 2003). Il faut ensuite définir une méthode de mesure de la proximité. Il en existe de nombreuses mais dans le cas d'une variable d'intervalle ou de rapport (ce qui est le cas de nos échelles) et lorsque l'on utilise la méthode de Ward, la plus utilisée reste celle de la distance euclidienne (Jolibert & Jourdan, 2006). Nous utiliserons donc ces deux points dans notre analyse. Enfin, la finalité d'une analyse hiérarchique est ici de permettre la détermination du nombre de groupes le plus adéquate au sein de notre échantillon. Pour cela, nous utiliserons un dendrogramme, aussi appelé arbre hiérarchique(Donada & Mbengue, 2003). « Cet arbre se présente sous la forme

d'un graphe qui comprend en abscisse les sujets (observations) et en ordonnée la valeur des indices de fusion[101] ou de regroupement pour chaque niveau représenté. Le critère de décision repose sur l'observation des plages de variation de l'indice de fusion : une brusque variation indique que les groupes deviennent trop hétérogènes pour que la fusion soit acceptable. Il s'agit alors d'observer la variation de l'homogénéité des groupes au fur et à mesure que leur nombre diminue (ou augmente) et de retenir le nombre de groupes tel qu'un groupe de moins (ou de plus) provoquerait un accroissement marqué (une diminution marquée) de l'indice de fusion » (Jolibert & Haon, 2012, p. 262).

Une fois le nombre de groupes *a priori* déterminé grâce à l'analyse hiérarchique, il est nécessaire de confirmer ces résultats avec une analyse non hiérarchique, qui permet de prédéterminer le nombre de groupes retenus. Dans cette recherche, nous utiliserons les algorithmes en nuées dynamiques puisque selon Donada& Mbengue(2003), ce sont les plus usités en sciences de gestion. Cette méthode affecte les individus dans le groupe dont le barycentre est le plus proche. « La procédure d'affectation continue jusqu'à ce que tous les sujets soient affectés aux groupes, selon une règle de minimisation de la distance entre le sujet et le barycentre des différents groupes » (Jolibert & Haon, 2012, p. 261). On cherche ainsi à minimiser la variance au sein de chaque groupe.

Enfin, pour que cette classification soit interprétable, il faut que tous les facteurs utilisés participent à la construction de la taxonomie. Pour nous assurer de ce point, nous utiliserons le tableau ANOVA qui nous permet de savoir si la contribution de chaque facteur est ou non significative pour la construction de la taxonomie. Pour cela, le coefficient de signification de ce test doit être inférieur à 0,05 (pour un seuil de confiance de 5%).

2.3 Tests du Khi-deux de Pearson

Une fois que nous aurons déterminé les classes de notre taxonomie et donc affecté les dirigeants à chacune d'entre elles, il s'agira ensuite de décrire les caractéristiques des individus positionnés dans chacune. Pour tester les relations entre variables, on peut réaliser plusieurs types de tests : des tests paramétriques (qui étudient les corrélations entre deux variables d'intervalle ou de rapport) et des tests non paramétriques qui s'appliquent lorsque l'on étudie deux variables nominales ou ordinales (Jolibert & Jourdan, 2006). Plus

[101] « L'indice de fusion ou niveau d'agrégation est une échelle qui indique le niveau auquel les agglomérations ont été effectuées. Plus l'indice de fusion ou niveau d'agrégation est élevé, plus les classes formées sont hétérogènes » (Donada & Mbengue, 2003, p. 383).

précisément, dans le cas de l'étude de l'association de deux variables nominales, c'est le test du Khi-deux de Pearson qui est utilisé(Haon & Jolibert, 2012).

Grâce à ce test du Khi-deux, nous allons étudier les relations qui peuvent exister entre l'affectation au sein des classes de notre taxonomie (variable nominale) et les variables nominales qui caractérisent le dirigeant et son entreprise, comme par exemple l'âge ou le sexe du premier ou la forme juridique ou la présence d'un conseil d'administration dans la seconde.

Pour qu'une relation entre deux variables nominales soit avérée et soit significative, il faut :

- que la valeur de la signification asymptotique du Khi-deux de Pearson soit inférieure à 0,1 pour un seuil de signification de 1%, inférieure à 0,05 pour un seuil de 5% ou inférieure à 0,10 pour un seuil de 10%.
- Nous retenons également ces seuils pour la signification approximée du Phi et V de Cramer et rappelons que la valeur de ces deux tests nous permet d'évaluer la force de la relation entre les deux variables étudiées. Les résultats de ces tests étant compris entre 0 et 1, plus la valeur est proche de 1 et plus la force de la relation est importante(Carricano & Poujol, 2008).

Enfin, le test du Khi-deux est relativement sensible à la taille de l'échantillon. Pour pouvoir effectuer ce test, il faut que chaque case du tableau croisé ait un effectif théorique au moins égal à 5. Cependant, si le pourcentage de cellule ne remplissant pas cette condition est inférieur à 20%, « l'usage est de considérer le test comme interprétable » (Carricano & Poujol, 2008, p. 41). De plus, si la condition n'est malgré tout par remplie, il est possible de regrouper certaines catégories d'individus afin d'effectuer de nouveau le test.

2.4 Tests ANOVA

Finalement, afin d'étudier les relations entre l'affectation au sein des classes de notre taxonomie (variable nominale) et les variables mesurées sur des échelles d'intervalles ou de rapport (variables continues), nous utiliserons l'analyse de variance univariée, couramment appelée ANOVA. Celle-ci permet en effet d'étudier l'impact d'une variable nominale sur une variable continue et peut être utilisée « pour identifier des différences de moyennes entre différents groupes d'observations » (Haon & Jolibert, 2012, p. 312), qui correspondront ici à nos classes d'affectation.

Afin de pouvoir effectuer une ANOVA, les données utilisées doivent respecter plusieurs conditions. Tout d'abord, elles doivent respecter la condition d'homoscédasticité, c'est-à-dire d'homogénéité des variances intragroupes. En effet, il faut que les variances soient homogènes entre les différentes classes afin de s'assurer que les résultats ne sont pas faussés artificiellement. Pour cela, il est possible d'utiliser le test de Levene dont la signification devrait être supérieure à 0,05 pour justifier la légitimité d'effectuer une analyse ANOVA. En effet, « son hypothèse nulle est celle de l'homogénéité des variances. Le résultat est donc favorable lorsque la significativité retournée par le test est supérieure au niveau fixé par le chercheur (0,05 si on utilise un seuil de confiance de 5%) » (Haon & Jolibert, 2012, p. 313). Le deuxième critère d'utilisation d'un test ANOVA correspond à la condition de normalité des variables (Jolibert & Jourdan, 2006). Ainsi, les variables doivent être normalement distribuées. Cependant, on peut noter que « l'analyse de la variance (ANOVA) est réputée robuste à la violation de cette seconde condition » (Haon & Jolibert, 2012, p. 313). De plus, plusieurs recherches ont montré qu'en cas de distribution homogène, le test de variance peut également être considéré comme robuste malgré l'homogénéité des variances (Tabachnick & Fidell, 2007). Ainsi, nous pourrons considérer, si nos échantillons sont de taille similaire, que le test ANOVA est robuste malgré l'éventuelle violation de ces deux conditions.

Lorsque l'on réalise un test ANOVA, pour qu'une relation soit statistiquement significative, le critère suivant est enfin à prendre en compte. Nous retenons ici également le seuil d'erreur de 5%. La valeur de l'indicateur suivant doit donc être inférieure 0,05. Cependant, si cet indicateur est compris entre 0,05 et 0,10, nous considérerons qu'il existe une faible relation entre les variables étudiées (Kouame, 2012) :

- Signification du test ANOVA : « lorsqu'il existe des différences importantes entre les moyennes sur les différentes modalités du facteur, on peut s'attendre à un carré moyen factoriel élevé en comparaison avec le carré moyen résiduel. Le rapport du carré moyen factoriel au carré moyen résiduel permet ainsi de détecter si les différences entre moyennes observées sont dues à la manipulation du facteur ou bien au seul aléa. Le caractère significatif de ce rapport est testé au moyen d'un test F de Fisher » (Jolibert & Jourdan, 2006, p. 242-243).

Pour finir, afin d'interpréter les résultats du test ANOVA, lorsqu'il est significatif, nous utiliserons le diagramme des moyennes qui met en évidence les moyennes sur la variables étudiée pour chaque groupe d'individus.

3 CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON ET DE LA POPULATION

Après avoir décrit les choix méthodologiques qui ont été faits pour mener à bien cette recherche ainsi que les tests statistiques qui seront utilisés par la suite, nous allons maintenant décrire les caractéristiques des 253 entreprises de notre échantillon puis nous nous intéresserons à celles de tous les dirigeants ayant répondu à notre questionnaire. Enfin, nous présenterons les caractéristiques des structures de gouvernance des entreprises étudiées.

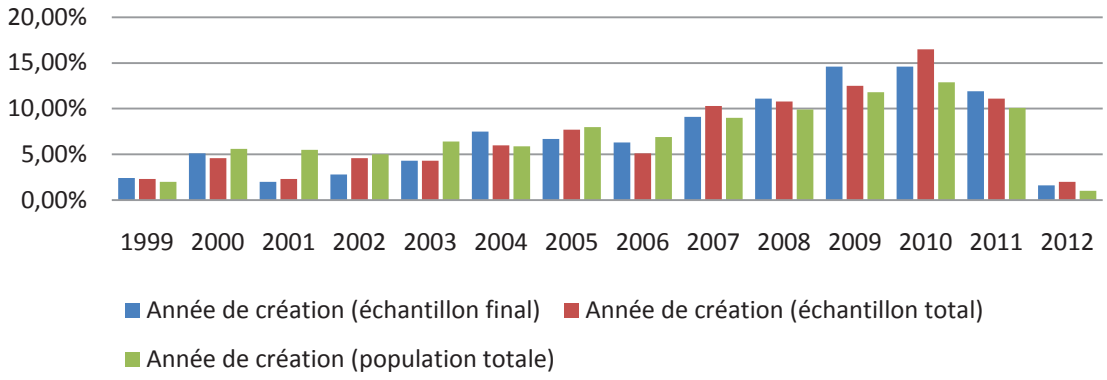
3.1 Caractéristiques des entreprises

Nous nous intéressons ici à l'année et au lieu de création des entreprises, à leur domaine de compétences, aux structures qui les accompagnent, à la durée de leur phase de création, leur équipe de cofondateurs, leur niveau de relation avec la recherche publique, leur taille et leur croissance passée, la nature de leur offre, leur nombre de filiales, leur ouverture à l'international et enfin leur niveau d'innovation.

3.1.1 Année de création

Les entreprises de notre échantillon final (253 entreprises) ont été créées entre 1999 et 2012. Nous remarquons que les entreprises les plus âgées sont les moins nombreuses, ce qui peut s'expliquer notamment par des phénomènes de fusions-acquisitions ou de liquidation. Seules 2,4% des start-up étudiées ont été créées en 1999. Au contraire, cet échantillon est composé majoritairement (62,9%) d'entreprises créées entre 2007 et 2011. Afin de nous assurer de la représentativité de cet échantillon final, nous présentons également dans le schéma ci-dessous les statistiques qui concernent les 371 entreprises dont les dirigeants ont commencé à répondre à notre étude mais n'ont pas terminé le questionnaire (échantillon total). Nous présentons la même statistique sur les données des 1843 entreprises toujours en activité (population totale). Nous soulignons ainsi une bonne représentativité de notre échantillon de 253 sociétés. En effet, même si nous notons une légère sous-représentation des entreprises les plus âgées et une surreprésentation des sociétés les plus jeunes, notamment par rapport à la population totale, la tendance générale est très proche pour les trois courbes. Nous pouvons donc être confiants quant à la représentativité des résultats que nous obtiendrons sur notre échantillon final.

Figure 30 : Date de création



3.1.2 Zone géographique

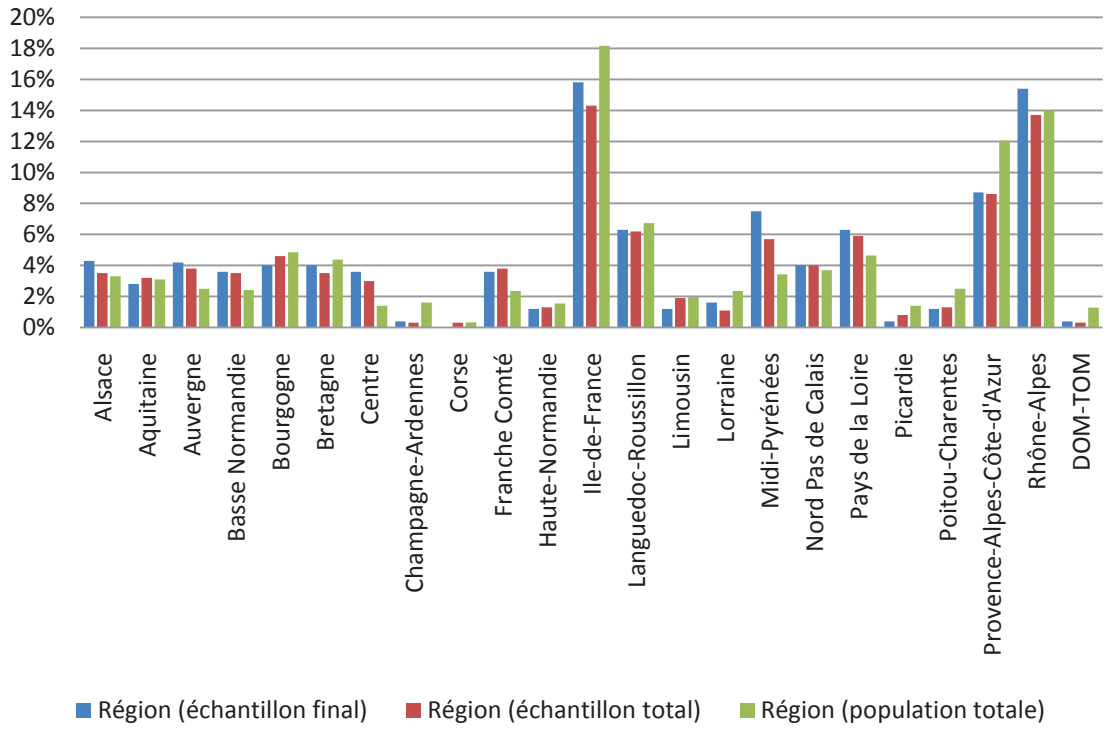
Nous nous intéressons maintenant au lieu dans lequel est situé le siège social des entreprises étudiées. Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous demandions aux dirigeants dans quel département est situé leur siège social. Pour une lecture plus aisée de cette répartition géographique, nous présentons dans un premier temps ces résultats au travers du prisme des régions françaises.

Trois régions concentrent la majorité (39,9%) des start-up. En effet, on retrouve 15,8% des entreprises en Ile-de-France, 15,4% en Rhône-Alpes et 8,7% en Provence-Alpes-Côte-D'azur. Suivent ensuite les régions Midi-Pyrénées (7,5%), Languedoc-Roussillon (6,3%) et Pays de la Loire (6,1%). Ces chiffres sont assez proches de ceux de notre population totale[102], et de notre échantillon total comme l'illustre le graphique suivant.A l'instar de la date de création, ceci confirme la bonne représentativité de notre échantillon final. Nous notons cependant une sous-représentation des entreprises créées en Ile-de-France par rapport à la moyenne des entreprises innovantes françaises. En effet, Oséo (2011) met en évidence que près de 26% des entreprises de ce type sont créées dans la région parisienne[103]. En revanche, les chiffres suivants sont plus en adéquation avec cette étude puisqu'elle précise que 12% des entreprises innovantes sont situées dans la région Rhône-Alpes, 8% dans la région Provence-Alpes-Côte-D'azur et que nous retrouvons ensuite les régions Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Bretagne et Pays de la Loire.

[102] Nous disposons des informations concernant la région pour 1486 entreprises au sein de notre population totale.

[103] L'étude réalisée par Oséo (2011) porte sur 5500 entreprises innovantes, c'est-à-dire créées pour porter un projet d'innovation. Pour réaliser cette recherche, « Oséo a consolidé la liste de ses bénéficiaires d'une aide à l'innovation avec celle du MESR. Ainsi, aux entreprises ayant obtenu une aide du ministère dédiée à la création (Concours, incubateurs, fonds d'amorçage…), s'ajoutent les jeunes entreprises qui ont eu accès à d'autres aides du ministère, mais non spécifiques à la création, telles que le CIR, les conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE), l'Agence nationale de la recherche (ANR), les pôles de compétitivité… » (Oséo, 2011, p. 75).

Figure 31 : Répartition par région



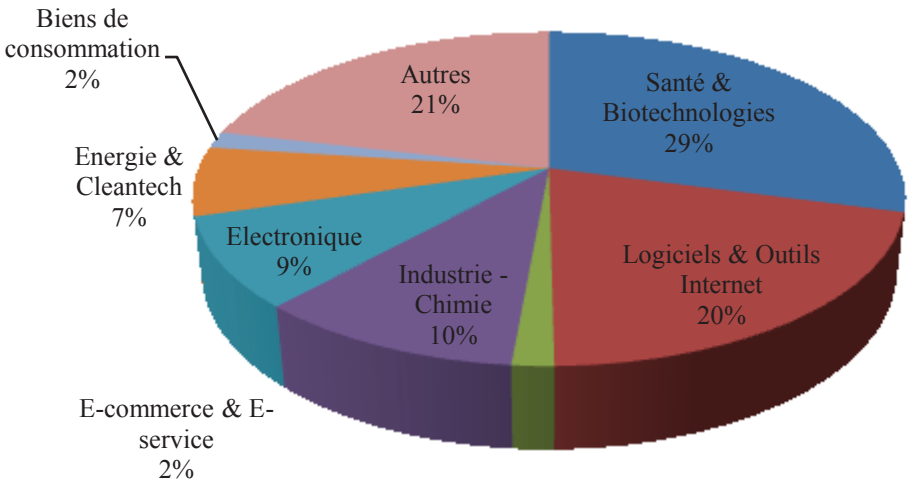
A une échelle plus fine, cinq départements regroupent près d'un tiers des start-up : il s'agit de l'Isère (7,5%), Paris (6,3%), la Haute-Garonne (6,7%), l'Hérault (5,1%), le Rhône et la Loire-Atlantique (5%). Paris est de nouveau sous-représenté puisque la part des entreprises innovantes françaises situées dans ce département est de 14% (Oséo, 2011) et une surreprésentation de l'Isère qui ne figure pas parmi le top 6 selon Oséo.

3.1.3 Domaines de compétences

Nous nous intéressons maintenant aux domaines de compétences des entreprises, c'est-à-dire au secteur d'activité dans lequel elles évoluent.

Près de 30% des start-up se sont développées dans le domaine de la santé et des biotechnologies (29,2%). Un peu plus de 20% se sont appuyées sur des compétences relevant du logiciel et du multimédia : logiciel & outils internet (20,6%) et E-commerce & E-services (1,6%). Le reste des entreprises étudiées se répartit principalement entre les domaines de l'industrie et de la chimie (10,3%), de l'électronique (8,7%) et de l'énergie &*cleantech* (6,7%).

Figure 32 : Répartition par secteur d'activité



Ces chiffres sont relativement différents de ceux proposés par France Angel[104]. En effet, selon leur étude, 30% des entreprises qu'ils financent sont situées dans le secteur du E-commerce, 13,1% dans le secteur des logiciels et outils internet, 9,3% dans l'industrie et la chimie, 8,7% dans la santé et les biotechnologies et 6,8% dans les autres secteurs. Cependant, ces chiffres fournis par France Angel s'intéressent uniquement aux entreprises financées par des Business-Angel. Ainsi, nous pourrions supposer que la surreprésentation dans notre échantillon des entreprises de santé et biotechnologies et la sous-représentation des entreprises du E-commerce sont dûes à cette différence. Or si nous nous intéressons plus spécifiquement aux entreprises de notre échantillon qui ont ouvert leur capital à des Business-Angel, cette différence est également présente. En effet, parmi les 69 entreprises dans ce cas, aucune ne fait partie du secteur E-commerce et E-service et plus de 33% (soit 23 sociétés) se développent dans le secteur de la santé et des biotechnologies.

3.1.4 Accompagnement

Nous étudions maintenant les structures d'accompagnement qui ont soutenu les entreprises de notre échantillon. Ces sociétés peuvent, dans un premier temps, bénéficier d'un accompagnement financier de la part de l'Etat français, que ce soit par le biais d'exonération de charges grâce au statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), du Crédit Impôt Recherche (CIR) ou de subventions et/ou prêts par le biais du Concours d'Aide à la Création d'Entreprises de Technologies Innovantes (nous parlerons plus simplement du « Concours » dans la suite de ce document) ou d'Oséo / BpiFrance.

[104]*Source* : Statistiques 2012 de l'activité des réseaux de Business-Angel – Fédération Française des Busines-Angel

Ainsi, dans notre échantillon :

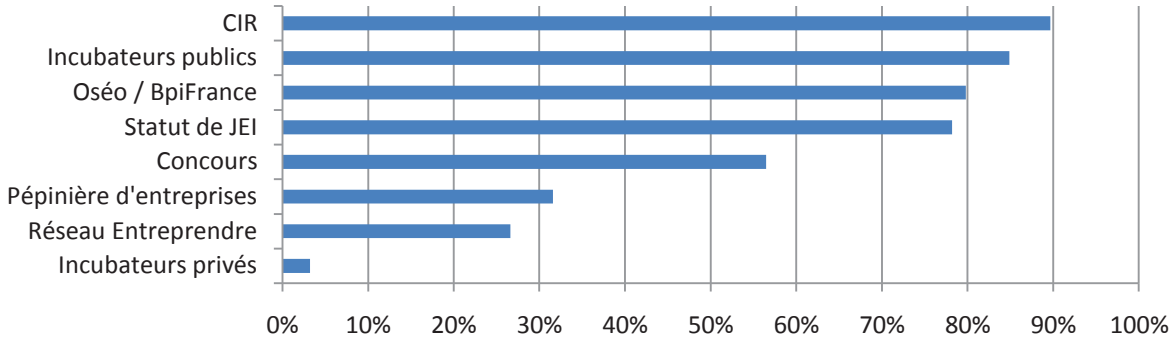
- 78,7% des entreprises ont bénéficié du statut de JEI,
- 89,3% du CIR,
- 57,4% du Concours,
- et 80% de l'aide d'Oséo / BpiFrance.

Nous identifions une forte surreprésentation au sein de notre échantillon d'entreprises ayant bénéficié du CIR, du statut de JEI et de l'aide du Concours. En effet, d'après Oséo(2011), seul un tiers des entreprises innovantes bénéficient en France du statut du JEI, 40% obtiennent le CIR et 20% sont lauréates du Concours. Nous remarquons également une légère sous-représentation de l'accompagnement d'Oséo / BpiFrance dans notre échantillon puisque toujours selon cette étude d'Oséo, 90% des sociétés sont soutenues par cet organisme.

D'autres structures peuvent accompagner le développement de ces entreprises comme par exemple des incubateurs publics, le réseau Entreprendre ou des pépinières privées. Même si ces structures peuvent également représenter un apport financier, elles sont surtout reconnues comme des structures d'accompagnement en termes d'apport de connaissances (notamment au travers de formation) ou en termes de structures (locaux, personnel…) (Marion et al., 2000).

Nous remarquons ainsi que 84,5% des entreprises étudiées ont bénéficié du support d'un incubateur public alors que seules 3,2% d'entre elles ont été accompagnées par un incubateur privé, 32,3% par une pépinière d'entreprises et 26,6% par le Réseau Entreprendre. De plus, la composition de notre échantillon est proche de la moyenne française en ce qui concerne le soutien simultané des deux dispositifs du MESR que sont le Concours et les incubateurs. En effet, plus de 81% des entreprises lauréates du Concours ont également été incubées (comme nous le précisons dans le descriptif de ces dispositifs, selon le MESR, ce chiffre est de 86,4% pour les entreprises lauréates en 2012). Tout comme pour le Concours, nous identifions une surreprésentation des entreprises incubées ou ayant bénéficié du support d'une pépinière. En France, en moyenne, seules 30% des entreprises innovantes ont obtenu le soutien d'un de ces deux organismes (Oséo, 2011). Evidemment, ces différences tiennent à la constitution même de notre population qui est composée d'entreprises ayant toutes été soit incubées soit lauréates du Concours.

Figure 33 : Structures d'accompagnement et de financement



Pour finir, nous pouvons remarquer une surreprésentation de certains secteurs d'activité pour les entreprises ayant été lauréates du Concours (Annexe 5) ou celles ayant été accompagnées par Oséo / BpiFrance (Annexe 6). Ainsi, ces deux structures soutiennent majoritairement des entreprises issues des domaines de la santé et des biotechnologies, de l'électronique et de l'énergie *&cleantech*.

3.1.5 Processus de création

Intéressons nous maintenant aux caractéristiques du processus de création des start-up. La durée de ce processus varie fortement selon les entreprises, notamment en ce qui concerne la durée des trois phases de création. Nous nous intéressons ici au temps qui a été nécessaire pour passer par les phases suivantes :

- *Phase 1* : du début du projet à la création de la société,
- *Phase 2* : de la création de la société aux premières ventes,
- *Phase 3* : des premières ventes à l'équilibre financier.

Nous observons que de manière générale, les deux premières phases sont les plus rapides. En effet, 72,8% des entreprises atteignent la fin de la première phase en moins de deux ans, 70,2% atteignent la fin de la seconde dans la même période. Au contraire, la majorité d'entre elles (35,6%) mettent plus de quatre ans pour atteindre l'équilibre financier.

Figure 34 : Durée de la phase 1 de création

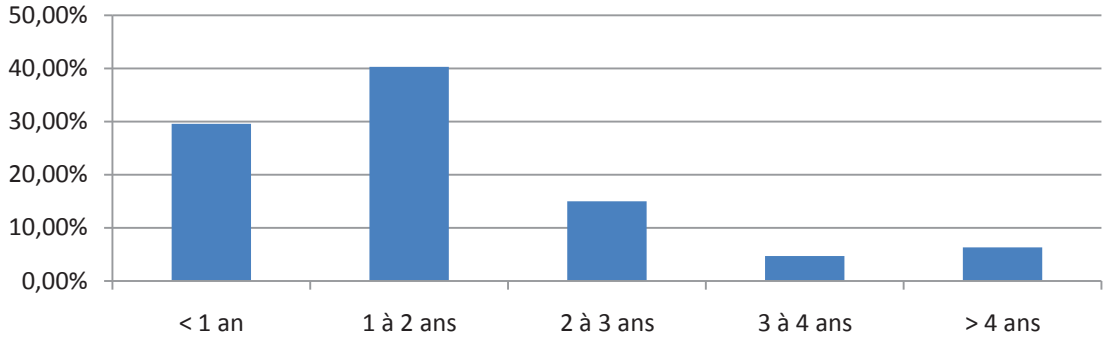


Figure 35 : Durée de la phase 2 de création

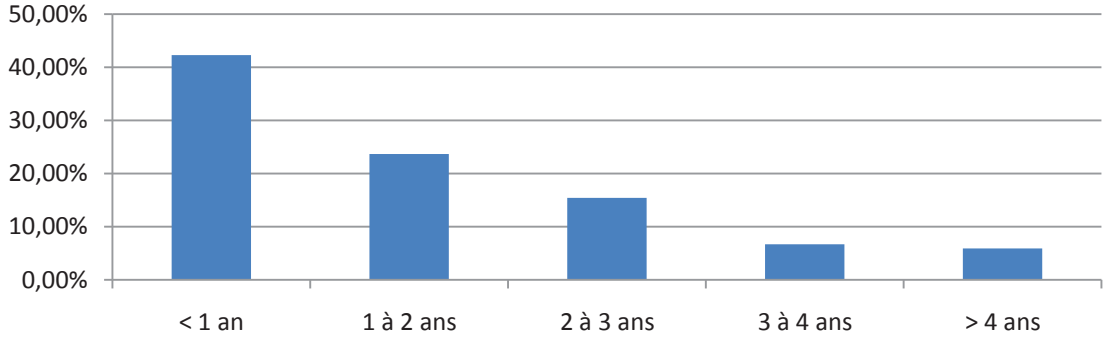
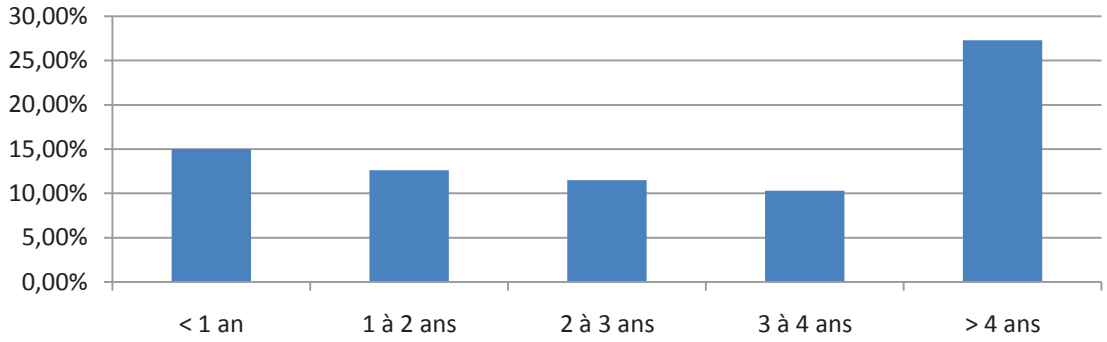


Figure 36 : Durée de la phase 3 de création

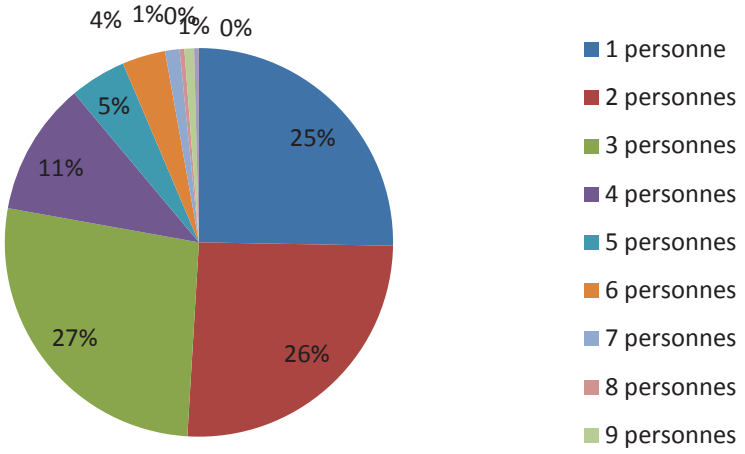


3.1.6 Présence de co-fondateurs et composition de l'équipe de fondateurs

Nous étudions ensuite la présence de co-fondateurs et la composition de l'équipe de fondateurs des entreprises étudiées. Tout d'abord, 93,3% des dirigeants ayant répondu à notre étude sont les fondateurs de leur société. Ensuite, 74,7% d'entre eux ont créé leur entreprise avec au moins un co-fondateur et la taille médiane de l'équipe fondatrice est de 3 personnes. Ces chiffres sont en accord avec certaines études comme notamment celle réalisée sur les start-up suisses qui montre que 32% des start-up sont créées par une seule personne, 21% par deux personnes et seules 9% par plus de 5 personnes (HEG, 2003). Oséo(2011) confirme

également ces constations puisqu'en France, 31% des entreprises innovantes sont créées par un seul porteur de projet, 19% par une équipe de 2 personnes, 24% par 3 co-fondateurs et 26% par plus de 4 personnes.

Figure 37 : Taille des équipes de fondateurs



Il est également intéressant de noter que la taille de l'équipe de fondateurs est positivement corrélée à l'âge des dirigeants (Annexe 7). Ainsi, des dirigeants plus âgés semblent créer avec plus de co-fondateurs que leurs homologues plus jeunes.

De manière générale, la compétence la plus souvent apportée par les co-fondateurs concerne une expertise technique et scientifique. En effet, 62,8% d'entre eux ont apporté ce type d'expertise, 21,3% ont apporté une expertise économique et financière et 16,2%, une expertise managériale. Nous pouvons imaginer que les dirigeants souhaitaient s'entourer de spécialistes dans la technologie qu'ils voulaient développer plutôt que d'experts en gestion d'entreprise.

Si nous nous intéressons enfin aux 6,7% de dirigeants qui ne sont pas fondateurs de leur entreprise, nous remarquons qu'ils ont été recrutés par le dirigeant précédant à 58,8% alors que les actionnaires en ont recruté 41,2%. De plus, le nombre d'années moyen entre la création de l'entreprise et leur recrutement est de 4,41 (médiane : 3).

3.1.7 Relations avec la recherche publique

Dans cette nouvelle sous-partie, nous caractérisons les liens qu'entretiennent les start-up françaises avec la recherche publique. Nous constatons que de manière générale, près de la moitié des entreprises ne provient pas de la recherche publique. Il faut distinguer ici le fait que

le projet technologique provienne de la recherche publique ou que ce soit le porteur de projet lui-même qui soit dans ce cas. Nous observons alors que seuls 30,4% des projets sont issus de la recherche publique et que 25,7% des porteurs de projet le sont de leur côté. Nous nous sommes également intéressés à d'éventuels liens moins étroits que pourrait avoir le projet ou le porteur de projet avec cette même recherche publique. Si l'on demande au dirigeant si son projet était simplement en lien avec la recherche publique, ils ne sont que 26,1% à répondre que oui (20,9% pour le porteur de projet).

Figure 38 : Source du projet technologique

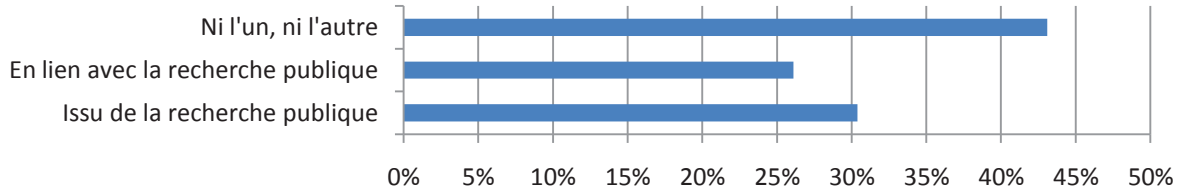
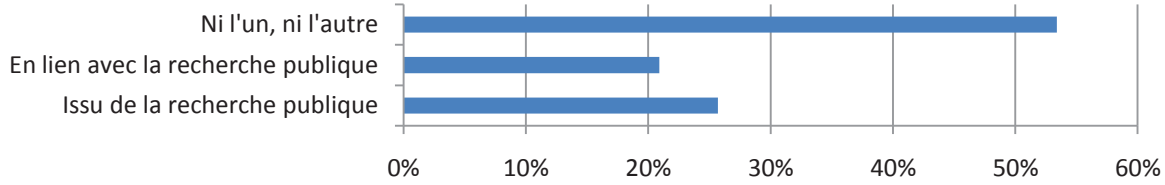


Figure 39 : Origine du porteur de projet



Nous pouvons également noter que l'origine du projet technologique est corrélée au secteur d'activité dans lequel se développe l'entreprise (Annexe 8). Ainsi, les projets issus de la recherche publique sont surreprésentés au sein du secteur de la santé et des biotechnologies alors que ceux qui n'ont pas de lien avec la recherche publique sont surreprésentés dans le secteur des logiciels.

Pour finir, nous remarquons que 75,5% des entreprises de notre échantillon ont actuellement mis en place un partenariat avec un laboratoire de recherche public, ce qui est un chiffre relativement élevé puisque seuls 51% des entreprises innovantes françaises de manière générale ont conclu ce type de partenariat (Oséo, 2011)

3.1.8 Taille et croissance des entreprises

Les entreprises étudiées ont un chiffre d'affaires moyen en 2012 de 685K€[105] et médian de 163K€ (écart-type : 1400K€). Le chiffre d'affaires minimum au sein de notre échantillon est de 0€ et le chiffre d'affaires maximum est de 8800K€. En ce qui concerne les effectifs, la valeur moyenne pour 2012 est de 9,06 personnes et la valeur médiane est de 5 (écart-type : 14). La valeur maximum est de 120 salariés. On note donc une forte dispersion des entreprises de notre échantillon en termes de taille. De manière plus détaillée, et en nous appuyant sur des données secondaires issues de la base de données Diane, nous remarquons qu'il existe aussi une forte hétérogénéité dans les autres variables de taille[106]. Ainsi, la valeur moyenne de l'actif des entreprises étudiées est de 1337K€ et la valeur médiane de 486K€ (écart-type : 4183K€). La valeur moyenne des capitaux propres est, quant à elle, de 564K€ et sa valeur médiane de 187K€ (écart-type : 3373K€). Le capital social moyen de ces sociétés est de 156K€ et le capital social médian est de 60K€ (écart-type : 337K€). Nous remarquons ensuite que la valeur moyenne du montant des primes d'émissions est de 927K€ alors que sa valeur médiane est de 0€ (écart-type : 4856K€). Pour finir, la situation de ces start-up est aussi très hétérogène en termes de bénéfice puisque le bénéfice moyen est de -94K€ et le bénéfice médian est de 3K€ (écart-type : 686K€). On remarque enfin qu'en termes de capital social, les valeurs n'évoluent que très peu lorsque l'entreprise vieillit. En effet, d'après Oséo(2011), la valeur moyenne du capital social de ces entreprises à leur création est de 92K€ et la valeur médiane de 40K€, ce qui est relativement proche de notre échantillon alors que ce dernier comprend des sociétés qui ont pour certaines plus de 10 ans d'existence.

Pour finir, il est intéressant de noter une corrélation positive entre l'âge du dirigeant et celui de l'entreprise et la taille de celle-ci en termes de chiffre d'affaires. Ainsi, de manière logique, plus l'entreprise est âgée et plus sa taille est importante (Annexe 9). De plus, plus le dirigeant est âgé et plus l'entreprise sera grande (Annexe 10). Au contraire, nous ne notons pas de corrélation significative entre le statut de fondateur du dirigeant et la taille de la société, comme le montre les résultats du test *t* de Student effectué entre ces deux variables (Annexe 11)[107].

---

[105] Le montant de 685K€ correspond à 685 « kilos » € et donc à 685000€.

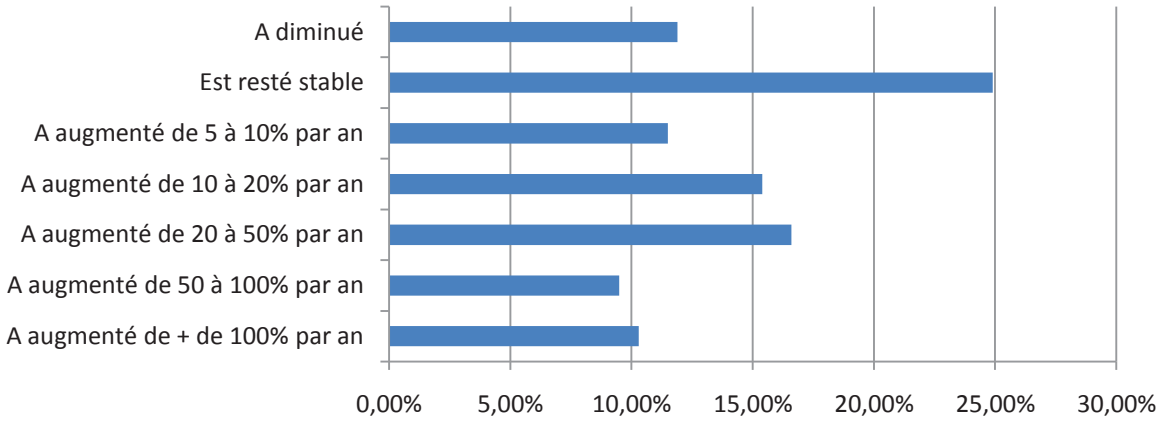
[106] Ces chiffres concernent uniquement les 215 entreprises de notre échantillon pour lesquelles nous disposons de données financières publiques obtenues sur la base de données Diane.

[107]Ce test permet de mesurer l'effet d'un facteur à deux modalités sur une variable dépendante numérique. Pour savoir si les moyennes sont significativement différentes, deux critères sont à prendre en compte:

- Le test de Levene dont la signification doit être supérieure à 0,05 pour justifier la légitimité d'effectuer le test *t* (comme pour l'ANOVA)

Les trajectoires de croissance des entreprises étudiées sur les trois dernières années[108] sont quant à elles relativement hétérogènes (Benslimane et al., 2009) même si on note que globalement, ces entreprises connaissent une croissance relativement importante. En effet, environ 63% d'entre elles ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires et 49% une croissance de leur effectif durant cette période. Nous notons cependant que le chiffre d'affaires a tendance à augmenter légèrement plus rapidement que les effectifs. Environ 10% de ces entreprises (11,9%) ont connu une décroissance de leur chiffre d'affaires et/ou de leur effectif. Environ 25% des entreprises ont un chiffre d'affaires qui est resté stable durant cette période mais ce chiffre monte à près de 40% pour les effectifs. Ensuite, 26,9% des sociétés ont vu leur chiffre d'affaires connaitre une augmentation comprise entre 5 et 20% par an. Ce chiffre est de 23,7% lorsque nous considérons les effectifs. Par ailleurs, plus de 10% des entreprises ont vu leur chiffre d'affaires doubler en moyenne ces trois dernières années alors que c'est le cas pour seulement 3,6% des entreprises si nous utilisons les effectifs comme indicateur de croissance (Magnier & Tassone, 2012).

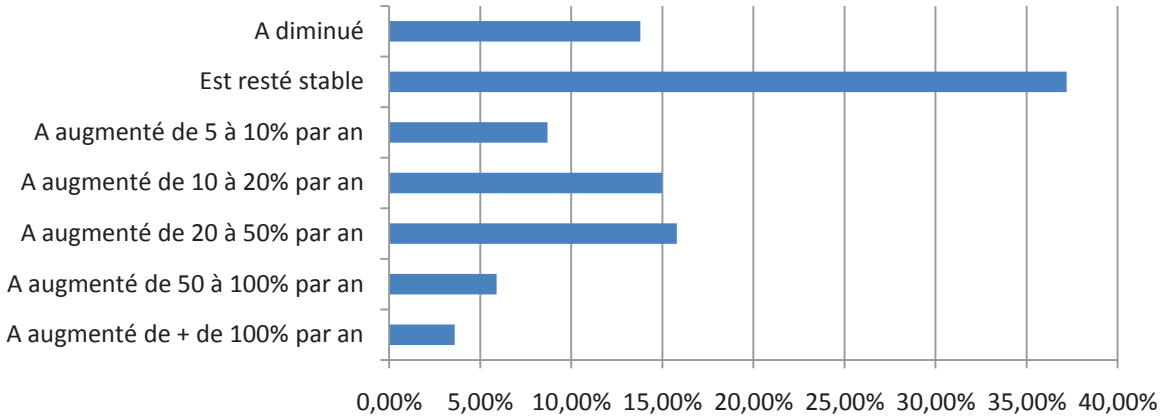
Figure 40 : Croissance en termes de chiffre d'affaires



- La signification du test *t* doit quant à elle être inférieure à 0,05 pour un seuil de confiance de 5% pour qu'il y ait corrélation. Deux possibilités existent alors pour l'analyse de ce résultat. Si la valeur du test de Levene est supérieure à 0,05, c'est que les variances sont différentes et dans ce cas, il faut utiliser la signification du test *t* au travers de l'hypothèse de variances égales. Au contraire, si la signification du test de Levene est inférieure à 0,05, il faut utiliser le test *t* via l'hypothèse de variance inégale.

[108]Il s'agit donc de la croissance réalisée de 2011 à 2014. Pour les entreprises créées il y a moins de trois ans, nous prenons en compte la croissance depuis la date de création.

Figure 41 : Croissance en termes d'effectifs



Enfin, nous remarquons une corrélation négative fortement significative entre l'âge de l'entreprise et son taux de croissance (Annexe 12). Ainsi, plus une entreprise est ancienne et plus sa croissance est faible. Au contraire, nous ne notons pas de corrélation directe entre l'âge du dirigeant et la croissance de sa société (Annexe 13). Il n'existe pas non plus de corrélation significative entre le statut de fondateur ou de repreneur du dirigeant et la croissance de son entreprise (Annexe 14).

Pour conclure sur le thème de la croissance, nous pouvons décrire l'attitude des dirigeants face à ce phénomène. Nous proposons pour cela une synthèse globale des conséquences attendues par les dirigeants en cas de forte croissance (voir tableau ci-dessous).

Tableau 30 : Attitude des dirigeants face à la croissance

Conséquences attendues de la croissance	Importance pour les dirigeants (valeur moyenne[109])
Vous bénéficieriez de revenus beaucoup plus élevés	3,94
La capacité de votre entreprise à survivre à une crise sévère serait bien meilleure	3,92
La capacité de votre entreprise à conserver une haute qualité de produits et de service serait bien meilleure	3,74
Vos employés pourraient bénéficier d'un cadre de travail bien meilleur	3,69
Votre indépendance vis-à-vis des banques serait bien meilleure	3,46
En tant que dirigeant, vous auriez à travailler beaucoup plus	3,42

[109] Les réponses sont données sur une échelle de Likert de 1 à 5.

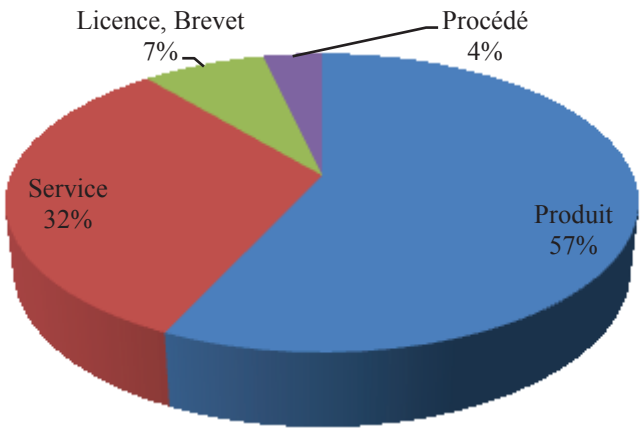
Conséquences attendues de la croissance	Importance pour les dirigeants (valeur moyenne[109])
Votre indépendance vis-à-vis de vos fournisseurs serait bien meilleure	3,36
Votre indépendance vis-à-vis de vos clients serait bien meilleure	3,35
Le temps passé à réaliser vos tâches préférées serait beaucoup plus important	2,93
Votre indépendance vis-à-vis de vos actionnaires serait bien meilleure	2,91
Votre possibilité de garder le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans votre entreprise serait bien plus importante	2,53

Alors que la littérature souligne que l'augmentation de revenu est loin d'être la première motivation à la croissance (Cohen et al., 2008), nous remarquons ici que la première conséquence attendue en cas de forte croissance reste cet avantage financier. Les deux conséquences attendues ensuite portent sur la consolidation de la société dans le futur. Les dirigeants considèrent donc qu'une forte croissance serait favorable à la capacité de survie de leur société. Au contraire, la croissance aurait un impact beaucoup moins positif sur leur propre indépendance ainsi que leur capacité à maintenir le contrôle sur tout ce qui se passe dans l'entreprise, ce qui va dans le sens d'une peur de perte de contrôle lors de la croissance (Vellin, 2013).

3.1.9 Nature de l'offre

Si nous nous intéressons à la nature de l'offre des start-up, on note ensuite que 56,9% des entreprises sont basées sur la vente d'un produit, 32% sur les services, 7,5% sur la commercialisation d'un brevet ou d'une licence et seulement 3,6% sur celle d'un procédé.

Figure 42 : Nature de l'offre

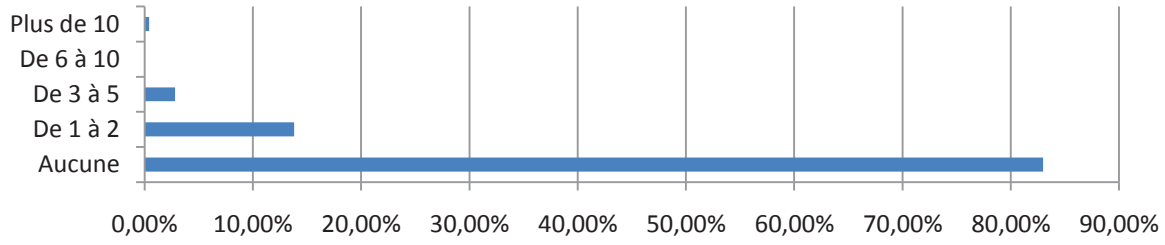


Il existe une forte corrélation entre la nature de l'offre et le secteur d'activité de l'entreprise (Annexe 15). Ainsi, on trouve une surreprésentation des entreprises des secteurs de l'électronique, de l'industrie et de la chimie au sein des sociétés qui commercialisent principalement un produit. On trouve enfin une surreprésentation des sociétés qui commercialisent des services dans les domaines des logiciels, de la santé et des biotechnologies.

3.1.10 Nombre de filiales

Les entreprises étudiées ont relativement peu de filiales. En effet, 83% d'entre elles n'en ont aucune alors que seules 0,4% en ont plus de 10. Cependant, ces chiffres semblent corroborer l'étude d'Oséo(2011) qui montre qu'une entreprise innovante sur cinq seulement possède des filiales.

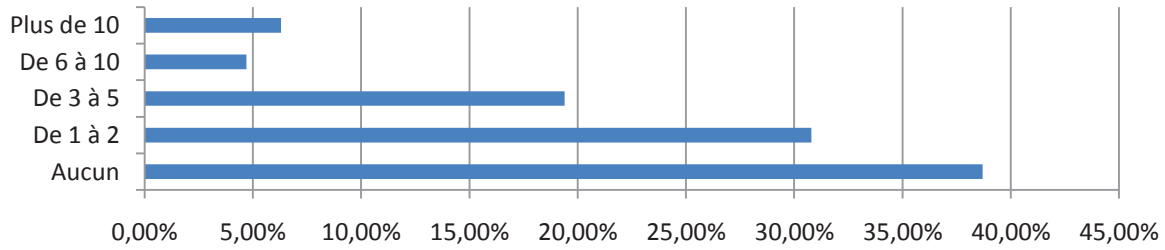
Figure 43 : Nombre de filiales



3.1.11 Niveau d'innovation

Nous appréhendons le niveau d'innovation des entreprises étudiées par le biais du nombre de brevets et/ou licences qu'elles détiennent. 38,7% des sociétés ne détiennent aucun brevet alors que 6,3% en ont déposé plus de 10. On remarque un niveau d'innovation en termes de brevet assez varié au sein de notre échantillon.

Figure 44 : Nombre de brevets (et/ou licences)

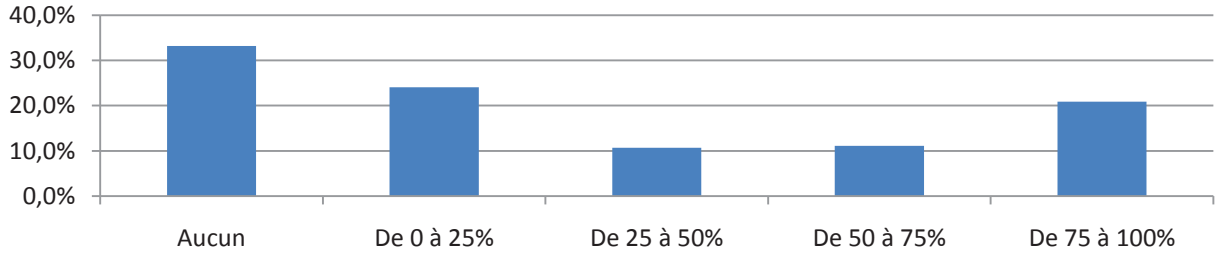


On note également une corrélation positive directe entre le niveau d'innovation et la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise (Annexe 16). Ainsi, plus une entreprise est innovante, c'est-à-dire plus elle détient de brevets ou de licences, et plus son taux de croissance est élevé.

3.1.12 Ouverture à l'international

Nous pouvons enfin noter que la majorité des entreprises n'est pas ou très peu ouverte à l'international. En effet, 33% des sociétés ne sont pas présentes du tout à l'international et 57,3% d'entre elles réalisent moins de 25% de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Ces chiffres sont proches de ceux des entreprises innovantes françaises de manière plus large puisque parmi celles-ci, 3 entreprises sur 10 ne sont pas présentes à l'international (Oséo, 2011). Cependant, il est également important de remarquer qu'au sein de notre échantillon, 20,9% des sociétés tout de même réalisent plus de 75% de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Ainsi, on peut penser que celles qui choisissent de se développer à l'étranger le font de manière radicale et y réalisent la plus grande majorité de leur chiffre d'affaires.

Figure 45 : Pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'international



On remarque enfin une corrélation directe et positive entre l'ouverture à l'international d'une entreprise et son taux de croissance en termes de chiffre d'affaires (Annexe 17). Plus la part du chiffre d'affaires d'une entreprise qui est réalisée à l'international est importante et plus son taux de croissance est élevé.

3.2 Caractéristiques des dirigeants

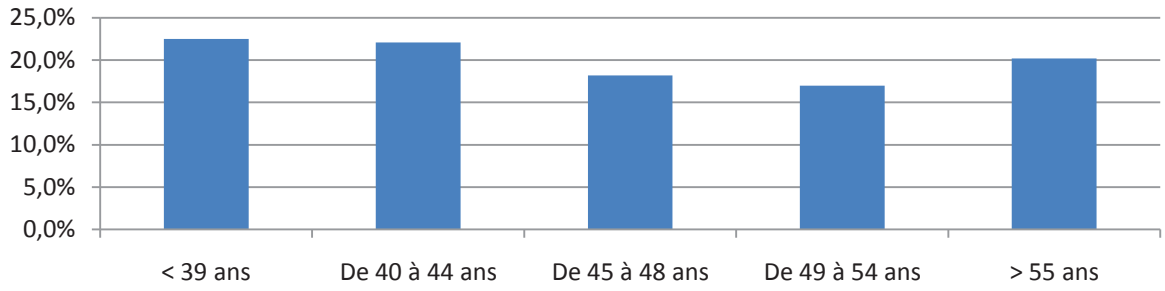
Pour commencer, nous nous intéressons aux caractéristiques sociodémographiques des dirigeants, c'est-à-dire à son âge et à son sexe (3.2.1), aux compétences qu'il détient (3.2.2) et à son expérience fonctionnelle et entrepreneuriale (3.2.3). Nous présenterons ensuite les caractéristiques psychosociologiques des 253 dirigeants de notre échantillon final en nous

intéressant à leur motivation à la croissance ainsi qu'à leur logique patrimoniale (3.2.4) et pour finir, nous présenterons leur attitude face au risque (3.2.5)

3.2.1 Age et sexe

L'âge moyen des dirigeants est d'environ 47 ans, 50% d'entre eux ont entre 40 et 53 ans et seuls 3,2% ont moins de 30 ans. De plus, le dirigeant le plus jeune à 27 ans, le plus âgés en a 80 et les 10% les plus jeunes ont moins de 35 ans alors que les 10% les plus âgés ont plus de 59 ans. En ce qui concerne l'âge des dirigeants, notre échantillon final de 253 entreprises semble représentatif de notre population totale. En effet, l'âge moyen au sein de celle-ci est de 48 ans, le dirigeant le plus jeune a 25 ans et le plus âgé a 87 ans[110]. Ces chiffres corroborent également ceux proposés par Oséo(2011) dans leur étude sur les entreprises innovantes puisque selon cette dernière, 40% des dirigeants ont entre 35 et 45 ans et les 10% les plus jeunes ont moins de 30 ans alors que les 10% les plus âgés ont au dessus de 54 ans.

Figure 46 : Age des dirigeants



La création d'entreprises innovantes semble ensuite être un phénomène majoritairement masculin au sein de notre échantillon final puisque 85,8% des dirigeants sont des hommes et 14,2% sont des femmes. Nous remarquons qu'ici les femmes sont légèrement surreprésentées puisque dans notre population totale, on retrouve seulement 10% de femmes[111]. Ces chiffres sont nettement inférieurs à ceux de l'entrepreneuriat féminin en général puisque l'INSEE estime ce dernier à environ 30% mais relativement élevés par rapport à la moyenne française en ce qui concerne spécifiquement les entreprises innovantes qui est de 8% (Oséo, 2011).

Enfin, nous identifions une corrélation directe entre le sexe du dirigeant et la croissance de son entreprise (Annexe 18). Ainsi, le Test *t* du Student effectué entre ces deux variables

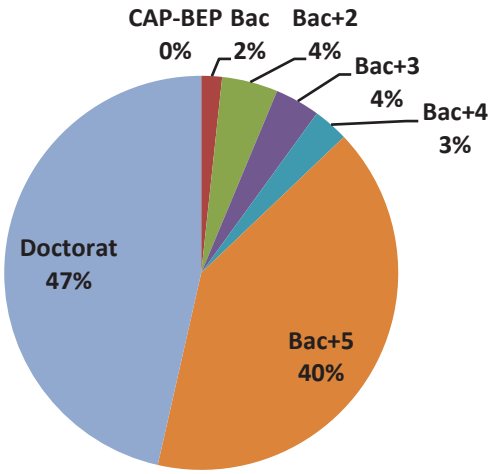
[110] Nous détenons l'information sur l'âge du dirigeant au sein de notre population totale pour 917 sociétés.
[111] Nous détenons l'information sur le genre des dirigeants pour 1802 entreprises et on trouve 180 femmes dirigeantes au sein de celles-ci.

montre que les entreprises dirigées par des hommes connaissent en moyenne une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à celles dirigées par des femmes.

3.2.2 Compétences des dirigeants

Nous nous sommes ensuite intéressés aux compétences du dirigeant et tout d'abord à son niveau de formation. Nous remarquons ainsi que plus de 85% d'entre eux ont un BAC+5 (40,7%) ou un doctorat (46,5%). Nous remarquons également que les dirigeants titulaires d'un doctorat sont largement surreprésentés au sein de notre échantillon final puisque la moyenne française dans des entreprises similaires est de 22% (Oséo, 2011)[112]. Cependant, les proportions dans notre échantillon final sont très proches de celles de notre population totale. En effet, au sein de celle-ci, on retrouve 8% de dirigeants ayant un niveau Bac+2 ou Bac+3, 42% ayant un niveau Bac+5 et 50% ayant un doctorat[113].

Figure 47 : Niveau d'étude des dirigeants



Ensuite, nous remarquons que la majorité (58,5%) des dirigeants a apporté à l'entreprise comme compétence principale une expertise scientifique et technique. 23,3% possédaient principalement une expertise managériale et seuls 9,1% ont apporté une expertise économique et financière. Ici, il est intéressant de noter que les dirigeants ayant principalement une compétence technique sont sous-représentés dans notre échantillon final. En effet, dans les entreprises innovantes françaises, nous retrouvons en moyenne 78% de dirigeants ayant une compétence principalement scientifique et technique, 15% de dirigeants ayant une

[112] Cette différence peut notamment s'expliquer par la constitution même de notre échantillon qui est composé de nombreuses entreprises « académiques », puisque les sociétés incubées doivent s'appuyer, lors de leur création, sur un partenariat avec un laboratoire de recherche public. Au contraire, l'échantillon de l'étude d'Oséo est plus large et ne contient pas uniquement ce type de sociétés.

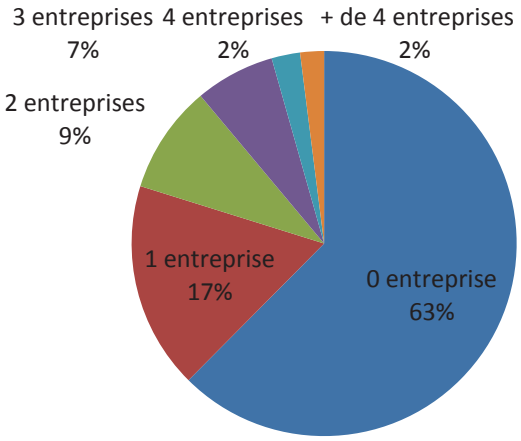
[113] Nous disposons des informations sur le niveau de formation des dirigeants pour 811 entreprises au sein de notre population totale.

compétence surtout managériale et 2% une compétence en finance (Oséo, 2011). Enfin, nous pouvons également préciser que la compétence centrale détenue par le dirigeant est corrélée significativement et de manière directe au taux de croissance de son entreprise en termes de chiffre d'affaires (Annexe 19). Ainsi, les entreprises dirigées par une personne ayant une compétence économique et financière sont celles qui connaissent le plus fort taux de croissance.

3.2.3 Expérience entrepreneuriale et fonctionnelle des dirigeants

Nous remarquons ensuite que 37,5% des dirigeants interrogés ont déjà, dans le passé, créé une ou plusieurs autres entreprises que celle sur laquelle porte la recherche. Parmi eux, 46,9% avaient créé une autre entreprise et 24,5% deux autres sociétés. Il est intéressant de noter que le fait d'avoir déjà créé une autre entreprise n'est pas corrélé à la croissance de celle-ci (Annexe 20) et donc que l'expérience entrepreneuriale n'est ici pas favorable de manière directe à la croissance. Cependant, l'expérience entrepreneuriale est corrélée au statut de fondateur des dirigeants (Annexe 21). Ainsi, les dirigeants non-fondateurs sont surreprésentés dans la catégorie des dirigeants ayant déjà créé une autre société.

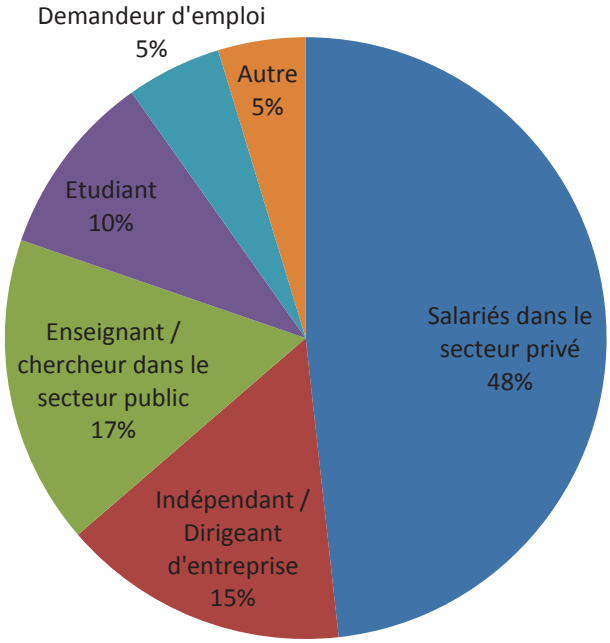
Figure 48 : Nombres de sociétés créées par les dirigeants



On peut également noter que 22,1% des dirigeants sont encore aujourd'hui à la tête d'autres entreprises et que 65,6% d'entre eux avaient déjà une expérience professionnelle dans le secteur d'activité de l'entreprise étudiée. Cependant, il semble que l'expérience fonctionnelle du dirigeant, c'est-à-dire son expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise, ne soit pas corrélée non plus à la croissance de celle-ci (Annexe 22).

Enfin, avant de créer cette société ou d'en prendre la tête, 48,2% des dirigeants étaient salariés dans le secteur privé et 16,6% étaient enseignant-chercheur ou chercheur dans le secteur public. Nous notons ici une surreprésentation des salariés, des enseignants-chercheurs, des dirigeants et des étudiants dans notre échantillon final puisqu'au sein de notre population totale, nous recensons seulement 37% de salariés, 7,5% d'enseignants-chercheurs, 7,8% de dirigeants et 4% d'étudiants. Au contraire, nous relevons une sous-représentation des demandeurs d'emploi puisque notre échantillon total en contient environ 37%[114]. Nous pouvons supposer que les réponses à notre questionnaire sont peut être biaisées dans la mesure où les dirigeants peuvent par exemple être réticents à déclarer avoir été demandeurs d'emploi avant de diriger leur entreprise. Nous pouvons enfin rapprocher ces chiffres de ceux des entreprises innovantes françaises étudiées par Oséo (2011) qui montrent que 13% des dirigeants étaient chercheurs avant de diriger leur entreprise et que 28% d'entre eux étaient dirigeants d'une autre société.

Figure 49 : Situation professionnelle précédente du dirigeant



[114] Nous disposons des informations quant au statut précédent du dirigeant pour 709 entreprises de notre population totale.

3.2.4 Motivation à la croissance et logique patrimoniale des dirigeants

Nous allons maintenant nous intéresser aux objectifs des 253 dirigeants d'entreprises ayant répondu à notre étude.

Ils peuvent tout d'abord avoir différentes logiques patrimoniales :

- Ils peuvent souhaiter rester propriétaire de l'entreprise dans le futur et continuer à la diriger.
- Ils peuvent ensuite souhaiter la revendre en réalisant une plus-value maximum.
- Troisièmement, ils peuvent préférer rester propriétaire de la société mais accepter d'en déléguer la direction.
- Enfin, ils peuvent souhaiter diriger et développer la société tout en acceptant de perdre tout ou partie du capital.

Nous nous sommes intéressés à la logique des dirigeants lors de la création de l'entreprise et à celle qu'ils ont aujourd'hui afin d'identifier de potentielles évolutions. Nous remarquons tout d'abord que la logique prédominante lors de la création de l'entreprise est celle de rester propriétaire et de continuer à diriger la société (46,6% des dirigeants sont dans cette optique lors de la création). A ce moment là, les dirigeants souhaitent rester « maître à bord » de leur entreprise. Nous notons cependant une légère évolution suite au développement de celle-ci puisque la logique patrimoniale dominante actuellement est celle de diriger et développer l'entreprise en acceptant de perdre tout ou partie du capital (ceci concerne 40,7% des dirigeants). Ainsi, lors de la création de leur société, les dirigeants sont fortement réticents à perdre le contrôle (c'est-à-dire à perdre une partie du capital) puis ils semblent se faire progressivement à cette idée. Cependant, ils semblent prêts à céder une partie du capital mais assez peu à revendre entièrement la société ou à déléguer la direction (c'est un objectif central pour seulement 15,8% d'entre eux). Nous pouvons en conclure qu'ils sont très attachés à la société et au fait de la faire vivre eux-mêmes. Pour finir sur ce point, nous notons que la logique patrimoniale des dirigeants lors de la création est corrélée significativement à la croissance de la société en termes de chiffre d'affaires (Annexe 23). Ainsi, les dirigeants qui ont au départ pour objectif central de réaliser une forte plus-value lors de la revente sont ceux dont l'entreprise grandit le plus vite. Au contraire, les sociétés de ceux qui souhaitent à tout prix rester propriétaire connaissent une croissance plus faible.

Ensuite, ils peuvent être plus ou moins motivés pour faire croitre leur société. Nous remarquons que de manière générale, les dirigeants étudiés sont plutôt motivés par la

croissance. En effet, lorsqu'on leur demande s'ils sont satisfaits du niveau de croissance des trois dernières années au sein de leur société, seuls 23% répondent qu'ils en sont satisfaits alors que plus de 76% d'entre eux déclarent qu'ils auraient préféré que cette croissance soit plus rapide. Selon 56,5% des dirigeants, la croissance de leur entreprise aurait même été freinée par des difficultés de financement et donc que sans cela, elle aurait été plus rapide. A priori, les dirigeants de start-up innovantes ont donc une forte propension à être motivés pour faire croitre leur entreprise.

Il est également intéressant de se pencher sur la motivation future de ces dirigeants à la croissance afin de savoir vers quels types de sociétés ils souhaitent mener leur start-up. Les dirigeants souhaitent en moyenne que leur entreprise atteigne 18 millions d'euros de chiffre d'affaires (valeur médiane : 3 millions d'€) et 28 salariés (valeur médiane : 15 salariés) dans 5 ans. En ce qui concerne la taille idéale des sociétés, la valeur moyenne du chiffre d'affaires souhaité est de 53 millions d'euros (valeur médiane : 10 millions d'euros) et 72 salariés (valeur médiane : 30 salariés)(Annexe 24).

Le premier point à noter est la très forte dispersion des individus en termes de motivation qui est soulignée par les écarts importants entre les valeurs moyennes et médianes. Ce point est également confirmé par le chiffre d'affaires et les effectifs idéals souhaités par les 10% de dirigeants les moins motivés et ceux des 10% les plus motivés. Ainsi, on voit que les 10% les moins motivés souhaitent dans l'idéal obtenir un chiffre d'affaires de 500 000 euros et un effectif de 6 personnes. Au contraire, ceux qui sont les plus motivés souhaitent atteindre un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros et un effectif de 200 personnes.

Nous remarquons enfin que les ambitions de tous ces dirigeants sont certes importantes dans certains cas mais finalement plutôt modestes si l'on compare par exemple la taille d'entreprise idéale souhaitée et la taille d'une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI). En effet, celle-ci est définie par l'INSEE comme ayant un effectif compris entre 250 et 4999 salariés et un chiffre d'affaires compris entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros[115]. Ainsi, même dans l'idéal, les 10% de dirigeants les plus motivés n'imaginent pas leur entreprise comme une ETI.

[115] *Source* : http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise-taille-intermedi.htm

3.2.5 Attitude face au risque, au changement et à la nouveauté

Pour terminer la description des dirigeants ayant participé à notre étude, nous pouvons décrire leur profil psychosociologique. Pour cela, le tableau ci-dessous donne les valeurs moyennes obtenues sur les réponses des dirigeants en termes d'attitude face au risque, au changement et à la nouveauté.

Tableau 31 : Profil psychosociologique des dirigeants

Profil psychosociologique des dirigeants	Degré d'accord (valeur moyenne[116])
Changement	
Je suis continuellement à la recherche de nouvelles idées	4,30
J'aime un travail quand il offre du changement, de la variété et des voyages même s'il comporte certains risques	4,15
J'aime introduire de la nouveauté et du changement dans ma vie de tous les jours	3,95
Pour moi, le foyer idéal est paisible et calme	3,21*
J'aime changer continuellement d'activité	3,16
J'aime aller presque chaque jour dans des lieux différents	2,85
Je préfère une vie bien organisée à une vie pleine d'imprévus	2,55*
Je préfère une vie imprévisible, plein de changements à une vie plus routinière	2,13
Moyenne	**3,10**
Calme et sécurité	
J'aime quelque fois faire des choses qui me font un peu peur	3,43*
J'évite les endroits bruyants et plein de monde	3,11
Je ne prends aucun plaisir à faire des choses téméraires et imprudentes juste pour m'amuser	2,98
Je n'aime pas qu'il y ait beaucoup d'agitation autour de moi	2,89
C'est quand je suis au calme et en sécurité que je me sens le mieux	2,77
Moyenne	**2,66**
Nouveaux environnements	
Lorsque j'étais enfant, je rêvais souvent de partir à la découverte du monde	3,57
J'aimerais être correspondant d'un journal à l'étranger	2,38
J'aimerais vivre le restant de mes jours dans la même ville	2,17*
Moyenne	**2,93**

* Item inversé[117]

[116] Les réponses sont données sur une échelle de Likert de 1 à 5.

[117] Les valeurs des items inversées utilisées pour les calculs des moyennes sont les suivantes :
- « Pour moi, le foyer idéal est paisible et calme » : 1,79 (c'est-à-dire 5-3,21)
- « Je préfère une vie bien organisée à une vie pleine d'imprévus » : 2,45 (c'est-à-dire 5-2,55)
- « J'aime quelque fois faire des choses qui me font un peu peur » : 1,57 (c'est-à-dire 5-3,43)
- « J'aimerais vivre le restant de mes jours dans la même ville » : 2,83 (c'est-à-dire 5-2,17)

Globalement, nous remarquonsque les dirigeants interrogés ont tendance à avoir une attitude plutôt favorable face au changement et à la nouveauté mais plus négative face au risque. Cette observation va dans le sens des travaux de Davidsson(1989) qui montre que les dirigeants de petites entreprises n'ont pas forcément une attitude très favorable à la prise de risque, quand celle-ci n'est pas calculée.

3.3 Structures de gouvernance des entreprises étudiées

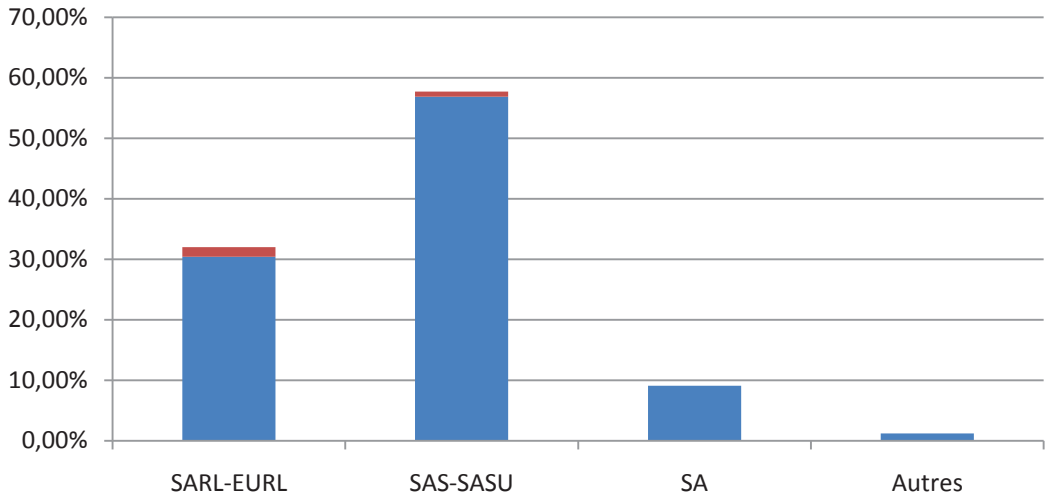
Pour terminer le descriptif de notre échantillon, nous allons nous intéresser aux structures de gouvernance mises en place au sein des entreprises étudiées.

Pour cela, nous décrirons les mécanismes à l'œuvre dans ces entreprises, c'est-à-dire la structure juridique (3.3.1), les mécanismes formels (tels que le conseil d'administration ou de surveillance, l'équipe de direction, les conseils stratégiques et/ou scientifiques) et informels (3.3.2) ainsi que la composition du capital (3.3.3). Nous finirons par présenter la vision qu'on les dirigeants de la gouvernance (3.3.4).

3.3.1 Structure juridique

La structure juridique est le premier point qui nous permet de caractériser la structure de gouvernance des start-up puisqu'elle offre un premier aperçu des forces en présence au sein de l'entreprise. Les start-up étudiées semblent avoir tendance à privilégier les statuts qui vont faciliter l'entrée de potentiels investisseurs (Benslimaneet al., 2009). En effet, ce sont des entreprises qui, pour se développer, auront sans doute de forts besoinsen capitaux et il est nécessaire que leur structure juridique soit adaptable lors de l'arrivée de nouveaux actionnaires. Ainsi, 57,7% d'entre elles ont fait le choix de se structurer sous forme de sociétés par action simplifiée (SAS ou SASU, la SAS à associé unique) et 9,1% sous forme de société anonyme (SA). Au contraire, 32% ont choisi la société à responsabilité limitée (SARL et EURL, sa forme unipersonnelle). Ces chiffres sont spécifiques aux start-up innovantes car en France, de manière générale, 96% des entreprises sont des EURL, des SARL ou des personnes physiques (Oséo, 2011).

Figure 50 : Forme juridique des entreprises



Pour finir au sujet de la structure juridique, aucune corrélation significative et directe ne peut être notée entre celle-ci et le taux de croissance de l'entreprise, que ce soit en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs (Annexe 25). En effet, puisque les variances ne sont pas homogènes entre les différents groupes, le test ANOVA ne peut être considéré comme significatif. Néanmoins, nous remarquons que la croissance des SA et des SAS semble être plus forte que celle des SARL.

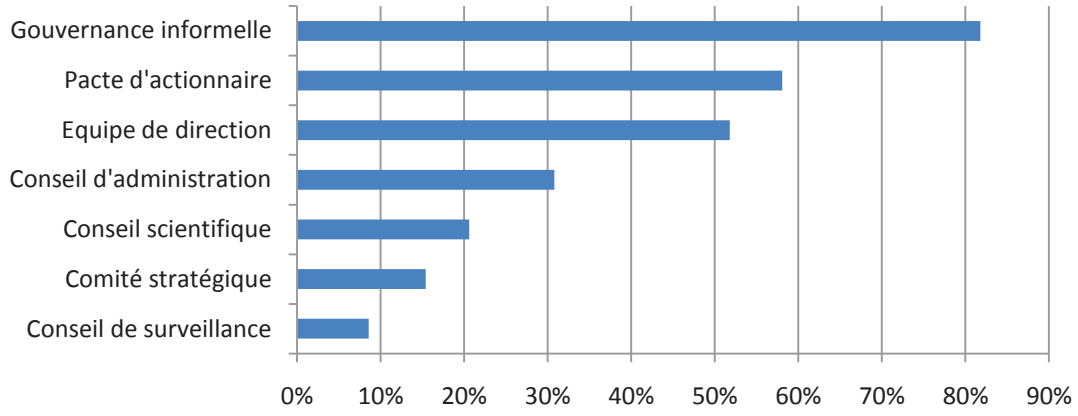
3.3.2 Mécanismes de gouvernance

Nous remarquons ensuite que 30,8% des entreprises ont mis en place un conseil d'administration, 8,6% possèdent un conseil de surveillance et 58,1% possèdent un pacte d'actionnaires. Les conseils d'administration mis en place ont en moyenne 4,64 administrateurs (médiane : 5) et 41% d'entre eux contiennent des administrateurs indépendants. Les conseils de surveillance, quant à eux, comportent en moyenne 4,4 personnes (médiane : 4) et 33,3% disposent d'administrateurs indépendants, ce qui semblent relativement faible par rapport aux chiffres observés dans d'autres pays. Gabrielsson & Huse(2002) montrent par exemple que les conseils d'administration suédois comptent plus de 46% d'administrateurs indépendants.

De plus, 51,8% des sociétés possèdent une équipe de direction, 15,4% peuvent s'appuyer sur un comité stratégique et 20,6% sur un conseil scientifique. L'équipe de direction est en moyenne composée de 2,97 personnes (médiane : 3), le comité stratégique de 4,18 personnes (médiane : 4) et le conseil scientifique de 4,52 personnes (médiane : 4).

Par ailleurs, 81,8% des dirigeants se font conseiller par des personnalités indépendantes en dehors des structures formelles citées précédemment.

Figure 51 : Mécanismes de gouvernance présents dans les start-up



Nous montrons enfin une corrélation significative entre la présence d'un conseil d'administration (Annexe 26), d'une équipe direction (Annexe 27) et la croissance de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. Ainsi, les entreprises qui disposent de l'un ou l'autre de ces mécanismes de gouvernance connaissent une croissance en moyenne plus forte que les autres. Contrairement à ce que montrent certaines études (Daily & Dalton, 1993; Kor & Sundaramurthy, 2009), Nous ne notons toutefois pas de corrélation directe entre la taille de ces deux mécanismes de gouvernance et la croissance de l'entreprise (Annexe 28).

3.3.3 Structure de capital

Nous nous intéressons maintenant à la structure de capital des entreprises étudiées. En effet, différents types d'actionnaires peuvent y être présents.

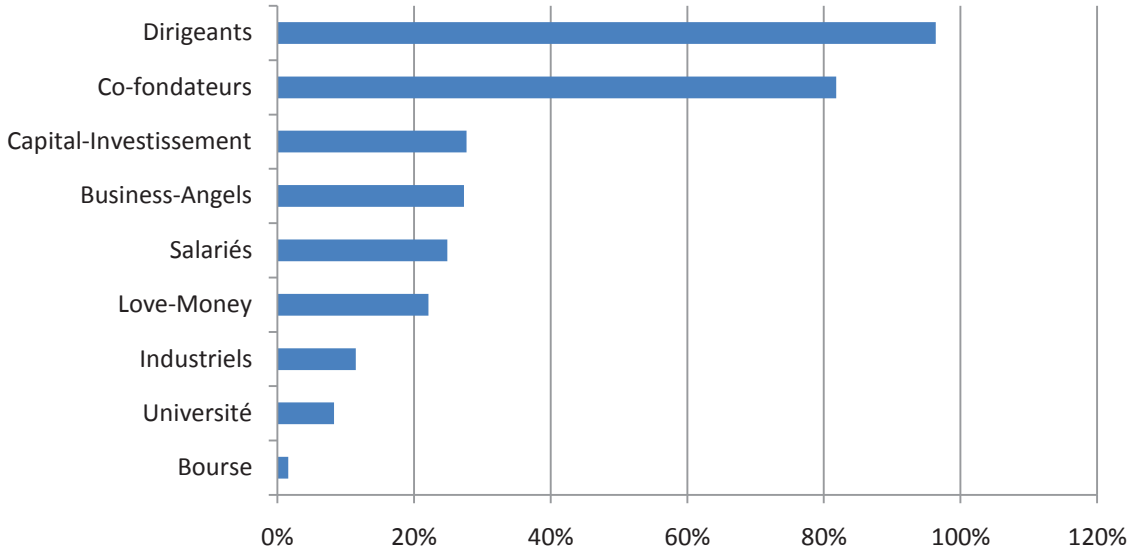
Tout d'abord, nous remarquons que le nombre moyen d'actionnaires est de 40,9 personnes au sein des start-up étudiées. Ce chiffre semble au premier abord très important mais s'explique par quelques valeurs extrêmes d'entreprises cotées en bourse[118]. En effet, le nombre médian d'actionnaires est lui de 5 personnes (écart-type : 502,65).

[118] Si l'on calcule de nouveau ces chiffres mais en ayant supprimé les quatre sociétés introduites en bourse, on remarque en effet que la dispersion est beaucoup plus faible. Ainsi, dans ce cas, le nombre moyen d'actionnaires est de 8,62 et la valeur médiane toujours de 5. L'écart type, quant à lui, est de 15,952.

De plus, 56,9% des entreprises ont moins de 5 actionnaires et plus de 80% moins de 10. En ce qui concerne les relations entre la dispersion du capital et la croissance, nous ne notons aucune corrélation significative directe entre ces deux variables (Annexe 29).

Le schéma ci-dessous montre dans quelle mesure les différents types d'actionnaires sont présents au sein des entreprises de notre échantillon.

Figure 52 : Pourcentage détenu par les différents types d'actionnaires



Tout d'abord, il est important de noter que 96,4% des dirigeants interrogés sont actionnaires de leur entreprise, qu'ils sont 40,3% à détenir plus de 50% du capital et 20,6% à détenir entre 33 et 49 %, c'est-à-dire à bénéficier au minimum d'une minorité de blocage. Nous comprenons bien pourquoi l'influence du dirigeant va être primordiale pour comprendre la croissance de son entreprise. En effet, ces dirigeants sont à la fois responsables de la gestion de la société et ils en sont aussi souvent actionnaires majoritaires. Ces chiffres corroborent ceux de l'étude d'Oséo(2011) selon laquelle en moyenne 4 dirigeants sur 10 (36%) étaient encore majoritaires dans leur entreprise fin 2010, c'est-à-dire qu'ils détenaient encore plus de 50% du capital de leur société. Cette étude montre également que les Business-Angel et autres personnes physiques étaient présents dans 60% des entreprises innovantes, que les fonds d'investissement l'étaient dans un cas sur deux et les salariés dans 42% des sociétés. Dans notre recherche, nous remarquons également une forte corrélation entre le statut de fondateur et le pourcentage de capital détenu par le dirigeant (Annexe 30). Ainsi, les fondateurs détiennent une part du capital significativement plus forte que les non fondateurs.

Au sein de notre échantillon, les actionnaires les plus présents après le dirigeant sont cependant les co-fondateurs puisqu'ils sont présents dans 81,8% des entreprises. En ce qui concerne les pourcentages détenus, les résultats sont assez hétérogènes en fonction des entreprises mais nous pouvons toutefois noter que 22,1% des cofondateurs détiennent plus de 50% du capital de leur société.

Nous trouvons ensuite des Business-Angel (BA) et des Capital-Investisseurs (CI). Les premiers sont présents dans 27,3% des sociétés et les seconds dans 27,7%. Une corrélation fortement significative peut être remarquée entre la présence de ces deux types d'investisseurs (Annexe 31) : plus de 45% des sociétés ayant accueilli des BA ont aussi reçu un soutien de la part de CI et vice-versa. En revanche, lorsqu'ils sont présents, les CI prennent une part plus importante dans le capital. En effet, ils détiennent plus de 33% du capital dans 12,7% des entreprises alors que ce chiffre n'est que de 2% pour les BA. Il peut s'agir de la raison pour laquelle nous notons seulement une corrélation entre la présence de ces CI et la croissance de l'entreprise (Annexe 32) et non entre la présence des BA et la croissance (Annexe 33). Ainsi, lorsque des CI sont présents dans le capital d'une entreprise, son taux de croissance est en moyenne plus élevé. De plus, on remarque que la présence de Business-Angel (Annexe 34) et de capital-investisseurs (Annexe 35) est corrélée à la structure juridique de la société. Ainsi, lorsqu'ils sont présents, ces investisseurs semblent inciter la société à s'organiser sous forme de SAS ou de SA.

Les salariés en tant qu'actionnaires, quant eux, sont tout aussi présents que les investisseurs cités précédemment puisque 24,9% des entreprises sont concernées par l'actionnariat salariés. Cependant, même s'ils semblent être des actionnaires moins importants, puisqu'ils détiennent moins de 10% du capital dans 92,9% des entreprises, leur présence est néanmoins corrélée significativement avec la croissance de la société (Annexe 36). En effet, lorsque des salariés sont actionnaires, le taux de croissance de l'entreprise est plus élevé en moyenne en termes de chiffre d'affaires.

Enfin, ces start-up ont également d'autres types d'actionnaires mais qui, semble-t-il, jouent un rôle plus faible. La love-money est présente dans 22,1% des entreprises mais détient moins de 10% du capital dans 90,5% des sociétés. Les universités sont au capital de seulement 8,3% des start-up, les industriels sont présents dans 11,5% des sociétés et pour finir, seules 1,6% des entreprises étudiées ont ouvert une partie de leur capital en bourse.

3.3.4 Vision de la gouvernance

Il est enfin intéressant de se pencher sur la vision qu'ont les dirigeants de ces structures de gouvernance. Tout d'abord, nous nous intéressons aux rôles qu'ils accordent à leurs actionnaires. Le tableau ci-dessous propose une synthèse des rôles accordés à ces derniers, du plus au moins important.

Tableau 32 : Rôle des actionnaires selon les dirigeants

Rôle des actionnaires	Importance pour les dirigeants (valeur moyenne[119])
Avoir vis-à-vis du dirigeant un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures	3,89 [a]
Contrôler les performances financières de l'entreprise	3,36[b]
Faire profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources	3,29 [a]
Contribuer à la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise	3,26 [a]
Contrôler les décisions stratégiques majeures	3,23 [b]
Apporter au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »	3,15 [a]
Offrir une expertise économique et financière	3,11 [a]
Aider le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	3,02 [a]
Contrôler la performance du dirigeant	2,98 [b]
Offrir une expertise managériale	2,80 [a]
Offrir une expertise technique	2,76 [a]
Déterminer les rémunérations des membres de l'équipe de direction	2,76 [b]
Aider le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction	2,59 [a]
Aider le dirigeant à identifier et embaucher les administrateurs de son entreprise	2,58 [a]
Nommer les administrateurs	2,53 [b]
Offrir une expertise légale	2,52 [a]
Contrôler les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	2,46 [b]
Nommer les membres de l'équipe de direction	2,20 [b]

[a] Rôle principalement cognitif
[b] Rôle principalement coercitif

Nous remarquons que les dirigeants prêtent aux actionnaires des rôles relativement variés. Le premier rôle est celui d'écoute et de conseil pour les prises de décisions stratégiques, le troisième consiste en un apport de réseau et le quatrième porte sur la contribution des actionnaires à gestion de l'image et de la réputation de la société. Or il s'agit d'un rôle purement cognitif. Au contraire, le second rôle, qui est celui de contrôle de la performance financière de l'entreprise est, lui, plutôt coercitif. Cette première description de la vision de la gouvernance qu'ont les dirigeants souligne l'importance de la prise en considération des deux

[119] Les réponses sont données sur une échelle de Likert de 1 à 5.

visions théoriques (coercitive et cognitive) dans une vision élargie de la gouvernance (voir chapitre 3).

Ensuite, dans une vision partenariale de la gouvernance, nous pouvons décrire le rôle accordé par les dirigeants aux parties prenantes suivantes : clients, fournisseurs, banques, Business-Angel, capital-investisseurs, autres actionnaires, salariés, universités et pouvoirs publics. De la même manière que pour les actionnaires, le tableau ci-dessous présente l'importance accordée à chaque partie prenante dans un domaine plutôt coercitif (contrôle sur les prises de décisions) ou plutôt cognitif (source d'expertise pour les prises de décisions).

Tableau 33 : Rôles des parties prenantes

Partie prenante	Pouvoir de contrôle sur les décisions[120]	Source d'expertise pour les décisions	Moyenne
Clients	3,20	3,73	3,47
Salariés	2,83	3,61	3,22
Autres actionnaires	2,84	2,96	2,90
Capital-investisseurs	2,59	2,28	2,44
Universités, Laboratoires de recherche	1,96	2,79	2,38
Fournisseurs	1,85	2,63	2,24
Etat / Pouvoirs publics	2,27	2,01	2,14
Business-Angel	2,12	2,06	2,09
Banques	2,01	1,82	1,92

De manière globale, nous remarquons que ce sont les clients à qui les dirigeants accordent le rôle le plus important. Nous trouvons ensuite les salariés, puis les actionnaires et notamment les capital-investisseurs. Au contraire, ce sont les banques et les Business-Angel qui ont l'influence la plus faible. Plus précisément, il est intéressant de noter que certaines parties prenantes jouent plutôt un rôle cognitif d'apport d'expertise alors que d'autres ont plutôt un rôle coercitif. Ainsi, les clients, les fournisseurs, les salariés et les universités auraient un rôle plus important d'apport de compétences et d'accompagnement alors que les capital-investisseurs, les pouvoirs publics, les Business-Angel et les banques semblent avoir un impact prioritairement coercitif.

[120] Valeurs moyennes – Echelle de Likert de 1 à 5

SYNTHESE du Chapitre 4

Afin de mettre en évidence les relations entre le profil des dirigeants et la croissance de leur entreprise, nous avons fait le choix de mener une étude auprès d'une population composée de 2703 start-up créées entre 1999 et 2013 et qui ont pour particularité de toutes avoir été soutenues par le MESR, au travers du Concours et/ou des incubateurs. Suite à la rencontre en face-à-face de 16 dirigeants, un représentant d'incubateur et un représentant du MESR, nous avons construit un questionnaire qui porte sur quatre thèmes : l'entreprise, les relations avec les parties prenantes, la croissance et le profil du dirigeant. Nous avons pu recueillir le témoignage de 253 dirigeants.

Les entreprises étudiées ont en moyenne 7 ans et sont surtout situées en Ile-de-France, et dans les régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte-D'azur. Elles se développent principalement dans les domaines des biotechnologies et du multimédia. Environ 80% d'entre elles bénéficient ou ont bénéficiédu statut de JEI et du CIR. Elles ont assez peu de filiales et plus de 30% ne sont pas ouvertes à l'international et/ou ne détiennent aucun brevet. Leur chiffre d'affaires médian est de 163K€ et elles ont un effectif médian de 5 personnes. Il s'agit donc de sociétés de relativement petite taille même si certaines réalisent près de 9 millions d'€ de chiffre d'affaires et comptent jusqu'à 120 salariés. Ces entreprises sont à plus de 60% des SAS ou des SA, 30% disposent d'un conseil d'administration et plus de la moitié ont mis en place une équipe de direction. Les actionnaires les plus présents sont enfin les co-fondateurs, les investisseurs en capital et les salariés.

Les dirigeants eux-mêmes ont en moyenne 47 ans et sont à plus de 85% des hommes. Plus de 80% d'entre eux ont *a minima* un BAC+5 et plus de la moitié ont plutôt un profil scientifique et technique. Nous remarquons également que près de 40% avaient déjà créé une autre société avant celle qui fait l'objet de notre étude. Nous pouvons noter ensuite que ces chefs d'entreprises anticipent les conséquences d'une forte croissance comme principalement liées à une amélioration de leurs revenus ainsi qu'à une consolidation de l'entreprise. Ils ont plutôt une attitude favorable à la nouveauté et aux changements mais sont moins enclins à prendre des risques trop importants. Enfin, nous soulignons que leur vision de la gouvernance, et plus particulièrement du rôle des actionnaires, est très large et s'appuie à la fois sur un rôle cognitif (écoute, conseil, apport de réseau…) et coercitif (contrôle de performance, contrôle des décisions…).

Avant de nous intéresser plus spécifiquement à la construction d'une taxonomie de dirigeants basée sur leur vision de la gouvernance et de la croissance, nous pouvons d'ores et déjà mettre en évidence certaines corrélations avec la croissance de ces sociétés. Parmi tous les facteurs qui pourraient être à l'origine de ce phénomène, seuls quelques uns y sont directement liés au sein des start-up étudiées : l'expérience entrepreneuriale des dirigeants, la présence de capital-investisseurs et de salariés dans le capital, le niveau d'innovation de l'entreprise ou encore son ouverture à l'international.

Enfin, il est important de noter que, globalement, les dirigeants interrogés ont une motivation à la croissance qui reste relativement faible. En effet, nous montrons que même les plus ambitieux n'imaginent pas leur société comme une ETI dans le futur.

Chapitre 5 : Construction d'une taxonomie de dirigeants et relations avec la croissance des start-up

L'objectif central de cette recherche est de caractériser les profils de dirigeants des start-up françaises, sur la base de leurs représentations en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance. Comme nous l'avons évoqué dans la conclusion de la première partie, nous allons, dans un premier temps, mettre en place une taxonomie des profils de dirigeants en fonction de leurs représentations au sujet des deux thèmes centraux de notre recherche :

- Les représentations de la gouvernance appréhendées au travers du rôle des actionnaires,
- Et les conséquences attendues de la croissance.

Pour cela, nous effectuerons une Analyse en Composante Principale (ACP) puis nous construirons une taxonomie. Ensuite, nous relierons les profils de dirigeants ainsi définis aux caractéristiques personnelles des chefs d'entreprises, à celles de leur société grâce à des tests d'associations, de corrélations et des analyses de variances. Pour finir, nous utiliserons également ce type d'analyses pour relier les profils de dirigeants à la croissance des entreprises.

1 CONSTRUCTION D'UNE TAXONOMIE DES PROFILS DE DIRIGEANTS DES START-UP FRANÇAISES

Dans une première partie, nous allons construire une taxonomie des profils de dirigeants en fonction des deux thèmes présentés précédemment : représentation des dirigeants en termes de gouvernance et de croissance.

1.1 Factorisation des échelles qui composent les profils de dirigeants

Nous commençons par effectuer une analyse en composante principale afin de regrouper les items utilisés dans chacune des échelles citées ci-dessus en plusieurs facteurs. Nous pourrons ainsi mieux comprendre les tendances et les thèmes globaux qui caractérisent les profils de dirigeants.

1.1.1 Choix des itemsretenus au sein des trois échelles

Afin de factoriser les variables contenues dans chacune de ces deux échelles, nous allons utiliser la méthode ACP.

Pour cela, nous allons appliquer le test de Bartlett et le test KMO à nos deux échelles et supprimer, si besoin, des items afin de déterminer les facteurs les plus adaptés.

1.1.1.1 Choix des items sur le thème du rôle des actionnaires

Lors de la première analyse factorielle effectuée sur les items portant sur les représentations des dirigeants en ce qui concerne le rôle des actionnaires, les valeurs des deux tests précités se sont révélées satisfaisantes.

Tableau 34 : Indice KMO et Test de Bartlett - Le rôle des actionnaires

Type d'analyse effectuée	Critère retenu	Valeur calculée
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	> 0,5	,901
Signification de Bartlett	< 0,5	,000

La factorisation pourra être réalisée avec les 18 items proposés.

1.1.1.2 Choix des items que le thème des conséquences attendues de la croissance

De la même manière, lorsque nous avons réalisé l'analyse pour les items portant sur les conséquences attendues de la croissance, nous avons, dès le départ, obtenu des résultats satisfaisants aux critères cités précédemment.

Tableau 35 : Indice KMO et Test de Bartlett - Les conséquences attendues de la croissance

Type d'analyse effectuée	Critère retenu	Valeur calculée
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	> 0,5	,700
Signification de Bartlett	< 0,5	,000

Ici aussi, la factorisation pourra être réalisée avec les 11 items proposés au départ.

1.1.2 Choix du nombre de facteurs pour chaque échelle

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, afin de déterminer le nombre de facteurs à conserver, plusieurs critères doivent ensuite être pris en compte : la qualité de la représentation, le critère de Kaiser, le critère des variances ainsi que le critère de Catell (Annexe 37 et 38).

Grâce à l'utilisation de ces critères, nous avons retenu une analyse en 3 facteurs pour le rôle des actionnaires et une analyse en 4 facteurs pour les conséquences attendues de la croissance.

Tableau 36 : Synthèse des critères de détermination du nombre de facteurs

	Rôle des actionnaires	**Conséquences attendues de la croissance**
Critères *Règles de décisions*		
Qualité de la représentation des variables *La communauté de chaque variable doit être supérieure ou proche de 0,5*	Entre 0,496 et 0,748 (Annexe 39)	Entre 0,497 et 0,797 (Annexe 41)
Critère de Kaiser *La valeur propre des facteurs doit être supérieure à 1*	Entre 1,197 et 7,606 (Annexe 40)	Entre 1,060 et 3,129 (Annexe 42)
Pourcentage de variance expliquée *Le pourcentage doit être supérieur au rapport 100/n où n correspond au nombre de variables*	Entre 6,649 et 42,258 R=5,6 (Annexe 40)	Entre 9,635 et 28,442 R=9 (Annexe 42)
Pourcentage de variance cumulée *Le pourcentage doit être supérieur à 50%*	61,5% (Annexe 40)	61,6% (Annexe 42)
Nombre de facteurs retenus	**3**	**4**

1.1.3 Interprétation des facteurs qui composent les profils de dirigeants

Après avoir choisi le nombre de facteurs utilisés pour chaque thème, nous allons maintenant interpréter la composition de ces facteurs. Pour cela, nous avons utilisé la méthode de la rotation Varimax qui permet d'affecter clairement les items à chaque facteur en maximisant les saturations dans chaque composante.

1.1.3.1 Le rôle des actionnaires : interprétation des facteurs

Voici la matrice des composantes après rotations qui concerne le rôle des actionnaires. Les valeurs les plus importantes pour chaque item sont indiquées en caractères gras et permettent de déterminer l'affectation de ces items dans chaque facteur.

Tableau 37 : Matrice des composantes après rotations - Rôle des actionnaires

	Facteurs		
	1	2	3
Les actionnaires contrôlent les décisions stratégiques majeures	,215	**,504**	,442
Les actionnaires ont, vis-à-vis du dirigeant, un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures	**,563**	,017	,520
Les actionnaires contrôlent les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	,271	**,732**	,112
Les actionnaires aident le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	**,670**	,279	,067
Les actionnaires contrôlent les performances financières de l'entreprise	,160	,391	**,704**
Les actionnaires aident le dirigeant à identifier et recruter les administrateurs de son entreprise	,412	**,582**	0,326
Les actionnaires nomment les administrateurs	,051	**,746**	0,292
Les actionnaires contrôlent la performance du dirigeant	,069	0,483	**,710**
Les actionnaires aident le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction	,529	**,617**	,074
Les actionnaires nomment les membres de l'équipe de direction	,168	**,848**	,022
Les actionnaires déterminent la rémunération des membres de l'équipe de direction	,097	**,676**	,218
Les actionnaires offrent une expertise économique et financière	**,651**	,152	,512
Les actionnaires offrent une expertise managériale	**,771**	,225	,162
Les actionnaires offrent une expertise technique	**,664**	,246	-,347
Les actionnaires offrent une expertise légale	**,652**	,223	,174
Les actionnaires font profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources	**,752**	,127	,156
Les actionnaires contribuent la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise	**,713**	,193	,078
Les actionnaires apportent au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »	**,741**	,003	,164

Nous allons maintenant détailler la signification de chacun des facteurs.

<u>FACTEUR 1</u> : Rôle d'expertise, coaching et réseau des actionnaires

Tableau 38 : Rôle cognitif des actionnaires - Facteur 1

Items	Corrélations
Les actionnaires ont vis-à-vis du dirigeant un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures	**,563**
Les actionnaires aident le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	**,670**
Les actionnaires offrent une expertise économique et financière	**,651**
Les actionnaires offrent une expertise managériale	**,771**
Les actionnaires offrent une expertise technique	**,664**
Les actionnaires offrent une expertise légale	**,652**
Les actionnaires font profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources	**,752**
Les actionnaires contribuent à la gestion de l'image et à la réputation de l'entreprise	**,713**
Les actionnaires apportent au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un « coach »	**,741**
Facteur 1 : Rôle d'expertise, coaching et réseau des actionnaires	

Le facteur 1 restitue 42,26% (Annexe 40) de l'information et est composé de 9 items. Il a pour caractéristique de regrouper les rôles des actionnaires se centrant sur des actions de service et d'accompagnement. Ainsi, les actionnaires devraient ici avoir un rôle principalement cognitif en faisant profiter le dirigeant de leurs compétences, leurs connaissances et leur réseau. Les actionnaires auraient donc un pouvoir habilitant et accompagneraient le dirigeant dans le développement de son entreprise grâce à différents mécanismes :

- Conseil quant aux décisions à prendre et aux actions à mettre en œuvre,
- Apport de compétences en termes économique, managérial, technique et légal,
- Mise à disposition de leur réseau,
- Amélioration de l'image de l'entreprise et
- Rôle de « coach ».

FACTEUR 2 : Rôle d'organisation, de direction et de contrôle des actionnaires

Tableau 39 : Rôle coercitif et cognitif des actionnaires - Facteur 2

Items	Corrélations
Les actionnaires contrôlent les décisions stratégiques majeures	**,504**
Les actionnaires contrôlent les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés	**,732**
Les actionnaires aident le dirigeant à identifier et recruter les administrateurs de son entreprise	**,582**
Les actionnaires nomment les administrateurs	**,746**
Les actionnaires aident le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction	**,617**
Les actionnaires nomment les membres de l'équipe de direction	**,848**
Les actionnaires déterminent la rémunération des membres de l'équipe de direction	**,676**
Facteur 2 : Rôle coercitif managérial	

Ce second facteur, quant à lui, est composé de 7 items et restitue 12,64% de l'information (Annexe 40). Il se rapporte principalement à une notion de contrôle et de sélection des administrateurs et de l'équipe de direction mais aussi à une aide auprès des dirigeants quant à l'identification de ces membres. Les actionnaires jouent ici un rôle actif dans l'organisation, la direction et la gestion de l'entreprise et dans les processus de prise de décision, que ce soit au niveau de la stratégie générale, des actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs liés à cette stratégie ou en termes de recrutement des membres clés de la société comme les membres de l'équipe de direction ou les administrateurs. Ils interviennent donc dans les domaines suivants :

- Contrôle des décisions stratégiques majeures et des actions opérationnelles,
- Recherche, choix et nomination des administrateurs,
- Recherche, choix, nomination et gestion de la rémunération des membres de l'équipe de direction de l'entreprise.

<u>FACTEUR 3</u> : Rôle de contrôle de la performance

Tableau 40 : Rôle coercitif des actionnaires - Facteur 3

Items	Corrélations
Les actionnaires contrôlent les performances financières de l'entreprise	**,704**
Les actionnaires contrôlent la performance du dirigeant	**,710**
Facteur 3 : Rôle coercitif financier	

Enfin, le troisième facteur est lui composé de 2 items et restitue 6,65% de l'information (Annexe 40). Les actionnaires jouent ici un rôle purement coercitif de contrôle de la performance de l'entreprise. Ceci correspond à la vision « traditionnelle » de la gouvernance dans laquelle les actionnaires sont uniquement là pour contrôler *ex-post* les performances du dirigeant et de la société.

1.1.3.2 <u>Les conséquences attendues de la croissance : interprétation des facteurs</u>

Nous présentons maintenant les résultats obtenus pour l'étude qui porte sur le thème des conséquences attendues de la croissance. Nous trouvons, ci-dessous, la matrice des composantes après rotations qui concerne les conséquences attendues de la croissance. Comme précédemment, les valeurs en caractère gras illustrent l'affectation de chaque item au sein d'un facteur.

Tableau 41 : Matrice des composantes après rotations - Conséquences attendues de la croissance

	Facteurs			
	1	2	3	4
En tant que dirigeant, vous auriez à travailler beaucoup plus	,138	-,127	-,065	**,870**
Le temps passé à réaliser vos tâches préférées serait beaucoup plus important	,062	,101	**,858**	-,076
Vos employés pourraient bénéficier d'un cadre de travail bien meilleur	,076	**,472**	,568	,153
Vous bénéficieriez de revenus beaucoup plus élevés	-,179	,339	,225	**,547**
Votre possibilité de garder le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans votre entreprise serait bien plus importante	,423	-,082	**,601**	,127
Votre indépendance vis-à-vis de vos clients serait bien meilleure	**,665**	,163	,019	,127
Votre indépendance vis-à-vis de vos fournisseurs serait bien meilleure	**,747**	,072	,106	-,109
Votre indépendance vis-à-vis de vos actionnaires serait bien meilleure	**,726**	,012	,159	,025
Votre indépendance vis-à-vis des banques serait bien meilleure	**,631**	,355	,077	-,028
La capacité de votre entreprise à survivre à une crise sévère serait bien meilleure	,251	**,814**	,033	,067
La capacité de votre entreprise à conserver une haute qualité de produits et de services serait bien meilleure	,126	**,822**	,098	-,056

Nous allons maintenant pouvoir détailler la signification de chaque facteur.

<u>FACTEUR 1</u> : Croissance comme moyen de d'indépendance

Tableau 42 : Conséquences attendues de la croissance - Facteur 1

Items	Corrélations
Votre indépendance vis-à-vis de vos clients serait bien meilleure	**,665**
Votre indépendance vis-à-vis de vos fournisseurs serait bien meilleure	**,747**
Votre indépendance vis-à-vis de vos actionnaires serait bien meilleure	**,726**
Votre indépendance vis-à-vis des banques serait bien meilleure	**,631**
Facteur 1 : Croissance comme moyen d'indépendance	

Ce premier facteur est composé de 4 items et permet de restituer 42,02% de l'information (Annexe 42). Nous nous intéressons ici aux conséquences attendues de la croissance en termes d'indépendance du dirigeant vis-à-vis de ses différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires et banques).

<u>FACTEUR 2</u> : Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise

Tableau 43 : Conséquences attendues de la croissance - Facteur 2

Items	Corrélations
Vos employés pourraient bénéficier d'un cadre de travail bien meilleur	**,472**
La capacité de votre entreprise à survivre à une crise sévère serait bien meilleure	**,814**
La capacité de votre entreprise à conserver une haute qualité de produits et de services serait bien meilleure	**,822**
Facteur 2 : Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise	

Ce second facteur permet quant à lui de restituer 13,02% de l'information (Annexe 42) et comporte 3 items. Ceux-ci s'intéressent à la capacité qu'aurait la croissance, selon le dirigeant, à consolider son entreprise. Ici, les dirigeants considèrent qu'une forte croissance permettrait à leur société d'être plus pérenne, que ce soit en améliorant ses chances de survie en cas de crise ou en conservant une bonne qualité de production. Ils considèrent également que leur entreprise offrirait un meilleur cadre de travail à leurs salariés en cas de forte croissance, ce qui permettrait de stabiliser l'effectif et donc de consolider la société et les compétences qu'elle contient en interne.

<u>FACTEUR 3</u> : Croissance comme moyen d'assoir la position du dirigeant

Tableau 44 : Conséquences attendues de la croissance - Facteur 3

Items	Corrélations
Le temps passé à réaliser vos tâches préférées serait beaucoup plus important	**,858**
Votre possibilité de garder le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans votre entreprise serait bien plus importante	**,601**
Facteur 3 : Croissance comme moyen d'assoir la position du dirigeant	

Les 2 items qui composent ce troisième facteur représentent 10,53% de l'information restituée (Annexe 42). Ici, la croissance permettrait de consolider et d'assoir la position d'un dirigeant omniprésent au sein de son entreprise. Elle lui permettrait également de s'épanouir davantage dans son travail puisqu'il pourrait se concentrer sur ses tâches préférées.

<u>FACTEUR 4</u> : Croissance comme facteur d'incitation et d'engagement du dirigeant

Tableau 45 : Conséquences attendues de la croissance - Facteur 4

Items	Corrélations
En tant que dirigeant, vous auriez à travailler beaucoup plus	**,870**
Vous bénéficieriez de revenus beaucoup plus élevés	**,547**
Facteur 4 : Croissance comme facteur d'incitation et d'engagement du dirigeant	

Pour finir, le quatrième facteur comporte également 2 items et restitue 9,64% de l'information (Annexe 42). Ces 2 items permettent d'appréhender les conséquences directes de la croissance pour le dirigeant en termes d'incitation et d'engagement. En effet, ici, les dirigeants anticipent qu'une forte croissance leur demanderait plus de travail mais serait également synonyme d'une rémunération plus importante.

Finalement, ce travail de factorisation nous a permis de faire émerger 7 facteurs qui vont caractériser le profil des dirigeants de start-up en fonction des thèmes suivants :

- Représentations des rôles des actionnaires,
- Et conséquences attendues de la croissance.

Voici une synthèse de ces facteurs :

Tableau 46 : Facteurs à l'origine des profils de dirigeants des start-up françaises

Thèmes caractérisant les profils	Facteurs
Rôles des actionnaires	Rôle d'expertise, coaching et réseau des actionnaires
	Rôle coercitif managérial
	Rôle coercitif financier
Conséquences attendues de la croissance	Croissance comme moyen d'indépendance du dirigeant
	Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise
	Croissance comme moyen d'assoir la position du dirigeant
	Croissance comme facteur d'incitation et d'engagement du dirigeant

1.2 Constructionde la taxonomie des profils de dirigeants des start-up françaises

1.2.1 Détermination du nombre de classes au sein de la taxonomie

Nous allons maintenant construire une taxonomie en fonction de ces facteurs identifiés. Ceci nous permettra par la suite de tester les relations entre :

- Les caractéristiques personnelles des dirigeants,
- les représentations de ces derniers en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance,
- les caractéristiques de l'entreprise,
- sa structure de gouvernance
- et enfin,la croissance de l'entreprise.

Notre objectif est maintenant de classer les individus selon la représentation qu'ils ont des différents facteurs proposés. Le but est de regrouper des individus semblables en plusieurs classes afin de pouvoir déterminer leurs caractéristiques communes. Comme nous l'avons expliqué précédemment dans le chapitre 4, nous avons, dans un premier temps, réalisé une classification hiérarchique ascendante en utilisant la méthode de Ward et comme indice de distance le carré de la distance euclidienne. Cette première analyse nous a permis d'obtenir un arbre hiérarchique (Annexe 43) qui nous incite à penser que notre échantillon se compose de 4 classes distinctes de dirigeants.

Nous avons ensuite réalisé une classification non hiérarchique en nuées dynamiques pour positionner les individus au sein des quatre classes identifiées dans l'analyse précédente.

Pour que cette classification soit interprétable, il faut que tous les facteurs utilisés participent à la construction de la taxonomie. Pour nous assurer de ce point, nous utilisons le tableau ANOVA qui nous permet de savoir si la contribution de chaque facteur est ou non significative pour la construction de la taxonomie. Pour cela, le coefficient de signification doit être inférieur à 0,05 (pour un seuil de confiance de 5%). Lors de cette première analyse, nous remarquons que tous les facteurs contribuent significativement à la construction de notre taxonomie (Annexe 44) et nous obtenons ainsi une répartition des dirigeants de notre échantillon en 4 classes de taille relativement proches, ce qui nous permet d'anticiper un pouvoir assez discriminant de notre taxonomie.

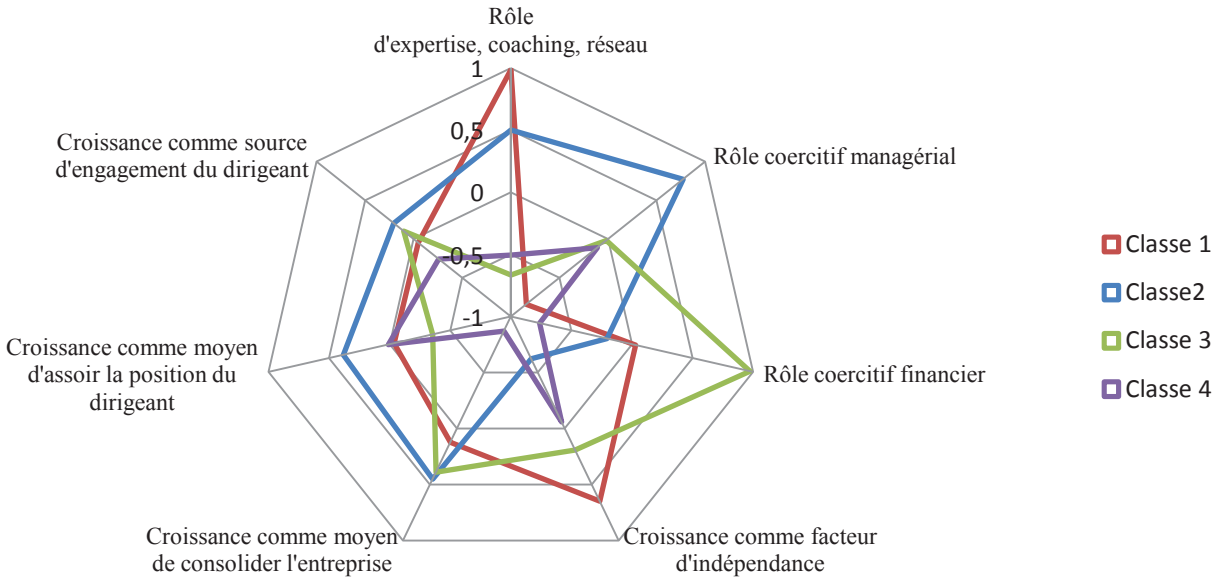
Tableau 47 : Nombre d'observations dans chaque classe de la taxonomie

Classe	Effectif
Classe 1	49
Classe 2	65
Classe 3	68
Classe 4	71
TOTAL	**253**

1.2.2 Description des représentations des dirigeants de chaque classe

Afin de caractériser les profils de dirigeants qui composent chaque classe, nous avons utilisé le tableau des centres de classes finaux qui nous permet de déterminer quel poids a chaque facteur dans chaque classe. Plus la valeur absolue du centre final est élevée, plus le facteur joue un rôle important pour les dirigeants de cette classe (ces valeurs sont indiquées en caractère gras). Si la valeur est positive, c'est que les dirigeants de celle-ci considèrent que ce facteur joue un rôle important et si elle est négative, c'est qu'au contraire ils considèrent que ce facteur est négligeable (Annexe 45). Le schéma ci-dessous propose un résumé des quatre profils que nous allons détailler par la suite.

Figure 53 : Graphique en radar - Centres de classe finaux des 4 classes



De manière générale, on remarque que les dirigeants des quatre classes ont des représentations très hétérogènes de la gouvernance. Les dirigeants de la classe 1 accordent plutôt un rôle cognitif aux actionnaires, ceux de la classe 2 leurs accordent principalement un rôle coercitif managérial. Les dirigeants de la classe 3, eux, considèrent que ces actionnaires ont plutôt un rôle de contrôle de la performance financière. Pour finir, on remarque que les dirigeants de la classe 4 n'accordent qu'un rôle minime aux actionnaires dans leur entreprise. En ce qui concerne les représentations sur la croissance, les dirigeants de la classe 1 envisagent uniquement cette croissance comme une source d'indépendance. Ceux des classes 2 et 3 ont une vision plutôt positive de la croissance puisque selon eux, elle peut à la fois consolider l'entreprise pour le futur, assoir leur position de dirigeant, leur apporter des revenus supplémentaires et les inciter à un engagement plus important. Pour finir, les dirigeants de la classe 4 semblent avoir une vision assez négative de la croissance sur leur entreprise.

Nous allons maintenant analyser plus en détail la composition de chacune de ces 4 classes de dirigeants.

1.2.2.1 Classe 1 : 49 dirigeants

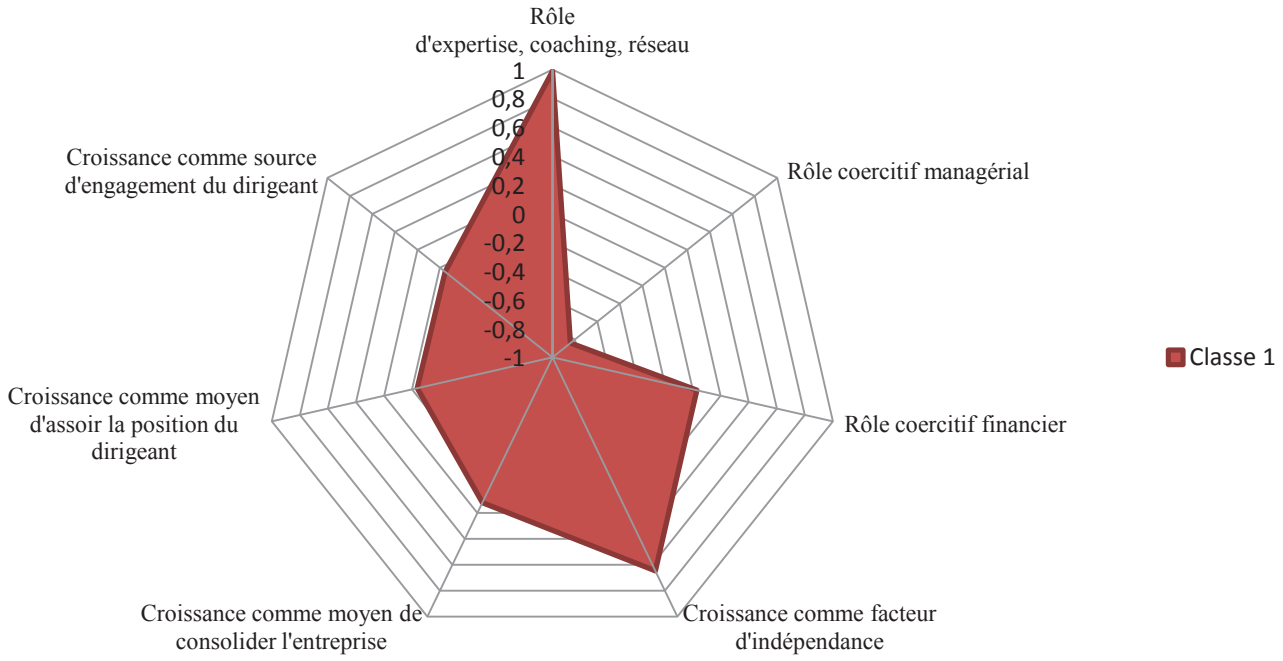
Voici les centres de classes finaux pour chaque facteur dans la classe 1 qui vont nous permettre de décrire les représentations des 49 dirigeants qu'elle contient.

Tableau 48 : Centres de classe finaux - Classe 1

Rôles des actionnaires	Rôle d'expertise, coaching et réseau	**,98772**
	Rôle coercitif managérial	**-,84119**
	Rôle coercitif financier	,02931
Conséquences attendues de la croissance	Croissance comme moyen d'indépendance	**,64815**
	Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise	,1226
	Croissance comme moyen d'assoir la position du dirigeant	-,03526
	Croissance comme facteur d'engagement du dirigeant	-,04594

Nous pouvons représenter ces données sur un graphique en radar, ce qui nous permet de visualiser plus facilement quels facteurs vont jouer un rôle important dans cette classe. Pour cela, il faut identifier les facteurs qui s'éloignent le plus de zéro.

Figure 54 : Graphique en radar - Centres de classe finaux - Classe 1



Rôles des actionnaires

Les dirigeants de cette première classe vont avoir une vision majoritairement cognitive de la gouvernance. Ainsi, selon eux, les actionnaires ont principalement un rôle habilitant d'expertise, de coaching et d'apport de réseau. Ils attendent donc dans un premier temps de ces derniers qu'ils les conseillent à la fois dans la détermination des objectifs stratégiques mais aussi des actions opérationnelles qui pourraient être mises en œuvre pour atteindre ces objectifs. De plus, les actionnaires doivent également apporter leur expertise à l'entreprise, que ce soit en termes économique, managérial, technique ou légal. Ils doivent ensuite faire profiter l'entreprise de leur réseau et participer à l'amélioration de son image. Ainsi, ces dirigeants envisagent vraiment les actionnaires comme des « coachs » qui doivent leur apporter du soutien pour les aider à gérer leur société.

Conséquences attendues de la croissance

Les dirigeants de cette première classe ont une vision de la croissance uniquement centrée sur l'indépendance. Ainsi, ils considèrent majoritairement qu'une forte croissance leur permettra de gagner en indépendance vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires ou banques).

Les dirigeants de la classe 1 sont donc caractérisés par les représentations suivantes :

- Une représentation cognitive de la gouvernance,
- Et une vision de la croissance comme moyen d'obtenir une indépendance plus forte.

1.2.2.2 Classe 2 : 65 dirigeants

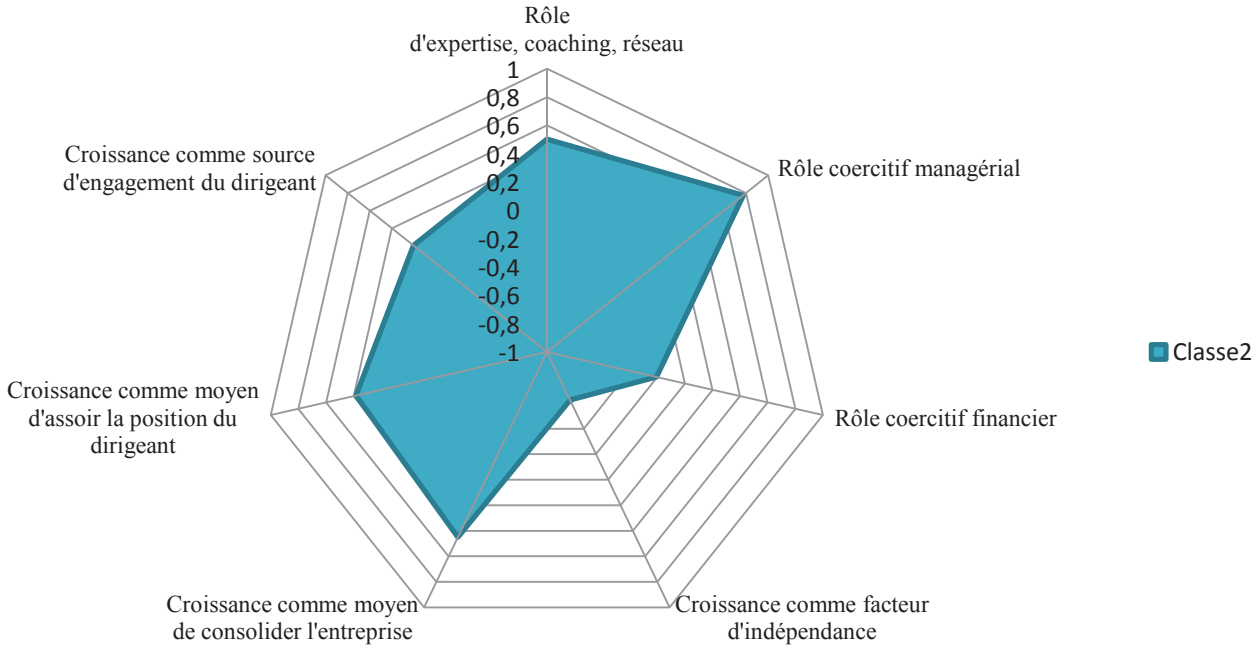
Nous allons maintenant nous intéresser aux représentations des 65 dirigeants que comporte la classe 2. Pour cela, nous utiliserons à nouveaux les valeurs des centres de classes finaux.

Tableau 49 : Centres de classe finaux - Classe 2

Rôles des actionnaires	Rôle d'expertise, coaching et réseau	**,50206**
	Rôle coercitif managérial	**,7728**
	Rôle coercitif financier	-,20675
Conséquences attendues de la croissance	Croissance comme moyen d'indépendance	**-,62361**
	Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise	**,4514**
	Croissance comme moyen d'assoir la position du dirigeant	**,38345**
	Croissance comme facteur d'engagement du dirigeant	,20596

Voici un graphique radar qui permet de mieux visualiser les représentations de ces dirigeants.

Figure 55 : Graphique en radar - Centres de classe finaux - Classe 2



<u>Rôles des actionnaires</u>

Nous sommes ici en présence de dirigeants qui considèrent que les actionnaires doivent jouer un rôle important dans leur entreprise et être présents dans de nombreux domaines. Ici, le rôle central accordé aux actionnaires reste plutôt coercitif sans que cela n'empêche une vision cognitive en parallèle. Tout d'abord, les actionnaires sont présents et jouent un rôle de premier ordre dans l'organisation et la direction de l'entreprise. Ils vont notamment aider le dirigeant à rechercher et à nommer les administrateurs ainsi que les membres clés de l'équipe de direction. Ensuite, ils doivent contrôler à la fois les orientations stratégiques de l'entreprise mais aussi les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. En parallèle, les actionnaires ont ici aussi un rôle habilitant puisqu'ils doivent également offrir leur expertise et leur réseau pour accompagner le développement de l'entreprise. Pour conclure, nous pouvons dire que les dirigeants offrent principalement aux actionnaires un rôle coercitif managérial « interne » au sein de cette classe.

Conséquences attendues de la croissance

D'après ces dirigeants, la croissance peut ici avoir beaucoup de vertus. En effet, elle est tout d'abord un moyen de consolider la société, c'est-à-dire d'améliorer sa capacité à survivre en cas de crise sévère et de maintenir une haute qualité de produits et de services. Elle peut ensuite permettre d'assoir la position du dirigeant en lui permettant, d'une part, de se concentrer sur ses tâches préférées et, d'autre part, de conserver ou d'améliorer le contrôle sur le fonctionnement interne de son entreprise. Enfin, la croissance peut également être synonyme d'un engagement plus important du dirigeant au sein de sa société en termes de quantité de travail, ce qui serait lié à une rémunération plus importante.

Pour conclure, les dirigeants de cette classe 2 sont principalement caractérisés par les représentations suivantes :

- Une vision omniprésente de la gouvernance (rôle à la fois coercitif et cognitif des actionnaires),
- Une vision assez positive de la croissance.

1.2.2.3 Classe 3 : 68 dirigeants

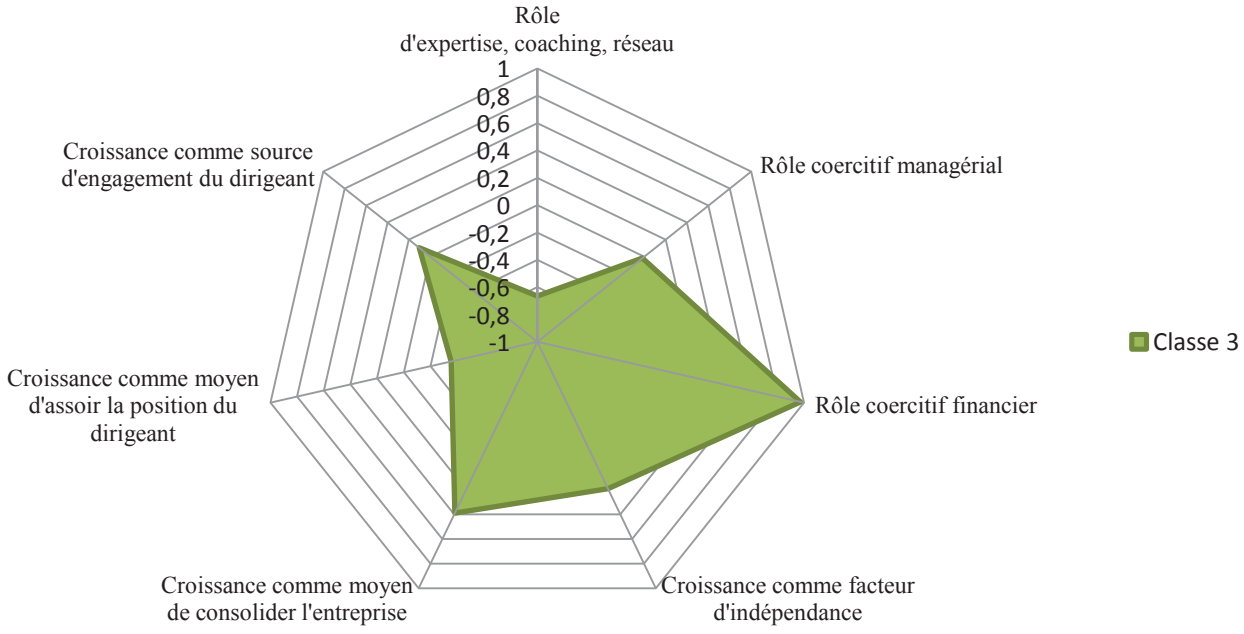
La classe 3 est composée de 68 dirigeants et voici les valeurs des centres de classes finaux qui vont permettre de caractériser leurs représentations.

Tableau 50 : Centre de classe finaux - Classe 3

Rôles des actionnaires	Rôle d'expertise, coaching et réseau	**-,66489**
	Rôle coercitif managérial	-,01737
	Rôle coercitif financier	**,97338**
Conséquences attendues de la croissance	Croissance comme moyen d'indépendance	,19151
	Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise	**,3893**
	Croissance comme moyen d'assoir la position du dirigeant	**-,35391**
	Croissance comme facteur d'engagement du dirigeant	,10412

Le graphique en radar ci-dessous permet de mieux visualiser les représentations des dirigeants de cette classe.

Figure 56 : Graphique en radar - Centres de classe finaux - Classe 3



Rôles des actionnaires

Nous sommes ici en présence de dirigeants qui ont une représentation surtout coercitive de la gouvernance autour de la performance et qui, au contraire, considèrent que le rôle des actionnaires n'est pas d'apporter leur expertise, leur réseau ou de coacher le dirigeant. Selon ces dirigeants, les actionnaires doivent uniquement contrôler la performance de la société ainsi que leur propre performance. Nous sommes ici dans une vision plutôt anglo-saxonne de la gouvernance dans laquelle les actionnaires ont pour unique rôle de faire en sorte que les dirigeants agissent dans leur propre intérêt. Nous pouvons donc dire que les dirigeants de cette troisième classe accordent un rôle coercitif financier « externe » aux actionnaires.

Conséquences attendues de la croissance

Les 68 dirigeants que comporte cette classe ont globalement une vision plutôt mitigée de la croissance. Ils en attendent des conséquences qui peuvent être à la fois positives et négatives. Ils anticipent, par exemple, qu'une forte croissance leur permettrait de consolider leur entreprise dans le futur, c'est-à-dire de favoriser sa pérennité. Au contraire, ils pensent aussi que cette croissance serait négative pour leur propre influence au sein de l'entreprise. Ils

perdraient ainsi le contrôle de tout ce qui se passe dans la société et ne serait plus à même de se concentrer sur leurs tâches préférées.

En résumé, les dirigeants de la classe 3 sont caractérisés par les représentations suivantes :

- Une présence coercitive des actionnaires en termes de contrôle de performance,
- Et une vision plutôt mitigée de la croissance.

1.2.2.4 Classe 4 : 71 dirigeants

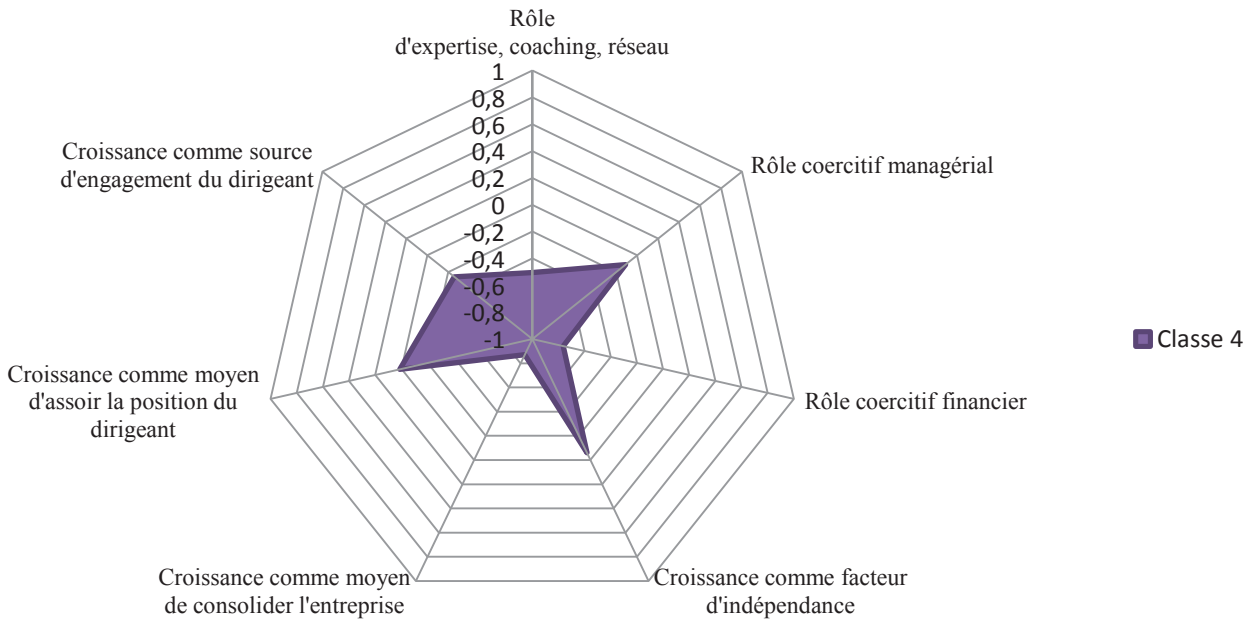
Pour finir, nous allons nous intéresser aux représentations des 71 dirigeants de la dernière et quatrième classe. Voici le tableau des centres de classe finaux de celle-ci.

Tableau 51 : Centres de classe finaux - Classe 4

Rôles des actionnaires	Rôle d'expertise, coaching et réseau	**-,50451**
	Rôle coercitif managérial	-,11033
	Rôle coercitif financier	**-,76321**
Conséquences attendues de la croissance	Croissance comme moyen d'indépendance	-,05983
	Croissance comme moyen de consolidation de l'entreprise	**-,87071**
	Croissance comme moyen d'assoir la position du dirigeant	,01225
	Croissance comme facteur d'engagement du dirigeant	**-,25656**

Afin de mieux visualiser ces représentations, nous utilisons également un graphique en radar représentant les centres de classe finaux.

Figure 57 : Graphique en radar - Centre de classe finaux - Classe 4



Rôles des actionnaires

Les dirigeants de la classe 4 considèrent que les actionnaires doivent jouer un rôle négligeable dans la gestion de leur entreprise. Pour eux, ils ne doivent ni jouer un rôle d'expertise, de coaching et de réseau, c'est-à-dire un rôle cognitif, ni jouer un rôle de direction et de gestion et encore moins avoir un quelconque pouvoir coercitif, c'est-à-dire de contrôle sur la performance de l'entreprise ou du dirigeant lui-même. Nous sommes donc en présence de dirigeants très autonomes qui ne veulent pas être influencés par d'éventuels actionnaires et qui ne veulent pas perdre le pouvoir au sein de leur entreprise, que ce soit en déléguant le recrutement des personnes clés ou en acceptant une ingérence dans la prise de décision stratégique.

Conséquences attendues de la croissance

Les dirigeants de cette quatrième classe ont une vision globalement négative de la croissance. Dans un premier temps, ils considèrent que celle-ci sera plutôt négative sur la solidité de leur entreprise. Ils craignent donc que la capacité de survie en cas de crise ne soit moins bonne et que la capacité de l'entreprise à produire des produits ou services de qualité n'ait tendance à diminuer. De plus, ces dirigeants considèrent que leur quantité de travail aurait tendance à augmenter en cas de croissance sans pour autant être forcément synonyme d'une augmentation de revenu.

Les caractéristiques principales des dirigeants de la classe 4 sont les suivantes :

- Absence de rôle pour les actionnaires,
- Et vision plutôt négative de la croissance.

Nous avons mis en évidence quatre profils types de dirigeants en fonction de leurs représentations. Le tableau suivant propose une synthèse de ces caractéristiques sur les deux axes étudiés.

Tableau 52 : Les quatre profils des dirigeants de start-up françaises

	Classe 1 49 dirigeants	**Classe 2 65 dirigeants**	**Classe 3 68 dirigeants**	**Classe 4 71 dirigeants**
Rôle des actionnaires	Rôle cognitif	Rôle coercitif managérial et rôle cognitif	Rôle coercitif financier	Pas de rôle
Vision de la croissance	Moyen d'indépendance du dirigeant	Moyen d'assurer le futur de l'entreprise (position du dirigeant et solidité de la société)	Moyen de consolider la société mais perte de pouvoir du dirigeant	Vision négative de la croissance

2 CARACTERISATION DES PROFILS DE DIRIGEANTS ISSUS DE LA TAXONOMIE

Dans la partie précédente, nous avons construit une taxonomie de quatre classes de dirigeants en fonction de leurs représentations en termes de gouvernance et de croissance dans leur entreprise. Nous allons maintenant approfondir la description de ces quatre classes en nous intéressant aux relations qui peuvent exister entre celles-ci et les caractéristiques personnelles du dirigeant (caractéristiques sociodémographiques et psychologiques), les caractéristiques de son entreprise ainsi que les caractéristiques de la structure de gouvernance à l'œuvre dans cette dernière.

2.1 Relations entre les profils de dirigeant et leurs caractéristiques personnelles

Dans un premier temps, nous cherchons à caractériser les profils de dirigeants définis précédemment en mettant en évidence les relations qui existent entre ces profils et les caractéristiques personnelles du dirigeant : caractéristiques sociodémographiques et psychosociologiques.

2.1.1 Liens entre les profils de dirigeants et leurs caractéristiques sociodémographiques

Nous cherchons tout d'abord à comprendre dans quelle mesure les particularités sociodémographiques des dirigeants sont en relation avec leurs représentations en termes de gouvernance et de croissance.

Pour cela, nous effectuons des tests statistiques qui nous permettent de rechercher des corrélations entre l'appartenance aux quatre classes définies dans la taxonomie et les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant. Nous réalisons d'abord des tests du Khi-deux de Pearson qui, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, sont adaptés lorsque l'on recherche une association entre deux variables nominales ou qualitatives.

Pour pouvoir réaliser ces tests, nous devons tout d'abord discrétiser la variable de l'âge du dirigeant. Nous divisons donc notre échantillon en 5 classes de plus ou moins 20% chacune en termes d'effectifs. Afin de réaliser une discrétisation plus logique et de ne pas avoir de valeurs trop proches l'une de l'autre qui seraient comprises dans deux classes différentes, nous créons ces divisions sur la base des centiles égaux et ces classes sont donc fondées sur les observations analysées plutôt qu'uniquement sur une division de 5 classes de 20% pures.

Nous avons réalisé des tests du Khi-deux entre l'affectation des dirigeants dans les quatre classes de la taxonomie et leurs caractéristiques sociodémographiques. Nous obtenons des relations significatives entre le profil décrit au travers de la taxonomie et les compétences détenues par le dirigeant ainsi que son expérience fonctionnelle.

Tableau 53 : Tests du Khi-deux entre les quatre profils de dirigeants et les variables sociodémographiques qui les caractérisent

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Sexe	0,531	0,093	0,093
Age	0,864	0,165	0,095
Compétence du dirigeant	**0,039**	**0,264****	**0,152****
Statut de fondateur	0,015[a]	0,204**	0,204**
Expérience entrepreneuriale : création d'autres entreprises	0,118	0,152	0,152
Expérience entrepreneuriale : direction d'autres entreprises	0,137	0,148	0,148
Expérience fonctionnelle	**0,093**	**0,159***	**0,159***
Expérience professionnelle	0,814	0,200	0,115
Patrimoine investi	0,546	0,177	0,102

*** Le test est significatif au seuil de 1%
** Le test est significatif au seuil de 5%
* Le test est significatif au seuil de 10%
a Le test ne peut ici être pris en compte car 50% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5

Au contraire, aucune relation significative n'a été mise en évidence entre l'affectation au sein des quatre classes de la taxonomie et l'âge du dirigeant, son sexe, son expérience entrepreneuriale et professionnelle et le pourcentage de son patrimoine personnel investi dans l'entreprise. Enfin, la corrélation qui pourrait exister entre la taxonomie et le statut de fondateur du dirigeant ne peut être confirmée dans la mesure où notre échantillon contient un nombre trop faible de non-fondateur. L'observation du tableau croisé (Annexe 46) nous permet tout de même de remarquer que plus de 50% des non-fondateurs ayant répondu à notre questionnaire sont situés dans la classe 3, alors qu'aucun ne se positionne dans la classe 1 et seulement 2 dans la classe 4.

2.1.1.1 Rôle des compétences détenues par le dirigeant

Tout d'abord, il existe une relation entre les profils des dirigeants et leurs compétences. Nous décrivons les compétences détenues par le dirigeant selon quatre critères :

- Expertise scientifique et technique,
- Expertise économique et financière,
- Expertise managériale,
- Expertise légale et juridique.

Nous mettons ainsi en évidence une relation significative et une force relativement importante entre les compétences détenues par le dirigeant et ses représentations en termes de gouvernance et de croissance (Annexe 47).

On remarque, tout d'abord, que les dirigeants ayant principalement une compétence managériale ont tendance à être sous représentés dans la classe des dirigeants ayant une vision plutôt cognitive de la gouvernance et envisageant la croissance comme un moyen d'indépendance (classe 1). Ils sont également sous représentés dans la classe des dirigeants qui considèrent que les actionnaires ont un rôle négligeable et que la croissance serait négative pour leur entreprise (classe 4) et surreprésentés dans la classe des dirigeants qui ont une vision coercitive financière de la gouvernance (classe 3). Nous pouvons imaginer que des dirigeants qui ont, de manière centrale, des compétences managériales (qu'elles aient été obtenues lors d'études en gestion ou de management ou lors d'expériences précédentes de management en entreprise) envisagent plus aisément une présence relativement forte et de contrôle des actionnaires puisqu'ils sont conscients que ceux-ci peuvent soutenir la croissance de leur entreprise.

Nous remarquons également que les dirigeants qui ont surtout une compétence technique et scientifique sont clairement sous représentés dans la classe 3, c'est-à-dire la classe au sein de laquelle les dirigeants considèrent que le rôle des actionnaires doit être un fort rôle de contrôle de la performance financière et que la croissance pourrait avoir des conséquences plutôt mitigées. On peut penser que ces dirigeants sont principalement les porteurs de projets techniques et qu'ils souhaitent rester maitres au sein de leur entreprise plutôt que de voir leur performance évaluer par des actionnaires. Ici, la mission centrale de l'entreprise est sans doute le développement d'un projet technologique et scientifique.

2.1.1.2 Rôle de l'expériencefonctionnelle des dirigeants

Nous montrons ensuite une relation entre l'expérience du dirigeant et ses représentations en termes de gouvernance et de croissance.

Il existe en effet une relation faiblement significative entre l'expérience fonctionnelle du dirigeant et son profil (Annexe 48). Ainsi, les dirigeants qui ont une expérience préalable au sein du secteur d'activité dans lequel se développe l'entreprise semblent avoir tendance à être surreprésentés dans la classe 2 (rôle coercitif managérial) ainsi que dans la classe 4 (rôle très faible des actionnaires et vision négative de la croissance). Ils sont également plutôt sous-

représentés au sein de la classe 3 (vision coercitive financière de la gouvernance et mitigée de la croissance). En ce qui concerne ce dernier point, on peut penser que des dirigeants qui ont une faible connaissance du secteur d'activité de leur entreprise ne se considèrent pas forcément capables d'évaluer eux-mêmes la performance de leur société, par exemple par rapport à la concurrence, et accordent donc ce rôle aux actionnaires. En ce qui concerne la surreprésentation des dirigeants ayant une expérience préalable dans le secteur d'activité de leur entreprise dans les classes 2 et 4, l'interprétation peut être plus ambigüe. En effet, la surreprésentation de ces dirigeants dans la classe 4 peut laisser penser qu'ayant une bonne connaissance du secteur, ils considèrent pouvoir s'en sortir « seuls », sans la présence et le support d'actionnaires potentiels. Leur surreprésentation dans la classe 2 pourrait quant à elle laisser penser le contraire. Pour expliquer ce dernier point, on peut ainsi imaginer soit que la bonne connaissance du secteur d'activité a permis à ces dirigeants de faire entrer dans leur entreprise des actionnaires compétents dans ce secteur et à qui ils font confiance pour les aider à diriger la société, soit que ce sont ces actionnaires eux-mêmes qui ont recrutés des dirigeants spécialistes du domaine de l'entreprise.

2.1.2 Relations entre les profils de dirigeant et leurs caractéristiques psychosociologiques

Nous étudions maintenant les caractéristiques psychosociologiques des dirigeants. Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser aux relations entre le profil du dirigeant et sa logique patrimoniale et ses compétences perçues. Dans un second temps, nous étudierons les liens entre ces profils déterminés en termes de représentations sur la gouvernance et la croissance et le niveau de stimulation optimal des dirigeants, c'est-à-dire leur attitude face au risque.

2.1.2.1 Rôle des compétences perçues et de la logique patrimoniale du dirigeant

Nous mettons en évidence une relation significative entre les compétences perçues du dirigeant et son profil. Cependant, nous ne relevons pas de lien entre celui-ci et la logique patrimoniale du dirigeant.

Tableau 54 : Tests du Khi-deux entre les quatre profils de dirigeants et les variables caractérisent leurs compétences perçues et leur logique patrimoniale

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Logique patrimoniale au début du projet	0,160	0,157	0,148
Logique patrimoniale aujourd'hui	0,133	0,263	0,152
Compétences perçues[121]	**0,000**	**0,315*** **	**0,315*** **
Capacité perçue à la croissance	0,226	0,246	0,222

*** Le test est significatif au seuil de 1%

Nous notons ainsi une relation fortement significative et relativement forte entre les compétences que les dirigeants pensent posséder et leurs représentations en termes de gouvernance et de croissance (Annexe 49). On remarque que les dirigeants ayant la compétence perçue la plus élevée sont surreprésentés dans la classe 4, c'est-à-dire qu'en général, ils pensent que les actionnaires doivent jouer un rôle minime dans leur entreprise. Au contraire, ceux qui ont une compétence perçue plus faible sont surreprésentés dans les autres classes. Les dirigeants qui doutent de leurs compétences souhaitent donc apparemment s'entourer d'actionnaires actifs afin de les aider à gérer leur entreprise, que ce soit en termes d'apports cognitifs ou de validation de leurs décisions par un contrôle de la performance.

2.1.2.2 Rôle du niveau de stimulation optimal dans la compréhension des profils de dirigeants

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le niveau de stimulation optimal des dirigeants nous permet de caractériser leur attitude face au risque, au changement et à la nouveauté. Afin d'utiliser cette échelle de mesure pour caractériser les profils de dirigeants, nous devons tout d'abord la factoriser afin de simplifier notre analyse.

Dans un premier temps, nous choisissons les items les plus pertinents en nous appuyant sur leur communauté. Nous réalisons une analyse en trois temps.

[121] Les tests sont effectués sur la base de deux types de compétences perçues : une compétence perçue faible (qui correspond aux réponses 1 à 3 de l'échelle de Likert de la question 45, c'est-à-dire de « pas du tout d'accord » à « ni d'accord, ni pas d'accord ») et une compétence perçue forte (qui correspond aux réponses 4 et 5 de l'échelle proposée, c'est-à-dire « d'accord » et « tout à fait d'accord »).

Après avoir réalisé une première analyse, deux items se sont révélés perturbateurs pour la factorisation car ils avaient des niveaux de communauté trop faibles :

- « J'aime changer continuellement d'activité »
- « Je ne prends aucun plaisir à faire des choses téméraires et imprudentes juste pour m'amuser ».

Nous avons supprimé ces items. Suite à une seconde analyse, nous avons fait le choix de supprimer trois items supplémentaires qui ne faisaient pas sens en termes d'interprétation des facteurs proposés :

- « Je préfère une vie imprévisible, pleine de changements à une vie plus routinière »
- « J'aime quelque fois faire des choses qui me font un peu peur »
- « J'aimerais vivre le restant de mes jours dans la même ville ».

Les tests de factorisation effectués avec les onze items restants se sont alors révélés satisfaisants :

Tableau 55 : Indice KMO et Test de Bartlett - Niveau de Stimulation Optimal

Type d'analyse effectuée	Critère retenu	Valeur calculée
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	> 0,5	,702
Signification de Bartlett	< 0,5	,000

Il est donc pertinent de réaliser une factorisation sur ces items liés au niveau de stimulation optimal. Nous réalisons ensuite des tests qui nous permettent de déterminer le nombre de facteurs le plus adéquat. Nous remarquons dans le tableau ci-dessous que certains critères ne sont pas respectés de manière stricte. Cependant, l'analyse en trois facteurs nous semble ici la plus pertinente en termes de sens dans la mesure où c'est celle qui est réalisée dans les travaux de Falcy(1993) qui ont permis de valider cette échelle en France.

Tableau 56 : Critères de détermination du nombre de facteurs

	Niveau de stimulation optimal
Critères *Règles de décisions*	
Qualité de la représentation des variables *La communauté de chaque variable doit être supérieure ou proche de 0,5*	Entre 0,416 et 0,640 (Annexe 50)
Critère de Kaiser *La valeur propre des facteurs doit être supérieure à 1*	Entre 1,320 et 2,643 (Annexe 51)
Pourcentage de variance expliquée *Le pourcentage doit être supérieur au rapport 100/n où n correspond au nombre de variables*	Entre 11,999 et 24,027 R=12,5 (Annexe 51)
Pourcentage de variance cumulée *Le pourcentage doit être supérieur à 50%*	52,7% (Annexe 51)
Nombre de facteurs retenus	**3**

Nous réalisons une analyse en trois facteurs et voici la matrice des composantes après rotations qui nous permet de factoriser les items concernant le niveau de stimulation optimal.

Tableau 57 : Matrice des composantes après rotations - Niveau de stimulation optimal

	Facteurs		
	1	2	3
Pour moi, le foyer idéal est paisible et calme	**,515**	,213	-,325
J'aime un travail quand il offre du changement, de la variété et des voyages mêmes s'il comporte certains risques	-,103	**,700**	,242
J'aime introduire de la nouveauté et du changement dans ma vie de tous les jours	-,152	**,775**	,110
Je préfère une vie bien organisée à une vie pleine d'imprévus	**,512**	-,390	-,091
J'aime aller presque chaque jour dans des lieux différents	-,156	,363	**,565**
Je suis continuellement à la recherche de nouvelles idées	,245	**,650**	-,115
C'est quand je suis au calme et en sécurité que je me sens le mieux	**,734**	-,003	-,227
Je n'aime pas qu'il y ait beaucoup d'agitation autour de moi	**,764**	-,183	,152
J'évite les endroits bruyants et pleins de monde	**,692**	,058	,096
J'aimerais être correspondant d'un journal à l'étranger	,001	-,147	**,753**
Lorsque j'étais enfant, je rêvais souvent de partir à la découverte du monde	,026	,252	**,646**

Nous pouvons maintenant nous intéresser à la signification de chaque facteur dégagé par la rotation Varimax.

<u>FACTEUR 1</u> : Niveau de stimulation optimal

Tableau 58 : Niveau de stimulation optimal - Facteur 1

Items	Corrélations
Pour moi, le foyer idéal est paisible et calme	**,515**
Je préfère une vie bien organisée à une vie pleine d'imprévus	**,512**
C'est quand je suis au calme et en sécurité que je me sens le mieux	**,734**
Je n'aime pas qu'il y ait beaucoup d'agitation autour de moi	**,764**
J'évite les endroits bruyants et pleins de monde	**,692**
Facteur 1 : Calme et Sécurité	

Ce premier facteur concernant le niveau de stimulation optimal comporte 4 items et permet de restituer 24,03% de l'information (Annexe 51). Grâce à ces items, nous appréhendons le besoin de sécurité des dirigeants. Ces derniers recherchent ici le calme et ont donc tendance à plutôt fuir la prise de risque.

<u>FACTEUR 2</u> : Niveau de stimulation optimal

Tableau 59 : Niveau de stimulation optimal - Facteur 2

Items	Corrélations
J'aime un travail quand il offre du changement, de la variété et des voyages mêmes s'il comporte certains risques	**,700**
J'aime introduire de la nouveauté et du changement dans ma vie de tous les jours	**,775**
Facteur 2 : Changement	

Ce second facteur permet de restituer 16,65% de l'information (Annexe 51). Les 2 items qui le composent portent sur la notion de changement et ici, les dirigeants seraient plutôt enclins à rechercher ce dernier. En effet, ils cherchent un travail offrant de la variété et aiment introduire de la nouveauté dans leur vie de tous les jours.

<u>FACTEUR 3</u> : Niveau de stimulation optimal

Tableau 60 : Niveau de stimulation optimal - Facteur 3

Items	Corrélations
J'aime aller presque chaque jour dans des lieux différents	**,565**
J'aimerais être correspondant d'un journal à l'étranger	**,753**
Lorsque j'étais enfant, je rêvais souvent de partir à la découverte du monde	**,646**
Facteur 2 : Nouveaux environnements	

Pour terminer, ce troisième facteur est composé de 3 items et restitue 11,99% de l'information (Annexe 51). Les dirigeants vont ici être plutôt favorables à la découverte de nouveaux environnements. Ils ont tendance à souhaiter découvrir le monde et semblent être mobiles géographiquement.

Suite à la factorisation de cette échelle qui mesure le niveau de stimulation optimal des dirigeants, nous allons maintenant étudier les relations qui sont susceptibles d'exister entre les profils de dirigeants et ces trois facteurs qui caractérisent le profil psychologique des dirigeants. Pour cela, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, nous réalisons des tests d'analyses univariées de la variance (ANOVA) puisque nous cherchons à mettre en évidence d'éventuelles relations entre une variable nominale (l'affectation au sein des classes de la taxonomie) et des variables quantitatives (la valeur de chaque dirigeant pour chaque facteur).

Nous obtenons ainsi une relation faiblement significative entre le fait d'appartenir à l'une des classes de notre taxonomie et l'attitude face au risque du dirigeant. Au contraire, nous ne montrons aucune relation significative avec la préférence pour le changement ou pour les nouveaux environnements.

Tableau 61: Tests ANOVA à un facteur entre le profil du dirigeant et ses caractéristiques psychologiques

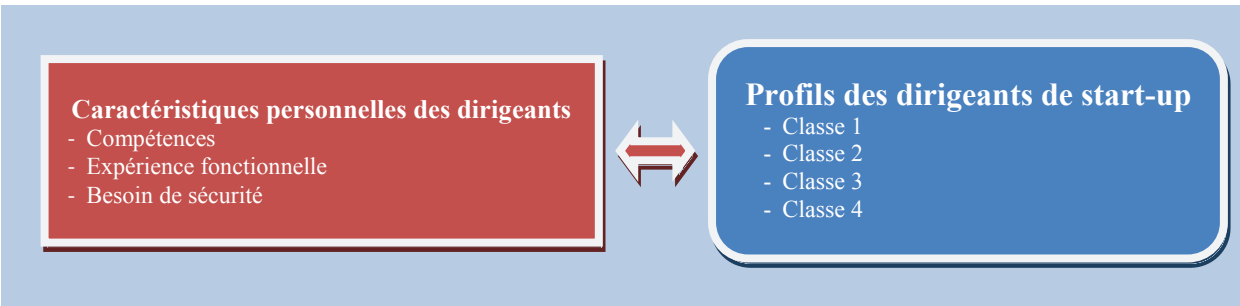
Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Préférence pour le calme et la sécurité	**0,766**	**0,066**
Préférence pour le changement	0,025	0,074
Préférence pour les nouveaux environnements	0,607	0,215

Ainsi, nous remarquons que certains types de dirigeants vont plutôt préférer le calme et la sécurité au risque (Annexe 52). Ils ont une attitude négative face à ce dernier. Nous pouvons noter que les dirigeants qui recherchent le plus le calme et la sécurité sont ceux des classes 1 et 4, c'est-à-dire ceux qui ont une vision cognitive de la gouvernance ou ceux qui considèrent que les actionnaires n'ont qu'un rôle minime. Ces mêmes dirigeants ont souvent une vision négative de la croissance (classe 4). Au contraire, les dirigeants qui ont a priori l'attitude face au risque la plus positive (c'est-à-dire ceux qui ne recherchent que très peu le calme et la sécurité) sont ceux de la classe 3 qui ont une vision plutôt coercitive de la gouvernance. Il est également intéressant de remarquer que les dirigeants de la classe 2 qui ont une vision plutôt

positive de la croissance recherchent eux aussi le calme et la sécurité de manière relativement importante.

Nous notons des relations entre les quatre profils de dirigeants déterminés dans la taxonomie et les caractéristiques personnelles de ces dirigeants. Ainsi, leurs compétences perçues et réelles, leur expérience fonctionnelle et leur besoin plus ou moins fort de sécurité permettent de mieux comprendre ces profils.

Figure 58 : Relations entre les caractéristiques personnelles des dirigeants et leurs profils



Pour conclure, il semble que les dirigeants ayant des compétences techniques aient tendance à avoir une vision soit cognitive soit absente du rôle des actionnaires. En ce qui concerne l'expérience fonctionnelle, ce sont, d'une part, les dirigeants qui considèrent que les actionnaires ont un rôle minime et, d'autre part, ceux qui considèrent qu'ils ont un rôle de direction et de gestion, c'est-à-dire un rôle coercitif managérial, qui ont le plus souvent une expérience passée dans le secteur d'activité de l'entreprise. De plus, les dirigeants qui considèrent qu'ils possèdent d'ores et déjà les compétences nécessaires à la croissance de leur entreprise accordent également aux actionnaires un rôle minime, sans doute car ils ne ressentent pas le besoin d'être accompagnés ou encadrés. Pour finir, les dirigeants ayant le plus besoin de sécurité sont ceux de la classe 1. On peut penser que leur vision cognitive du rôle des actionnaires leur permet d'envisager que ces derniers les accompagnent et donc les « sécurisent ». Au contraire, ceux qui ont le besoin de sécurité le plus faible sont les dirigeants de la classe 3. On peut supposer ici que ces dirigeants n'ont pas peur d'être évalués sur leurs performances et donc de risquer de se confronter au jugement des actionnaires, au risque d'être évincés de leur poste en cas de mauvaise performance.

2.2 Relations entre les profils de dirigeants et les caractéristiques de leur entreprise

Dans cette seconde sous-partie, nous allons chercher à mieux caractériser les profils de dirigeants au travers des caractéristiques de leur entreprise. Pour cela, nous nous intéresserons à plusieurs variables qui peuvent être corrélées à ces profils :

1. Relations avec la recherche publique
2. Nombre de cofondateurs
3. Structures d'accompagnement
4. Aides publiques
5. Nature de l'offre
6. Durée des phases de création
7. Age de l'entreprise
8. Taille de l'entreprise
9. Croissance passée
10. Nombre de filiales
11. Niveau d'innovation
12. Ouverture à l'international

Ces douze variables sont en fait des variables qui, comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre de ce travail, peuvent être corrélées à la croissance plus ou moins importante d'une société. Leur étude est donc primordiale si l'on veut caractériser des profils de dirigeants spécifiques, qui seront eux même reliés à des trajectoires de croissance d'entreprises différentes.

Nous allons tout d'abord présenter les résultats des tests statistiques pour chaque caractéristique puis nous proposerons une synthèse afin d'analyser ces résultats.

2.2.1 Corrélations entre les relations de l'entreprise avec la recherche publique et le profil de leur dirigeant

Pour commencer, nous allons étudier les corrélations qui peuvent exister entre les liens de l'entreprise avec la recherche publique et le profil de son dirigeant. Dans ce but, nous nous appuierons sur plusieurs indicateurs :

- La source du projet technologique (issu de la recherche publique, en lien avec la recherche publique ou ni l'un, ni l'autre)

- L'origine du porteur de projet (issu de la recherche publique, en lien avec la recherche publique ou ni l'un, ni l'autre)
- Et la présence et l'importance des partenariats actuels avec la recherche publique.

Nous présentons ci-dessous les résultats des tests du Khi-deux qui mettent en évidence les relations entre ces trois indicateurs et l'appartenance aux quatre classes de notre taxonomie. Nous montrons une relation, même si elle est faiblement significative (à un seuil de 10%), entre la présence d'un partenariat avec un laboratoire de recherche public et le profil du dirigeant mais aucune relation entre ce dernier et l'origine du porteur de projet et la source du projet technologique.

Tableau 62 : Tests du Khi-deux entre les relations avec la recherche publique et le profil du dirigeant

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Source du projet technologique	0,634	0,131	0,093
Origine du porteur de projet	0,548	0,140	0,099
Présence d'un partenariat avec un laboratoire de recherche public	**0,077**	**0,165***	**0,165***

* Le test est significatif au seuil de 10%

Nous présentons maintenant les résultats du test ANOVA réalisé pour étudier la relation entre l'importance pour l'entreprise du partenariat potentiellement mis en place avec la recherche publique et le profil du dirigeant.

Tableau 63 : Tests ANOVA à un facteur entre l'importance des partenariats et les profils de dirigeant

Variables	Significations	
	Signification du test de Levene	ANOVA
Importance des partenariats	0,992	0,398

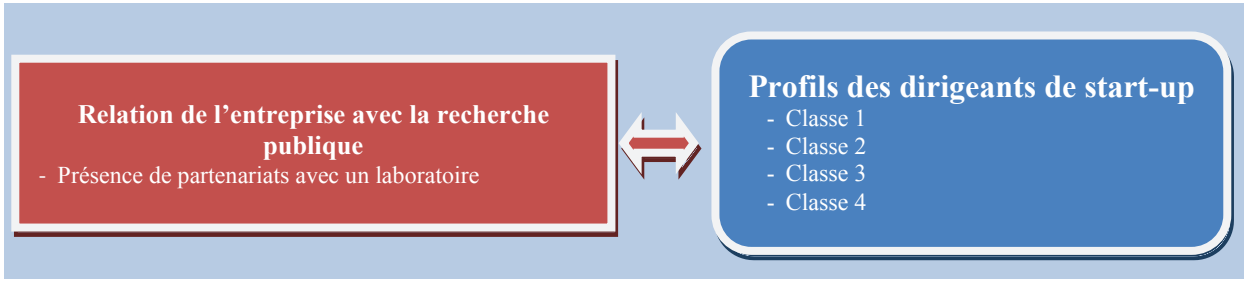
Finalement, on remarque que les entreprises dirigées par les dirigeants des classes 2 et 3 ont plus tendance à mettre en place des partenariats avec des laboratoires de recherche publics (Annexe 53). Au contraire, *a priori*, ce sont les dirigeants de la classe 4, c'est-à-dire ceux qui n'accordent qu'un rôle très faible aux actionnaires et qui ont une vision négative de la croissance, qui mettent le moins en place ce type de partenariats.

On peut supposer que les dirigeants qui mettent en place ces partenariats sont des dirigeants qui sont ouverts à l'intervention de différentes parties prenantes dans leur entreprise, tout

comme ils le sont vis-à-vis des actionnaires. En effet, en plus de ces partenariats, ils semblent souvent avoir mis en place des comités stratégiques et/ou scientifiques, ce qui prouve leur ouverture sur l'environnement extérieur. Ce dernier point peut être illustré par la présence d'une corrélation significative entre la mise en place de ces partenariats et la présence de ces deux structures (Annexe 54 : résultats des tests du Khi-deux entre ces variables). Cette corrélation est plus forte entre la présence d'un partenariat et celle d'un comité scientifique. Cela signifie sans doute que lorsque les dirigeants ont mis en place un partenariat avec un laboratoire, ils sont principalement ouverts sur leur environnement avec pour but d'améliorer leur technologie.

Le schéma ci-dessous propose une synthèse des liens entre les profils de dirigeants et les relations de l'entreprise avec la recherche publique.

Figure 59 : Relations entre les profils de dirigeants et les relations avec la recherche publique



2.2.2 Corrélations entre le profildes dirigeants et le nombre de cofondateurs présents lors de la création

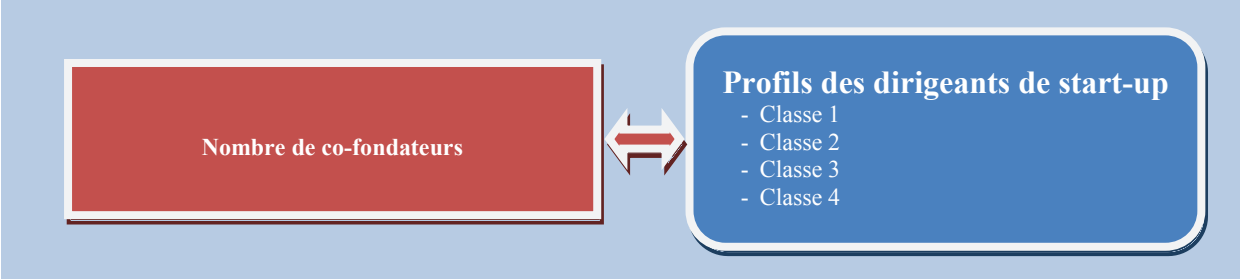
Nous testons maintenant la corrélation potentielle entre le nombre de cofondateurs présents lors de la création de l'entreprise et le profil des dirigeants. Nous cherchons ainsi à savoir si ce profil est lié à sa propension à entreprendre plutôt seul ou en équipe.

Tableau 64 : Tests ANOVA à un facteur entre le nombre de cofondateurs et les profils de dirigeant

Variables	Significations	
	Signification du test de Levene	ANOVA
Nombre de cofondateurs	**0,013**	**0,093**

Nous relevons une corrélation, même si elle est faiblement significative entre ces deux variables. Ainsi, ceux sont les dirigeants de la classe 2 qui ont créé leur société avec le plus grand nombre de co-fondateurs (Annexe 55). En moyenne, il y en avait 2,67 dans cette classe (médiane : 2) ; 2,06 dans la classe 1 (médiane : 1,50) ; 2,32 dans la classe 3 (médiane : 2,20) et 1,98 dans la classe 4 (médiane : 2).

Figure 60 : Relations entre les profils de dirigeants et les cofondateurs



2.2.3 Corrélations entre le profil des dirigeants et le type d'accompagnement dont bénéficie l'entreprise

Pour continuer notre analyse qui s'intéresse aux relations entre les caractéristiques de l'entreprise et le profil de son dirigeant, nous allons maintenant étudier les liens qui existent entre ce dernier et le système d'accompagnement dont a bénéficié la société. Pour cela, nous utiliserons 6 indicateurs. L'accompagnement par :

- un incubateur public,
- un incubateur privé,
- le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes
- Oséo / BpiFrance
- le réseau Entreprendre
- et une pépinière d'entreprise.

Ceci nous permettra de savoir si certains profils de dirigeant sont plutôt accompagnés par certains mécanismes spécifiques. Le tableau ci-dessous présente les résultats des tests du Khi-deux effectués pour étudier les relations entre l'accompagnement par ces structures et les profils des dirigeants.

Tableau 65 : Tests du Khi-deux entre le profil des dirigeants et les structures qui accompagnent leur entreprise

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Incubateur public	0,688	0,077	0,077
Incubateur privé	0,222	0,133	0,133
Concours	0,504	0,097	0,097
Oséo / BpiFrance	**0,009**	**0,214*** **	**0,214*** **
Réseau Entreprendre	0,490	0,099	0,099
Pépinière d'entreprises	0,484	0,099	0,099

*** Le test est significatif au seuil de 1%

Nous notons une relation fortement significative entre les profils de dirigeants et l'accompagnement par Oséo / BpiFrance. Au contraire, au sein de notre échantillon, il n'existe pas de relation entre le profil des dirigeants et le fait que leur entreprise ait été accompagnée par un incubateur public ou privé, par le Concours, par le réseau Entreprendre ou par une pépinière d'entreprise.

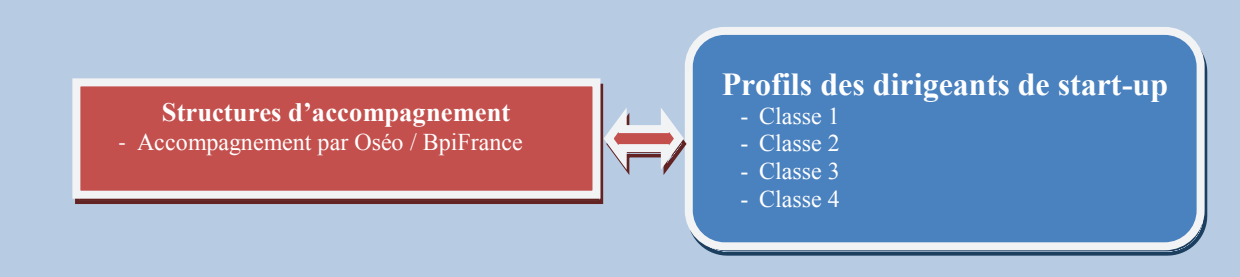
On remarque ainsi que les entreprises qui ont bénéficié du support et de l'appui d'Oséo / BpiFrance sont surreprésentées dans les classe 1 et 3 de notre taxonomie et plutôt sous-représentées dans la classe 4 (Annexe 56). Comme dans le cas des partenariats avec des laboratoires de recherche publics, ce sont donc les dirigeants qui accordent le moins d'importance au rôle des actionnaires qui sont le moins accompagnés par cette structure. De plus, ce sont ces dirigeants qui ont la vision la plus négative de la croissance. Ces résultats soulignent le rôle d'Oséo / BpiFrance qui est notamment de soutenir les entreprises innovantes à fort potentiel de croissance. Cette structure devrait moins accompagner les dirigeants qui ont une vision négative de la croissance. De plus, comme nous venons de le dire, les dirigeants qui ont une vision de la croissance en termes d'indépendance (classe 1) sont, quant à eux, surreprésentés au sein des entreprises qui ont bénéficié de l'aide d'Oséo / BpiFrance. On peut peut-être en déduire que ces dirigeants, puisqu'ils souhaitent rester indépendants, voient dans cette structure un moyen de soutenir leur croissance en termes financier, sans forcément devoir ouvrir leur capital à des investisseurs tels que des Business-Angel ou des capital-risqueurs, ce qui risquerait de leur faire perdre une partie de leur indépendance.

Pour conclure, seul l'accompagnement par Oséo / BpiFrance est corrélé au profil des dirigeants de start-up en France. Comme nous venons de le dire, les entreprises des dirigeants plus ouverts en termes de gouvernance, c'est-à-dire qui accordent un rôle plus important à de

potentiels actionnaires, ainsi que des dirigeants ayant une vision plus positive de la croissance, seront plus souvent accompagnées par cette structure.

Voici un schéma de synthèse de ces relations entre le profil du dirigeant et les structures d'accompagnement qui suivent ou ont suivi son entreprise.

Figure 61 : Relations entre les profils de dirigeants et les structures d'accompagnement de leur entreprise



2.2.4 Corrélations entre la présence d'aides publiques dans une entreprise et le profil de son dirigeant

Nous étudions maintenant les corrélations qui peuvent exister entre la présence d'aides publiques et le profil du dirigeant de l'entreprise. Pour cela, nous utiliserons deux indicateurs :

- Nous nous intéresserons tout d'abord au fait que l'entreprise bénéficie ou ait bénéficié un jour du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI).
- Puis nous nous demanderons si le fait que la société bénéficie ou ait bénéficié un jour du Crédit Impôt Recherche (CIR) est corrélé au profil de son dirigeant.

Le tableau ci-dessous présente les résultats des tests du Khi-deux qui étudient les corrélations entre ces deux variables et les profils de dirigeants.

Tableau 66 : Tests du Khi-deux entre le profil des dirigeants et les aides publiques obtenues par leur entreprise

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Statut de JEI	0,151	0,145	0,145
Crédit Impôt Recherche	0,163	0,142	0,142

Nous ne mettons ici en évidence aucune relation significative entre l'obtention d'aides publiques, c'est-à-dire du statut de Jeune entreprise Innovante ou du Crédit Impôt Recherche, et le profil des dirigeants de start-up.

2.2.5 Corrélations entre la nature de l'offre de l'entreprise et le profil de son dirigeant

Nous cherchons maintenant à savoir si la nature de l'offre (produit, service, procédé ou licence) proposée par la société est ou non corrélée au profil du dirigeant de celle-ci. Nous réalisons une nouvelle fois un test du Khi-deux pour étudier les relations entre la nature de l'offre et l'affectation au sein des classes de la taxonomie.

Tableau 67 : Tests du Khi-deux entre le profil des dirigeants et la nature de l'offre de leur entreprise

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Nature de l'offre	0,122	0,235	0,136

De nouveau, nous ne trouvons aucune relation significative entre la nature de l'offre de l'entreprise et le profil de son dirigeant en termes de représentations sur la gouvernance et la croissance.

2.2.6 Corrélations entre la durée des phases de création et les profils de dirigeants

Il est ensuite intéressant de se demander si la durée des phases de création est corrélée au profil du dirigeant. Par exemple, nous pourrions anticiper que des entreprises dont le dirigeant est plutôt ouvert aux conseils extérieurs (notamment de la part de ses actionnaires) et est plutôt favorable à la croissance connaissent une croissance plus rapide et donc des phases de création plus courtes. Au contraire, on peut penser qu'une société dont le dirigeant est très autocentré, s'entoure peu et a plutôt une vision négative de la croissance connaitra, de son côté, une durée de création plus longue.

Pour étudier ces phénomènes, nous avons utilisé la durée de trois grandes phases de la création d'une entreprise :

- La durée de la phase 1 : du début du projet à la création de la société,
- La durée de la phase 2 : de la création du projet aux premières ventes,
- La durée de la phase 3 : des premières ventes à l'équilibre financier.

Nous avons ensuite réalisé des tests ANOVA à un facteur pour étudier la corrélation entre les quatre profils de dirigeants mis en évidence au travers de notre taxonomie et la durée de ces trois phases de création. Le tableau ci-dessous présente les résultats de ces tests.

Tableau 68 : Tests ANOVA à un facteur entre la durée des phases de création et les profils de dirigeant

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Durée de la phase 1 de création	0,106	0,934
Durée de la phase 2 de création	0,115	0,122
Durée de la phase 3 de création	0,392	0,129

Finalement, nous ne notons aucune corrélation significative entre le profil du dirigeant et la durée des phases de création de son entreprise.

2.2.7 Corrélations entre l'âge de l'entreprise et le profil de son dirigeant

Nous recherchons ici les corrélations qui peuvent exister entre l'âge de la société et les représentations de son dirigeant en termes de gouvernance et de croissance. Pour cela, nous utilisons la variable « année de création de l'entreprise » pour créer une variable « âge de l'entreprise ». Nous remarquons ainsi que les 253 sociétés de notre échantillon ont en moyenne 7 ans. Nous effectuons à nouveau un test ANOVA à un facteur pour calculer cette corrélation.

Tableau 69 : Test ANOVA à un facteur entre l'âge de l'entreprise et les profils de leur dirigeant

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Age de l'entreprise	0,151	0,406

Nous ne notons pas de corrélation significative entre l'âge de l'entreprise et les représentations que peut avoir le dirigeant sur la gouvernance et sur les conséquences attendues de la croissance sur son entreprise. Cependant, il est tout de même intéressant de noter l'âge moyen et médian des entreprises dans chaque classe.

Tableau 70 : Age des entreprises des quatre classes

	Classe 1		Classe 2		Classe 3		Classe 4	
	Moyenne	*Médiane*	*Moyenne*	*Médiane*	*Moyenne*	*Médiane*	*Moyenne*	*Médiane*
Age de l'entreprise	6,35	6	6,91	6	7,22	7	7,35	7

2.2.8 Corrélations entre la taille, les données financières de l'entreprise et le profil de son dirigeant

Nous allons nous intéresser maintenant aux corrélations qui peuvent exister entre la taille, les données financières de l'entreprise et le profil des dirigeants. Pour réaliser ces analyses, nous avons choisi dans un premier temps d'utiliser le chiffre d'affaires et les effectifs obtenus dans notre questionnaire. Nous utilisons ensuite des données secondaires issues du logiciel Diane présenté précédemment afin de prendre en compte d'autres indicateurs et d'affiner notre étude : l'actif, les capitaux propres, le capital social, les prime d'émissions et le bénéfice[122]. Nous utilisons ici les valeurs de la dernière année disponible pour chaque entreprise, c'est-à-dire 2011 ou 2012. Pour utiliser ces mesures, nous avons choisi de discrétiser ces variables de taille afin d'éviter l'influence de valeurs absolues trop différentes les unes des autres. Pour cela, nous suivons la même méthode que précédemment pour l'âge du dirigeant. Nous choisissons de créer 5 classes de plus ou moins 20% en fonction des centiles égaux observés pour toutes les variables sauf pour celle qui concerne les primes d'émissions. En effet, pour celle-ci, il était impossible d'obtenir 5 classes à cause d'une trop grande granularité des données. Nous n'avons retenu que quatre classes.

Nous réalisons ensuite des analyses ANOVA à un facteur pour étudier les relations entre ces variables. Le tableau ci-dessous présente les résultats de ces tests.

Tableau 71 : Tests ANOVA à un facteur entre la taille de l'entreprise et le profil de leurs dirigeants

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Chiffre d'affaires 2012	**0,017**	**0,093**
Effectifs 2012	**0,009**	**0,001**
Actif	**0,128**	**0,000**
Capitaux propres	**0,060**	**0,024**
Capital social	**0,949**	**0,005**
Primes d'émissions	**0,001**	**0,000**
Bénéfice	**0,020**	**0,009**

Nous montrons des corrélations significatives entre le profil du dirigeant en termes de représentations sur la gouvernance et la croissance, la taille de l'entreprise et ses données financières c'est-à-dire le chiffre d'affaires (Annexe 57), les effectifs (Annexe 58), l'actif (Annexe 59), les capitaux propres (Annexe 60), le capital social (Annexe 61), les primes

[122] Comme précisé précédemment, nous ne disposons de ces données que pour 215 sociétés

d'émissions (Annexe 62) et le bénéfice (Annexe 63). Le tableau ci-dessous propose un descriptif des valeurs de chaque variable dans nos 4 classes.

	Classe 1		**Classe 2**		**Classe 3**		**Classe 4**	
	Moyenne en K€	*Médiane en K€*	*Moyenne en K€*	*Médiane en K€*	*Moyenne en K€*	*Médiane en K€*	*Moyenne en K€*	*Médiane en K€*
Chiffre d'affaires	555	116	453	137	1239	226	515	250
Effectifs (en nombre d'employés)	8,7	5	6,2	4	13,7	8	8,1	5
Actif	765	578	1128	333	2423	1005	808	320
Capitaux propres	296	251	430	140	1415	325	337	247
Capital social	114	70	169	50	213	96	109	43
Primes d'émissions	130	3	902	0	2111	0	150	0
Bénéfice	-12	8	0,6	7	-357	-41	26	9

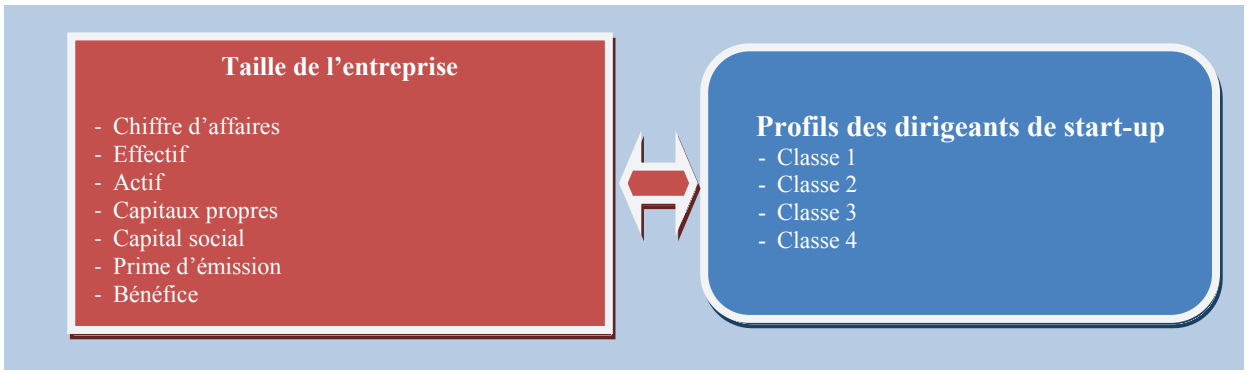
D'après l'actif, les capitaux propres et le capital social, nous observons les entreprises ayant la taille la plus importante dans la classe 3, vient ensuite la classe 1 puis les classes 2 et 4. Cependant, si l'on s'intéresse aux médianes du chiffre d'affaires et des effectifs, même si la classe 3 comporte toujours les entreprises de taille plus importante, l'ordre des classes suivantes est inversé. En effet, sur la base du chiffre d'affaires, ce sont les entreprises 1 qui ont la taille la plus faible ; alors que sur la base des effectifs, ce sont les sociétés de la classe 2 qui sont dans ce cas. On remarque donc ici une non corrélation des variables qui permettent de mesurer la taille. Le point important à noter est cependant que les entreprises de la classe 3 sont bien celles qui sont les plus grandes.

En ce qui concerne le montant moyen des primes d'émissions, nous retrouvons les valeurs les plus importantes dans les classes 1 et 3, qui accueillent souvent des Business-Angel et des capital-risqueurs, ce qui confirme la fiabilité des données obtenues.

Pour le bénéfice, nous remarquons par contre de manière intéressante que les sociétés ayant les bénéfices les plus élevés sont celles des classes 2 et 4 qui accueillent moins souvent des investisseurs en capital.

Le schéma suivant présente une synthèse des variables de taille et des variables financières corrélées aux représentations du dirigeant en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance.

Figure 62 : Relations entre les profils de dirigeants et la taille de leur entreprise



2.2.9 Corrélations entre le nombre de filiales et le profil des dirigeants

Nous nous intéressons à présent aux relations qui peuvent être observées entre le nombre de filiales détenues par l'entreprise et le profil de son dirigeant. En effet, un dirigeant plutôt défavorable à la croissance mettra peut-être moins en place ce type d'organisations dans la mesure où la taille de sa société serait alors certainement rapidement en augmentation.

Comme précédemment, nous présentons les résultats du test ANOVA qui s'intéresse aux relations entre ces deux variables.

Tableau 72 : Tests ANOVA à un facteur entre le nombre de filiale des sociétés et le profil de leur dirigeant

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Nombre de filiales	**0,000**	**0,027**

Au sein de notre échantillon, nous remarquons une corrélation entre le profil du dirigeant et la mise en place ou non de filiales au sein de son entreprise (Annexe 64). En effet, on observe un nombre de filiales vraiment plus important dans les sociétés gérées par des dirigeants de la classe 3.

2.2.10 Corrélations entre le niveau d'innovation de l'entreprise et le profil de son dirigeant

Afin d'étudier les liens entre le niveau d'innovation de l'entreprise et le profil de son dirigeant, nous utiliserons comme indicateur le nombre de brevets (et/ou licences) détenus par la société.

Le tableau suivant présente les résultats du test ANOVA à un facteur qui étudie les corrélations entre le nombre de brevets détenus par une société et le profil de son dirigeant.

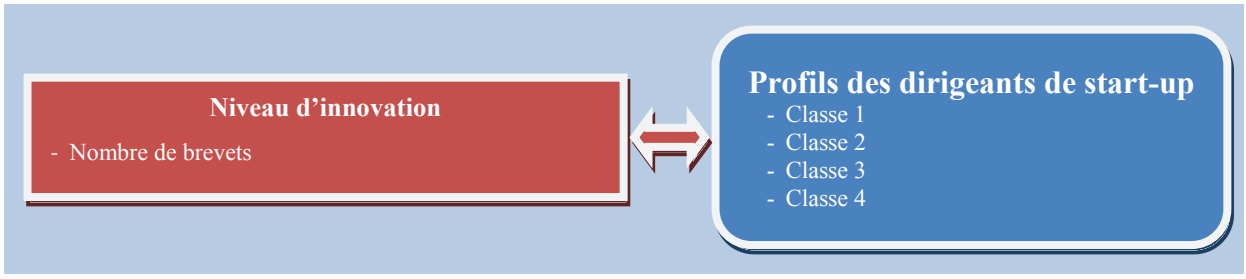
Tableau 73 : Tests ANOVA à un facteur entre le niveau d'innovation d'une entreprise et le profil de son dirigeant

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Nombre de brevets	**0,180**	**0,000**

Il existe une relation significative entre le niveau d'innovation plus ou moins important et le profil du dirigeant d'une entreprise (Annexe 65). Les dirigeants de la classe 4 ont tendance à piloter des sociétés ayant un niveau d'innovation plus faible. Au contraire, ce sont les dirigeants de la classe 3 dont les sociétés semblent les plus innovantes.

Le schéma ci-dessous illustre cette relation entre le niveau d'innovation et le profil du dirigeant.

Figure 63 : Relations entre les profils de dirigeants et le niveau d'innovation de leur entreprise



2.2.11 Corrélations entre l'ouverture à l'international et les profils des dirigeants d'entreprise

Pour terminer l'étude des relations entre les caractéristiques de l'entreprise et le profil de son dirigeant, nous nous intéressons aux relations entre ce dernier et l'ouverture à l'international de la société. Pour mesurer cette ouverture, nous utilisons le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger.

Le tableau ci-dessous présente le résultat du test ANOVA à un facteur qui étudie les relations entre l'affectation des dirigeants au sein des quatre classes de notre taxonomie et le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger.

Tableau 74 : Tests ANOVA à un facteur entre l'ouverture à l'international d'une entreprise et le profil de son dirigeant

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Pourcentage de chiffre d'affaires à l'international	0,104	0,259

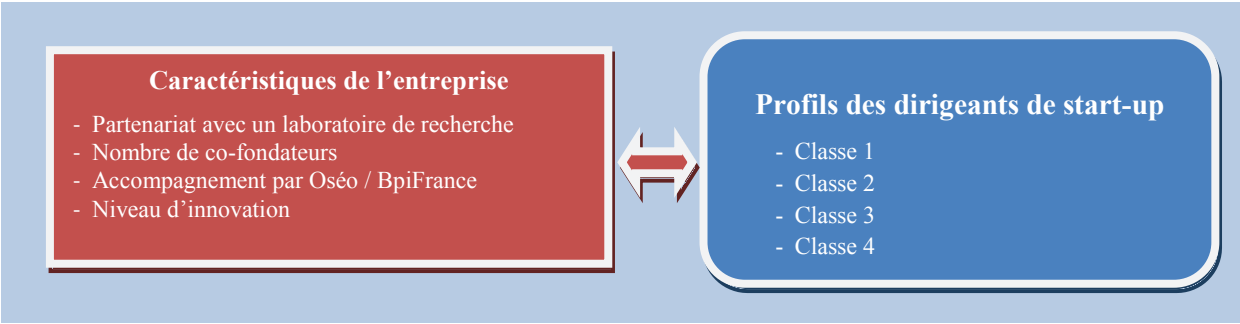
Nous ne mettons en évidence aucune corrélation significative entre le niveau d'ouverture à l'international d'une entreprise et le profil de son dirigeant.

2.2.12 Synthèse de la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et les profils de dirigeants

De manière générale, nous montrons qu'il existe des liens entre les caractéristiques d'une entreprise et le profil de son dirigeant. Nous mettons en évidence des corrélations significatives entre ce dernier et la présence d'un partenariat entre l'entreprise et un laboratoire de recherche public, l'accompagnement par Oséo / BpiFrance et le niveau d'innovation de la société.

Le schéma ci-dessous propose un résumé des variables qui caractérisent les entreprises et qui sont corrélées au profil de leur dirigeant.

Figure 64 : Synthèse des relations entre les caractéristiques des entreprises et le profil de leur dirigeant



Ainsi, la classe 1, c'est-à-dire celle composée des dirigeants ayant une vision cognitive de la gouvernance et considérant que la croissance peut leur apporter de l'indépendance, est caractérisée par une surreprésentation des entreprises accompagnées par Oséo / BpiFrance. La classe 2, qui, rappelons le, est caractérisée notamment par des dirigeants ayant souvent une compétence centrale financière, est quant à elle définie principalement par une surreprésentation des sociétés ayant mis en place un partenariat avec un laboratoire de

recherche public. Les classes 3 et 4 peuvent finalement être décrite et caractérisée par ces trois variables simultanément. La première, dont les dirigeants ont plutôt une vision coercitive de la gouvernance et mitigée de la croissance, connait une surreprésentation des entreprises ayant mis en place un partenariat de recherche avec un laboratoire public, ayant été accompagnée par Oséo / BpiFrance et ayant un niveau d'innovation élevé. Au contraire, la seconde, qui est caractérisée par des dirigeants considérant que la croissance ne serait pas forcément bénéfique à leur entreprise et que des actionnaires doivent jouer un rôle minime, connait une surreprésentation de sociétés n'ayant pas mis en place ce type de partenariat, n'ayant pas été accompagnées par Oséo / BpiFrance et ayant un niveau d'innovation relativement faible.

2.3 Relations entre les profils de dirigeants et la structure de gouvernance de leur entreprise

Nous allons maintenant nous intéresser aux relations entre les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de croissance et les structures de gouvernance qui ont réellement été mises en place au sein de leur entreprise. Les structures de gouvernance à l'œuvre dans les start-up et que nous étudions ici sont les suivantes :

- Structure juridique et statut du dirigeant,
- Présence, taille et composition du conseil d'administration ou de surveillance,
- Présence d'un pacte d'actionnaires,
- Présence et taille de l'équipe de direction, du conseil stratégique et/ou scientifique,
- Présence de conseils informels,
- Structure de capital (nombre d'actionnaires, types d'actionnaires et pourcentages détenus),
- Et relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, banques, investisseurs en capital, salariés, université et Etat).

2.3.1 Corrélations entre la structure juridique, le statut du dirigeant et le profil de ce dernier

Nous réalisons dans un premier temps des tests Khi-deux pour rechercher les relations entre l'affectation au sein des quatre classes de notre taxonomie et la structure juridique ainsi que le statut du dirigeant. Le tableau ci-dessous présente les résultats à ces tests.

Tableau 75 : Tests du Khi-deux entre le profil des dirigeants et la structure juridique de leur entreprise

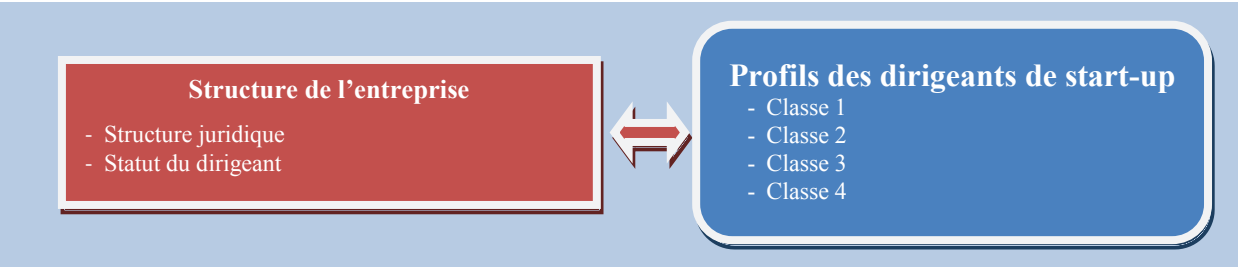
Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Structure juridique	**0,000**	**0,350*** **	**0,248*** **
Statut du dirigeant	**0,008**	**0,415*** **	**0,240*** **

*** Le test est significatif au seuil de 1%

Nous mettons en évidence une corrélation très significative et relativement forte entre la structure juridique de l'entreprise, le statut du dirigeant et son profil (Annexe 66). La classe 1 est composée principalement de Sociétés par Actions Simplifiées (SAS), les Sociétés Anonymes (SA) sont surreprésentées au sein de la classe 3 et les classes 2 et 4 comptent beaucoup de Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL).

Le schéma ci-dessous présente ces résultats.

Figure 65 : Relations entre les profils de dirigeants et la structure de leur entreprise



2.3.2 Corrélations entre les mécanismes formels de gouvernance et le profil du dirigeant

Deuxièmement, nous nous intéressons aux relations qui peuvent exister entre le profil du dirigeant et la mise en place au sein de sa société de certains mécanismes spécifiques de gouvernance : un conseil d'administration ou de surveillance, une équipe de direction, un conseil stratégique ou un comité scientifique et un pacte d'actionnaires. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces résultats.

Tableau 76 : Tests du Khi-deux entre les classes d'affectation de la taxonomie et les variables liées aux mécanismes formelsde la structure de gouvernance

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Présence d'un conseil d'administration (CA)	**0,002**	**0,238*** **	**0,238*** **
Présence d'un conseil de surveillance (CS)	**0,000**	**0,359*** **	**0,359*** **
Présence d'administrateurs indépendants au sein du CA	0,732	0,128	0,128
Présence d'administrateurs indépendants au sein du CS	0,348	0,469	0,469
Présence d'un pacte d'actionnaires	**0,000**	**0,334*** **	**0,334*** **
Présence d'une équipe de direction	**0,050**	**0,176** **	**0,176** **
Présence d'un comité stratégique	0,360	0,113	0,113
Présence d'un conseil scientifique	**0,083**	**0,162* **	**0,162* **

* Le test est significatif au seuil de 10%
** Le test est significatif au seuil de 5%
*** Le test est significatif au seuil de 1%

Nous réalisons ensuite des tests ANOVA à un facteur pour étudier les relations entre le profil des dirigeants et les variables quantitatives qui caractérisent ces mécanismes de gouvernance.

Tableau 77 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant et les variables quantitatives liées aux mécanismes formels de gouvernance

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Taille du Conseil d'administration	**0,972**	**0,018**
Taille du Conseil de Surveillance	0,818	0,086
Taille de l'équipe de direction	0,578	0,538
Taille du comité stratégique	0,220	0,648
Intention de mise en place d'un comité stratégique	0,581	0,198
Taille du conseil scientifique	0,011	0,828
Intention de mise en place d'un conseil scientifique	**0,423**	**0,007**

Nous remarquons tout d'abord une corrélation significative entre la présence d'un conseil d'administration ou de surveillance, leur taille et les représentations du dirigeant en termes de gouvernance et de croissance. Les conseils d'administration ou de surveillance sont surreprésentés au sein de la classe 3 et il y en a très peu dans les classes 1 et 4 (Annexe 67). De plus, quand il y a un conseil d'administration, sa taille est plus importante dans la classe 3 (5,33 administrateurs en moyenne). La classe qui contient les conseils les plus petits est la classe 1 (3,83 administrateurs en moyenne)(Annexe 68).

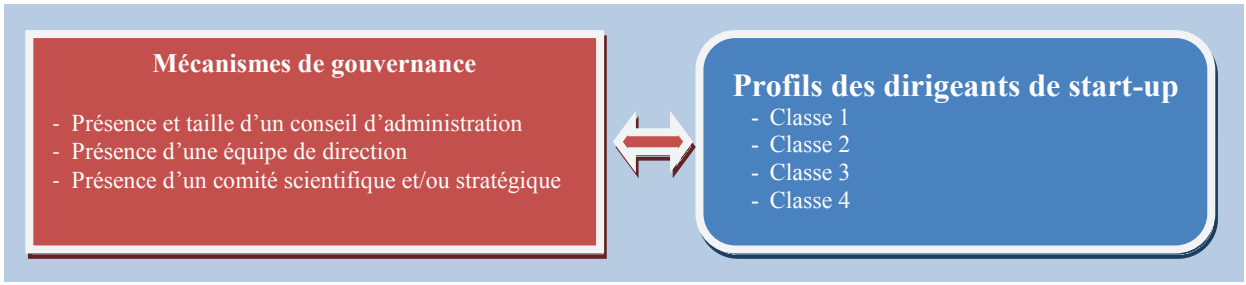
Nous mettons ensuite en évidence une corrélation entre la présence d'une équipe de direction et les profils de dirigeant. On retrouve des équipes de direction principalement dans la classe 3, assez peu dans les classes 1 et 2 et encore moins dans la classe 4 (Annexe 69).

En ce qui concerne la présence d'un pacte d'actionnaires, on en retrouve principalement dans la classe 3 alors que la classe 4 en compte très peu (Annexe 70), ce qui est cohérent avec la surreprésentation des Sociétés Anonymes et donc des conseils d'administration dans la classe 3.

Enfin, les conseils scientifiques sont surreprésentés dans les classes 1 et 3 (Annexe 71) et s'il n'y en pas dans une société, ce sont dans les classes 1 et 2 que les dirigeants ont la plus forte volonté d'en créer un dans le futur. Au contraire, dans les classes 3 et 4, les dirigeants ne souhaitent pas créer cette structure (Annexe 72).

Voici une synthèse des mécanismes de gouvernance présentés ci-dessus et qui sont en relation avec les profils de dirigeants de start-up.

Figure 66 : Relations entre les profils de dirigeants et les mécanismes de gouvernance de leur entreprise



2.3.3 Corrélations entre la structure de capital de l'entreprise et les profils de dirigeants

Nous étudions maintenant les relations entre les profils de dirigeants déterminés dans notre taxonomie et la structure de capital de l'entreprise, c'est-à-dire le nombre d'actionnaires, leur type et le pourcentage détenu du capital. `

Nous réalisons pour cela dans un premier temps des tests du Khi-deux entre les variables nominales associées à ces critères et l'affectation au sein des classes de notre taxonomie.

Tableau 78 : Tests du Khi-deux entre les classes d'affectation de la taxonomie et les variables nominales qui caractérisent la structure de capital des entreprises

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Présence du dirigeant dans le capital	0,242	0,129	0,129
Présence de co-fondateurs dans le capital	0,721	0,073	0,073
Présence de Love Money dans le capital	0,899	0,048	0,048
Présence de salariés dans le capital	0,518	0,095	0,095
Présence de Business Angel dans le capital	**0,003**	**0,237*** **	**0,237*** **
Présence de Capital Investisseurs dans le capital	**0,000**	**0,423*** **	**0,423*** **
Présence d'universités dans le capital	**0,051**	**0,175***	**0,175***
Présence d'industriels dans le capital	0,152	0,145	0,145
Introduction en bourse	0,628	0,083	0,083

* Le test est significatif au seuil de 10%
*** Le test est significatif au seuil de 1%

Nous réalisons ensuite des analyses ANOVA pour étudier les relations entre la classe d'appartenance des dirigeants au sein de notre taxonomie et les variables continues qui caractérisent ces critères. Le tableau ci-dessous propose un résumé de ces tests statistiques.

Tableau 79 : Tests ANOVA à un facteur entre les classes d'affectations de la taxonomie et les variables continues qui caractérisent la structure de capital

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Nombre d'actionnaires	0,017	0,425
Pourcentage de capital détenu par le dirigeant	**0,014**	**0,000**
Pourcentage de capital détenu par les co-fondateurs	0,534	0,934
Pourcentage de capital détenu par la Love Money	0,002	0,354
Pourcentage de capital détenu par les salariés	0,003	0,262
Pourcentage de capital détenu par des Business Angel	**0,000**	**0,007**
Pourcentage de capital détenu par des Capital Investisseurs	**0,000**	**0,000**
Pourcentage de capital détenu par les universités	0,000	0,107
Pourcentage de capital détenu par des industriels	0,0026	0,448
Pourcentage de capital introduit en bourse	0,317	0,837

Nous mettons en évidence une corrélation fortement significative entre la présence de Business Angel dans le capital et les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de croissance. En effet, on retrouve surtout des Business Angel dans les entreprises des classes 1 et 3 mais très peu dans la classe 4 (Annexe 73).

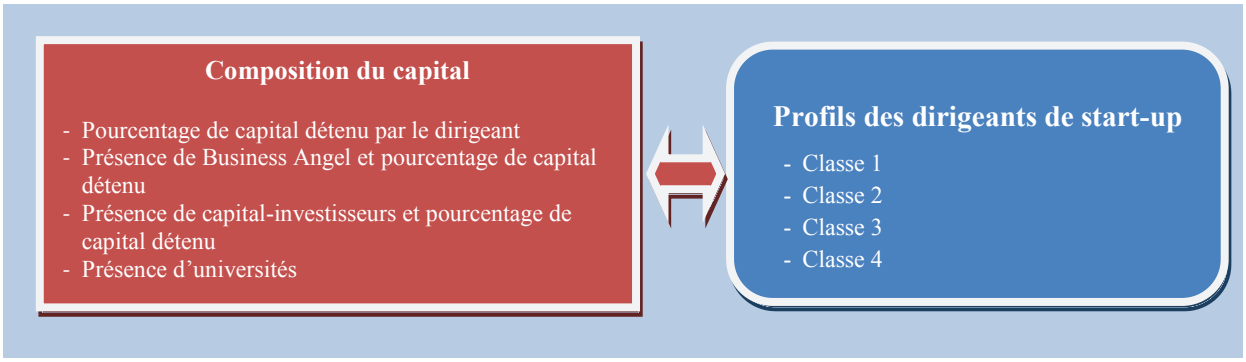
Nous remarquons une corrélation encore plus forte entre la présence de capital-investisseurs dans l'entreprise et le profil de son dirigeant. On retrouve ainsi principalement ce type d'investisseurs au sein de la classe 3 et très peu dans la classe 4 (Annexe 74).

De plus, la présence d'une université dans le capital est également en lien avec ces profils de dirigeants. Il est plus courant de retrouver une université dans le capital des entreprises de la classe 3 alors que les sociétés n'ayant pas cette partie prenante dans leur capital sont surreprésentées dans la classe 4 (Annexe 75).

Enfin, nous remarquons qu'en fonction de la classe dans laquelle se situe le dirigeant, le pourcentage de capital détenu par certaines parties prenantes peut varier fortement. Tout d'abord, le pourcentage détenu par le dirigeant est beaucoup plus élevé dans les classes 1 et 4 (Annexe 76) puisque ces dirigeants détiennent en moyenne plus de 34% du capital. Ce chiffre est légèrement plus faible dans la classe 2 où les dirigeants en possèdent en moyenne entre 21 et 33%. Enfin, les dirigeants de la classe 3 détiennent en moyenne moins de 20% du capital de leur société. En ce qui concerne la part du capital détenue par les Business-Angel, c'est dans la classe 1 qu'ils détiennent le plus fort pourcentage ; viennent ensuite les classes 3 puis 2 ; et enfin la classe 4 (Annexe 77). Au sujet de la part de capital des capital-investisseurs, on remarque surtout que dans les entreprises gérées par des dirigeants de la classe 3, cette part est en moyenne comprise entre 11 et 20%. Au contraire, elle est largement inférieure à 10 % dans les 3 autres classes (Annexe 78).

Voici une synthèse des relations entre les profils de dirigeants et la composition du capital de leur entreprise.

Figure 67 : Relations entre les profils de dirigeants et la composition du capital de leur entreprise



2.3.4 Corrélations entre les profils de dirigeants et les relations avec les parties prenantes de l'entreprise

Pour finir, nous nous intéressons aux relations qui peuvent exister entre les profils de dirigeants et l'implication plus ou moins importante des différentes parties prenantes en termes cognitif et coercitif au sein de leur entreprise. Nous réalisons, premièrement, un test du Khi-deux en ce qui concerne la présence de conseils informels par ces parties prenantes auprès du dirigeant.

Tableau 80 : Test du Khi-deux entre les profils de dirigeant et la présence de conseils informels

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Conseils informels	0,340	0,115	0,115

Nous réalisons ensuite des tests ANOVA à un facteur pour étudier les relations cognitives et coercitives avec ces parties prenantes.

Tableau 81 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant et le rôle des parties prenantes

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Rôle coercitif des clients	0,387	0,976
Rôle cognitif des clients	0,032	0,460
Rôle coercitif des fournisseurs	0,231	0,813
Rôle cognitif des fournisseurs	0,764	0,328
Rôle coercitif des banques	0,005	0,088
Rôle cognitif des banques	0,326	0,773
Rôle coercitif des Business Angel	0,041	0,135
Rôle cognitif des Business Angel	**0,094**	**0,020**
Rôle coercitif des Capital Investisseurs	**0,010**	**0,001**
Rôle cognitif des Capital Investisseurs	0,170	0,342
Rôle coercitif des autres actionnaires	0,625	0,232
Rôle cognitif des autres actionnaires	**0,946**	**0,014**
Rôle coercitif des salariés	0,233	0,837
Rôle cognitif des salariés	0,034	0,305
Rôle coercitif des universités	0,217	0,113
Rôle cognitif des universités	0,045	0,120
Rôle coercitif de l'Etat	0,165	0,087
Rôle cognitif de l'Etat	0,154	0,519

Nous montrons que les représentations des dirigeants sont corrélées aux relations qu'ils entretiennent avec certaines parties prenantes. Tout d'abord, il existe une corrélation entre l'implication cognitive plus ou moins forte des Business-Angel et les représentations du

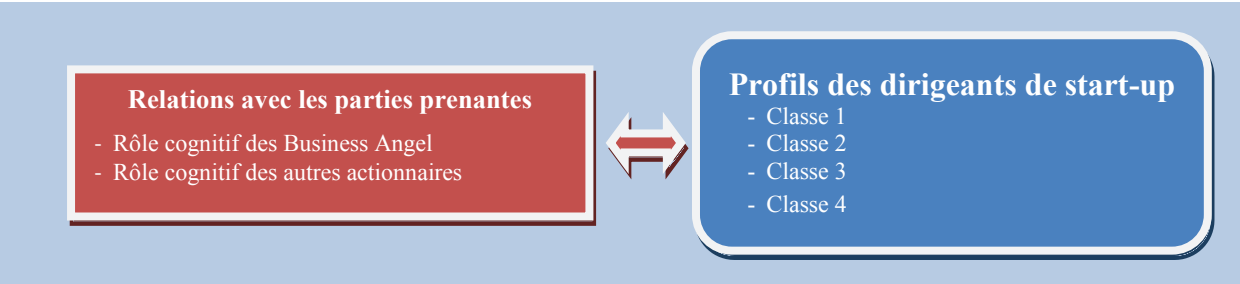
dirigeant en termes de gouvernance et de croissance. Le rôle cognitif de ces investisseurs est, selon les dirigeants, le plus marqué dans la classe 1. Ce rôle diminue dans les classes 2 et 3 pour être à son minimum dans la classe 4 (Annexe 79), ce qui est en accord avec la vision générale du rôle des actionnaires décrite dans notre taxonomie.

Ensuite, les dirigeants de la classe 3 qui ont une vision très forte du rôle de contrôle financier des actionnaires sont ceux qui accordent le plus de pouvoir coercitif aux capital-investisseurs. On retrouve ensuite les dirigeants de la classe 2 qui accordent aux actionnaires un fort rôle de direction et de gestion dans l'entreprise. Enfin, ce sont les dirigeants des classes 1 et 4 qui accordent le moins de rôle coercitif à cette partie prenante, ce qui est cohérent avec leur vision totalement absente d'un potentiel rôle de contrôle des actionnaires en règle générale (Annexe 80).

De plus, l'implication cognitive des actionnaires autres que les investisseurs en capital varie elle aussi en fonction de ces représentations. Les actionnaires, autres que les Business-Angel et les capital-investisseurs, jouent un fort rôle cognitif pour les dirigeants de la classe 2 alors qu'ils jouent un très faible rôle pour ceux de la classe 3 (Annexe 81).

Le schéma ci-dessous propose une synthèse de ces résultats.

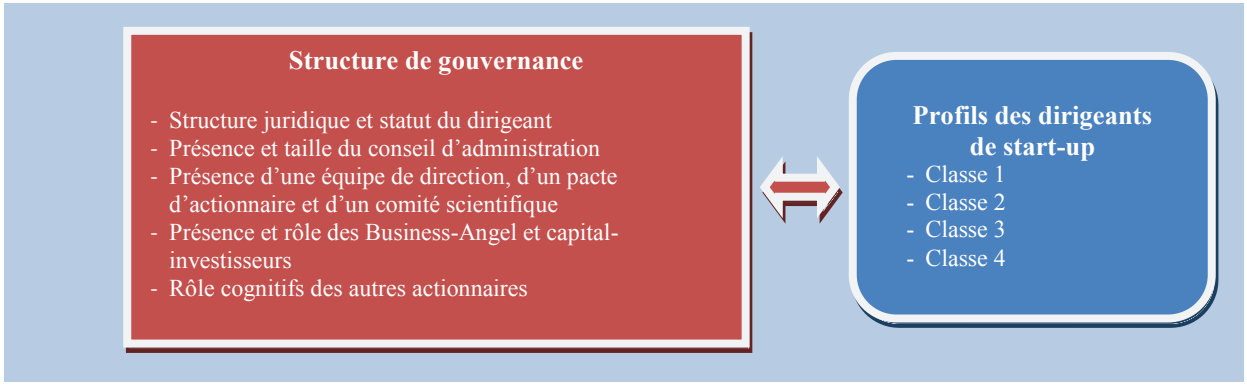
Figure 68 : Relations entre les profils de dirigeants et les liens avec leurs parties prenantes



2.3.5 Synthèse des relations entre les profils de dirigeants et les structures de gouvernance de leur société

Nous avons mis en évidence des corrélations entre différentes variables qui caractérisent la structure de gouvernance et les profils de dirigeant issus de notre taxonomie. Le schéma ci-dessous propose une synthèse de toutes ces caractéristiques.

Figure 69 : Relations entre les profils de dirigeants et la structure de gouvernance de leur entreprise



Pour conclure, nous montrons que certaines variables de la structure de gouvernance réelle des entreprises étudiées sont fortement corrélées aux profils de leurs dirigeants. Ainsi, les représentations de ces dirigeants permettent de mieux comprendre ces structures de gouvernance. De manière générale, nous remarquons que la classe 3 est celle qui contient le plus d'entreprises ayant une structure de gouvernance très formalisée. En effet, les entreprises ayant mis en place certains mécanismes comme un conseil d'administration, un pacte d'actionnaires, une équipe de direction ou encore un conseil scientifique y sont surreprésentées. On y trouve également plus d'entreprises ayant ouvert leur capital à des Business-Angel et surtout des capital-investisseurs que dans les trois autres classes.

En ce qui concerne ces dernières, on peut noter tout d'abord que la classe 1, malgré le fait qu'elle connaisse une sous représentation des entreprises ayant mis en place ce type de mécanismes comprend des sociétés qui sont souvent structurées en Société par Action Simplifiée (SAS) et ont souvent accueilli des Business-Angel. On remarque également que ces sociétés ont relativement peu mis en place une dualité de la direction puisque le répondant est souvent Président.

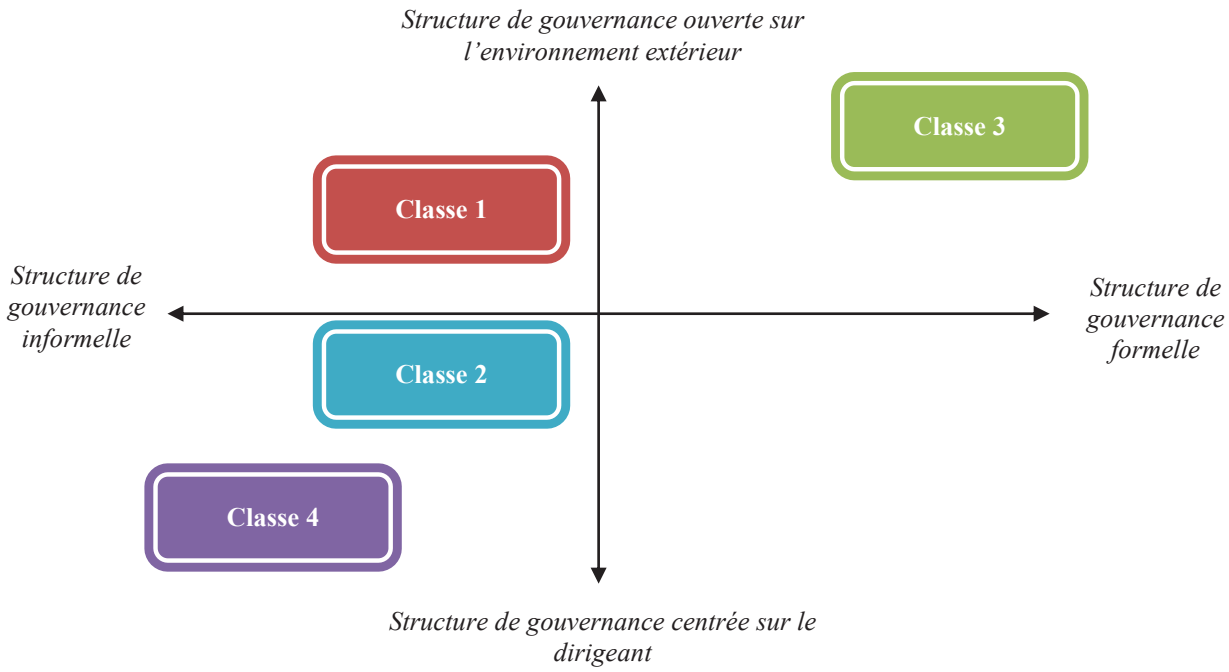
Les sociétés de la classe 2, quant à elles, n'ont en général pas non plus mis en place de structures formelles de gouvernance et les entreprises ayant accueilli des investisseurs en capital y sont sous représentées. De plus, on remarque que les Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) y sont surreprésentées. Les dirigeants des entreprises de ces deux classes sont cependant, *a priori*, relativement ouverts à l'évolution de leur structure de gouvernance puisqu'on note que s'ils n'ont pas encore mis en place de comité scientifique, par exemple, ils sont nombreux à vouloir le faire dans le futur. De plus,

malgré l'absence de structures formelles pour se rencontrer (comme par exemple un conseil d'administration), ils accordent un rôle cognitif important à leurs différents actionnaires. Ainsi, on pourrait dire que ces sociétés ont plutôt une gouvernance informelle mais ouverte.

Enfin, la classe 4 contient principalement des sociétés avec une gouvernance relativement fermée. Non seulement elles n'ont pas mis en place de structures formelles de gouvernance, mais, en plus, leurs dirigeants n'ont tendance à accorder que très peu d'influence cognitive et coercitive à leur actionnaires. De plus, lorsque l'on demande à ces dirigeants s'ils seraient prêts à commencer à ouvrir leur structure de gouvernance en mettant en place par exemple un conseil scientifique, ils répondent qu'ils n'y sont majoritairement pas favorables.

On peut caractériser les structures de gouvernance des entreprises étudiées au travers de leur ouverture vers leur environnement extérieur et au travers de la formalisation de ces structures. De manière schématique, on peut positionner les entreprises de nos quatre classes de la manière suivante :

Figure 70 : Ouverture et formalisation des structures de gouvernance



2.4 Description détaillée des quatre classes de la taxonomie : apports de l'étude de la structure de gouvernance

L'analyse des résultats portant sur les caractéristiques personnelles des dirigeants, les caractéristiques de leur entreprise ainsi que les caractéristiques de la structure de gouvernance de celle-ci nous permet de décrire encore plus précisément nos quatre classes.

2.4.1 Description de la classe 1

Rappelons, tout d'abord, que la classe 1 correspond à des dirigeants qui ont une représentation plutôt cognitive de la gouvernance et qui considèrent que la croissance serait favorable à leur indépendance vis-à-vis des parties prenantes extérieures primaires (clients, fournisseurs, financeurs et salariés) et secondaires (pouvoirs publics). Nous avons mis en évidence, grâce aux tests statistiques réalisés, que les dirigeants des entreprises de cette première classe ontplutôt un profil technique et scientifique. Nous montrons également que ces dirigeants ont, en général, une aversion au risque relativement forte et qu'ils préfèrent donc la sécurité et le calme. En ce qui concerne les caractéristiques de leur entreprise, le plus marquant est que les sociétés ayant été aidées par Oséo / BpiFrance sont surreprésentées dans cette classe. De plus, elles ont une taille relativement importante (par rapport à celle des autres classes) en termes d'effectifs, d'actifs, de capitaux propres et de capital social même si ce sont celles qui ont la taille la plus faible en termes de chiffre d'affaires. Ensuite, ces entreprises sont principalement des Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) et le statut de Président est surreprésenté dans cette classe. La structure de gouvernance de ces sociétés est relativement peu formalisée et lorsqu'un conseil d'administration est présent, il est en général de petite taille. Enfin, on retrouve assez souvent la présence de Business-Angel (qui jouent un fort rôle cognitif d'après le dirigeant) et d'un comité scientifique au sein de ces entreprises. Ces sociétés ont donc une gouvernance relativement informelle mais qui est tout de même ouverte sur son environnement extérieur, ce qui est en accord avec la vision cognitive du rôle des actionnaires des dirigeants de cette classe.

2.4.2 Description de la classe 2

Nous nous intéressons ensuite à la classe 2. D'après la taxonomie que nous avons constuite, les dirigeants de cette classe considèrent en majorité que les actionnaires sont omniprésents dans la direction, la gestion et le contrôle de leur société et jouent donc un rôle coercitif managérial. Ces dirigeants ont une vision à la fois cognitive et coercitive de la gouvernance.

Ainsi, les actionnaires auraient un rôle central dans la croissance de l'entreprise, que ces dirigeants envisagent comme positive à la fois comme moyen de consolider la société et leur position personnelle ou comme moyen d'améliorer leur situation en termes de revenus. Nous montrons maintenant que les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) et les Sociétés Anonymes (SA) sont surreprésentées dans cette classe. Les dirigeants de cette deuxième classe ont souvent une compétence économique et financière centrale. Ils sont également caractérisés par une forte expérience fonctionnelle, c'est-à-dire une expérience marquée dans le secteur d'activité de l'entreprise. Cependant, ils ont un niveau de compétences perçues relativement bas quant à leur capacité à assumer seuls la croissance de leur entreprise. Celle-ci se démarque en général par la forte présence de partenariats avec un laboratoire de recherche public mais aussi par un nombre important de co-fondateurs. Les dirigeants de cette classe ont donc le plus souvent créé en équipe. De plus, ces entreprises ont une taille faible en termes d'effectifs, d'actifs, de capitaux propres et de capital social. En termes de gouvernance, ces sociétés n'ont, en général, pas mis en place de mécanismes formalisés. Par contre, les dirigeants se disentpar exemple prêts à mettre en place un conseil scientifique dans le futur. Enfin, assez peu présents, les Business-Angel sont considérés par ces dirigeants comme jouant potentiellement un rôle cognitif assez faible mais d'autres actionnaires peuvent, selon eux, les remplacer. Malgré une ouverture assez faible de cette structure de gouvernance, la présence de partenariats avec des laboratoires et la structuration qui peut s'appuyer sur une SA laisse penser que les dirigeants sont tout de même conscients du besoin de s'appuyer sur des compétences qu'ils ne détiennent pas pour soutenir leur croissance. Finalement, tout ceci et notamment la compétence perçue assez faible des dirigeants et le fort rôle cognitif accordé aux actionnaires est globalement en adéquation avec la vision très présente de ces derniers en termes de gestion et de direction. Cependant, la non présence de mécanismes de gouvernance formalisés semblent relativement contradictoire avec le rôle de contrôle managérial qui leur est accordé. Ceci semblerait laisser penser que ce rôle de contrôle peut être observé en dehors des mécanismes classiques de gouvernance, comme par exemple un conseil d'administration mais plutôt de manière informelle. En effet, la présence forte de co-fondateurs ainsi que l'importante représentation du dirigeant dans le capital sont sans doute synonymes d'une entreprise dont l'organisation est centrée majoritairement sur ces associés.

2.4.3 Description de laclasse 3

Les dirigeants de la classe 3, quant à eux, ont plutôt une vision coercitive financière de la gouvernance, c'est-à-dire qu'ils considèrent que les actionnaires ont plutôt un rôle de contrôle de la performance. Ils ont également une vision plutôt mitigée de la croissance (qui peut, selon eux, consolider l'entreprise mais être défavorable à leur position personnelle en tant que dirigeant). Les Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) et les Sociétés Anonymes (SA) y sont surreprésentées.

Le dirigeant a le plus souvent un profil managérial et assez peu de compétences fonctionnelles. Il est également caractérisé par un faible besoin de sécurité et donc une attitude face au risque assez positive.

En ce qui concerne son entreprise, celle-ci met souvent en place des partenariats avec des laboratoires de recherche publics et Oséo / BpiFrance la soutient en général. De plus, ces sociétés sont celles qui ont la taille la plus importante quel que soit l'indicateur utilisé (chiffre d'affaires, actif, capitaux propre ou capital social) même si elles ont en moyenne un bénéfice négatif. Elles ont ensuite un fort niveau d'innovation, c'est-à-dire qu'elles détiennent un nombre important de brevets.

Ces entreprises ont enfin une structure de gouvernance très formalisée, elles ont majoritairement mis en place un conseil d'administration de taille importante ou un conseil de surveillance, un pacte d'actionnaires, une équipe de direction ainsi qu'un conseil scientifique. La structure de capital se caractérise ensuite par la présence marquée de Busines-Angel, d'université mais surtout de capital-investisseurs. Pour finir, ces dirigeants n'accordent que très peu de rôle cognitif aux Business-Angel en particulier et s'ils n'ont pas déjà mis en place un comité scientifique, ils ne sont pas favorables à sa création.

Ces différents points et notamment cette gouvernance formelle sont donc en adéquation avec la vision coercitive financière du rôle des actionnaires de ces dirigeants.

2.4.4 Description de la classe 4

Pour terminer, intéressons nous à la classe 4. Nous avons noté précédemment que les dirigeants de cette quatrième classe considèrent que les actionnaires ne devraient jouer qu'un rôle minime dans leur entreprise et qu'ils ont une vision très négative de la croissance. Ensuite, les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) y sont surreprésentées et les dirigeants sont donc principalement des gérants. Ces derniers ont surtout une compétence technique. Ils ont une expérience fonctionnelle assez forte et une compétence perçue élevée. En ce qui concerne les entreprises, ce sont celles qui ont la taille la plus faible en termes d'actif, de capitaux propres et de capital social. Elles n'ont en général pas mis en place de partenariat avec des laboratoires de recherche, n'ont pas bénéficié du soutien d'Oséo / BpiFrance et sont caractérisées par un niveau d'innovation relativement faible en termes de nombres de brevets déposés ou détenus. Leur structure de gouvernance, quant à lui, est très fermé et très peu formalisé. Les entreprises de la classe 4 n'ont en effet majoritairement pas mis en place de conseil d'administration, de pacte d'actionnaires ou d'équipe de direction. Elles n'ont pas non plus accueilli d'investisseurs extérieurs ou d'universités au sein de leur capital. Les dirigeants considèrent également que les Business-Angel, de manière spécifique, ne jouent qu'un rôle cognitif très faible. Enfin, si un comité scientifique n'est pas présent, ces dirigeants ne souhaitent pas en mettre un en place dans le futur.

Pour conclure cette seconde partie, nous avons pu décrire de manière détaillée les dirigeants des quatre classes mises en évidence au sein de notre taxonomie. Nous avons également étudié les caractéristiques et la gouvernance des entreprises qu'ils pilotent.

3 RELATIONS ENTRE LES PROFILS DE DIRIGEANTS ET LA CROISSANCE DE LEUR ENTREPRISE

Nous allons maintenant pouvoir étudier les liens entre les profils de dirigeants déterminés et décrits précédemment et la croissance de leur entreprise. Pour cela, nous nous intéressons à différentes mesures de la croissance. Tout d'abord, nous utilisons évidemment les deux indicateurs que sont le chiffre d'affaires et les effectifs. Ensuite, nous nous intéressons à trois façons de mesurer la notion de croissance. La première correspond à la croissance réelle de l'entreprise, c'est-à-dire à sa croissance des trois dernières années. Ensuite, nous nous intéressons à la motivation à la croissance du dirigeant dans les 5 ans, c'est-à-dire la croissance envisagée dans le Business Plan ainsi que dans l'absolu, c'est-à-dire sur la taille idéale de leur société.Pour finir, nous nous penchons sur les relations entre la croissance des start-up et leur environnement économique. L'objectif est de nous assurer que le lieu de création et le secteur d'activité ne sont pas des facteurs centraux dans l'explication de la croissance.

3.1 Relations entre la croissance réelle d'une entreprise et le profil de son dirigeant

Dans un premier temps, nous nous intéressons aux relations qui existent entre le profil des dirigeants et la croissance réelle de leur entreprise. Pour mesurer cette dernière, nous utilisons une mesure de la croissance de 2011 à 2014, c'est-à-dire sur une période de trois ans, en termes de pourcentage annuel[123]. Nous réalisons des tests ANOVA à un facteur pour étudier les relations entre le profil du dirigeant et la croissance du chiffre d'affaires et de l'effectif des sociétés étudiées.

Tableau 82 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant la croissance réelle de leur entreprise

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Croissance du chiffre d'affaires	**0,266**	**0,072**
Croissance des effectifs	0,252	0,470

Nous mettons en évidence une relation faiblement significative entre les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de croissance et la croissance réelle de leur entreprise en termes de chiffre d'affaires. Par contre, il n'existe pas de lien avec la croissance en termes d'effectifs.

[123] Pour les entreprises créées plus récemment, nous prenons en compte la croissance depuis la date de création.

Nous notons ainsi que ce sont les entreprises de la classe 3 qui connaissent la croissance de chiffre d'affaires la plus forte. On retrouve ensuite les sociétés de la classe 1 et celles de la classe 2. Les entreprises de la classe 4 sont enfin celles qui ont la croissance de chiffre d'affaires la plus faible (Annexe 82).

3.2 Relations entre les profils de dirigeants et leur motivation à la croissance à 5 ans

Deuxièmement, nous cherchons à mettre en évidence les liens qui peuvent exister entre les profils de dirigeants et la motivation qu'ils ont à faire croitre leur entreprise à une échéance de 5 ans. Pour cela, nous avons demandé aux dirigeants quelle taille ils souhaitaient que leur entreprise atteigne à cette date, en termes de chiffre d'affaires et d'effectif. Nous avons ensuite utilisé cette réponse pour calculer un taux de croissance souhaité par rapport aux valeurs de ces deux indicateurs en 2012. Pour finir, nous avons créé une variable mesurée de 1 à 5 selon la même méthode que celle utilisée pour discrétiser la variable de l'âge du dirigeant, c'est-à-dire que nous créons 5 classes regroupant plus ou moins 20% des effectifs sur la base des centiles égaux. Nous réalisons enfin des ANOVA à un facteur pour tester les relations entre cette nouvelle variable et les profils de dirigeants.

Tableau 83 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant leur motivation à la croissance à 5 ans

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Motivation à la croissance du chiffre d'affaires	**1,000**	**0,076**
Motivation à la croissance des effectifs	0,259	0,160

Nous mettons à nouveau en évidence une faible corrélation entre les profils de dirigeants et leur motivation à la croissance du chiffre d'affaires à 5 ans. Ainsi, les dirigeants de la classe 2 sont ceux qui semblent les plus motivés à la croissance quand on leur demande quelle sera la taille de leur société en termes de chiffre d'affaires à cette date. Viennent ensuite les dirigeants des classes 3 et 1 puis ceux de la classe 4 qui sont une nouvelle fois les plus défavorables à la croissance (Annexe 83).

3.3 Relations entre les profils des dirigeants et leur motivation à la croissance dans l'idéal

Nous cherchons enfin à faire le lien entre les profils de dirigeants et la taille idéale que devrait, selon eux, atteindre leur entreprise. Nous mesurons ainsi leur motivation à la croissance dans l'absolu et cela représente notre troisième façon de mesurer la notion de croissance. Pour cela, nous utilisons la même méthode que pour la motivation à la croissance à 5 ans en créant une variable liée à la taille que les dirigeants souhaiteraient que leur entreprise atteigne dans l'absolu. Nous réalisons ensuite de nouveau des tests ANOVA afin d'étudier les corrélations entre cette variable et l'affectation au sein des quatre classes de notre taxonomie.

Tableau 84 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant leur motivation à la croissance idéale

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Motivation à la croissance du chiffre d'affaires	**0,840**	**0,032**
Motivation à la croissance des effectifs	**0,996**	**0,046**

Nous mettons ainsi en évidence une forte corrélation entre les profils de dirigeants et leur motivation à la croissance dans l'idéal. Ainsi, ce sont les dirigeants de la classe 2 qui ont pour objectif de développer le plus leur société. On retrouve ensuite ceux de la classe 3, ceux de la classe 1 et pour finir, les dirigeants de la classe 4, tant en termes de chiffre d'affaires (Annexe 84) que d'effectifs (Annexe 85).

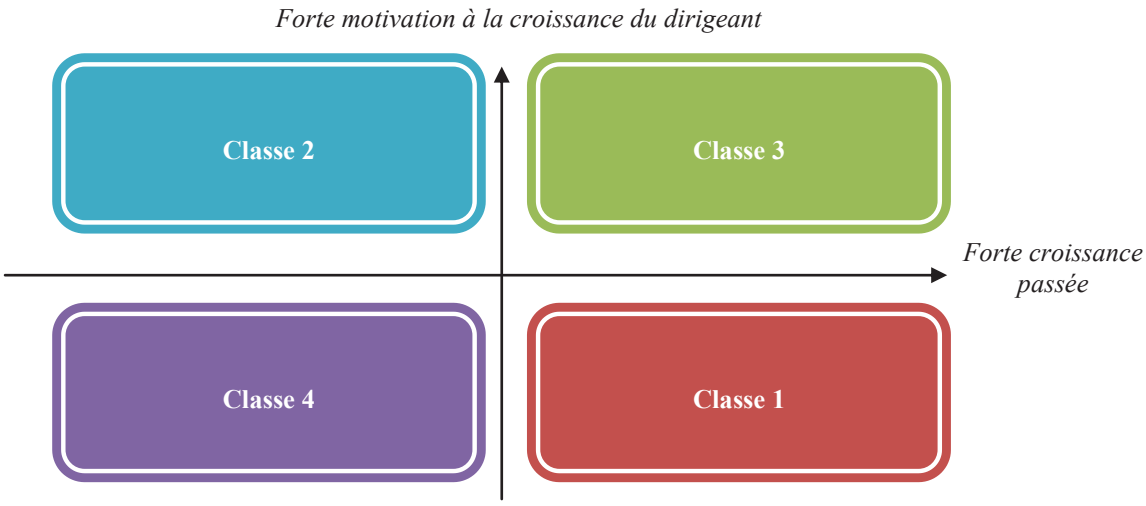
Il semble bien exister des trajectoires de croissance différentes en fonction des profils des dirigeants et donc de leurs représentations en termes de rôles de actionnaires et de conséquences attendues de la croissance. Le tableau ci-dessous présente la croissance ou la motivation à la croissance plus ou moins forte des dirigeants des quatre classes de notre taxonomie.

Tableau 85 : Relations entre croissance des entreprises et profils de dirigeants

	Croissance passée du chiffre d'affaires	Motivation à la croissance du chiffre d'affaires à 5 ans	Motivation à la croissance du chiffre d'affaires et des effectifs dans l'idéal
Classement → des dirigeants les plus motivés au moins motivés	Classe 3	Classe 2	Classe 2
	Classe 1	Classe 3	Classe 3
	Classe 2	Classe 1	Classe 1
	Classe 4	Classe 4	Classe 4

On remarque que la croissance des entreprises de la classe 4 est celle qui est la plus faible et que les dirigeants de cette classe sont ceux qui sont le moins motivés pour faire croitre leur entreprise dans le futur. En ce qui concerne les autres classes, nous montrons qu'en fonction de l'indicateur utilisé, le classement est différent, ce qui illustre l'importance d'utiliser simultanément divers indicateurs. On peut ainsi synthétiser la position des dirigeants et de leur entreprise vis-à-vis de la croissance dans le schéma ci-dessous.

Figure 71 : Orientation des dirigeants et de leur entreprise vers la croissance



3.4 Relations entre la croissance d'une entreprise et son environnement économique

Pour terminer cette troisième partie qui fait le lien avec la croissance des entreprises, il est nécessaire d'analyser les relations entre cette croissance et l'environnement économique dans lequel se développent ces sociétés, c'est-à-dire leur zone géographique et leur secteur d'activité. En effet, comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre de ce travail, la croissance peut être influencée tout d'abord par le profil du dirigeant et les caractéristiques de l'entreprise et ce sont les deux thèmes centraux qui ont été traités précédemment. Cependant, la littérature montre également un impact de l'environnement économique et c'est pourquoi

nous étudierons celui-ci comme variable de contrôle pour savoir dans quelle mesure il peut influencer lui aussi les trajectoires des start-up françaises étudiées.

Nous présentons ci-dessous les résultats des tests ANOVA qui analysent les relations entre la croissance et ces deux variables liées à l'environnement. Pour commencer, nous nous intéressons à l'impact du secteur d'activité de la société. Les entreprises de notre recherche se développent dans plusieurs secteurs : E-commerce / E-services, logiciels / outils internet, industrie / chimie, santé / biotechnologies, biens de consommation, électronique et énergie / *Cleantech*. Le tableau suivant présente ces résultats.

Tableau 86 : Tests ANOVA à un facteur entre le secteur d'activité de l'entreprise et sa croissance

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Croissance réelle du chiffre d'affaires	0,018	0,203
Croissance réelle des effectifs	0,169	0,222
Motivation à la croissance du chiffre d'affaires à 5 ans	0,114	0,374
Motivation à la croissance des effectifs à 5 ans	**0,470**	**0,093**
Motivation à la croissance du chiffre d'affaires dans l'absolu	0,141	0,158
Motivation à la croissance des effectifs dans l'absolu	0,440	0,402

Nous notons une très légère corrélation (au seuil de signification de 10%) entre le secteur d'activité de l'entreprise et la motivation à la croissance à 5 ans de son dirigeant.

Voici maintenant les résultats des tests qui étudient la relation entre la croissance et la zone géographique. Pour étudier les liens entre la zone géographique de création et la croissance de l'entreprise, nous utilisons le lieu du siège social comme indicateur. Nous avons demandé aux dirigeants interrogés de préciser le département dans lequel était situé leur siège social. Cependant, afin de simplifier l'analyse, nous avons transformé cette variable de départements en une variable qui décrit la région dans laquelle ce siège est situé.

Tableau 87 : Tests ANOVA à un facteur entre le secteur d'activité de l'entreprise et sa croissance

Variables	Significations	
	Test de Levene	ANOVA
Croissance réelle du chiffre d'affaires	0,236	0,401
Croissance réelle des effectifs	0,205	0,240
Motivation à la croissance du chiffre d'affaires à 5 ans	0,478	0,959
Motivation à la croissance des effectifs à 5 ans	0,249	0,352
Motivation à la croissance du chiffre d'affaires dans l'absolu	0,840	0,978
Motivation à la croissance des effectifs dans l'absolu	0,126	0,145

Nous ne mettons en évidence aucune corrélation entre la zone géographique dans laquelle se développent les entreprises et le profil de leur dirigeant.

Pour conclure, malgré une très faible corrélation relevée entre le secteur d'activité et la motivation à la croissance à 5 ans du dirigeant, nous pouvons dire que l'environnement économique ne joue que très peu de rôle dans la compréhension des trajectoires de croissance des start-up françaises étudiées. Nous confirmons l'importance et la place centrale du dirigeant et de la structure de son entreprise dans cette analyse.

4 CONCLUSION : DETERMINATION DE PROFILS TYPES DE DIRIGEANTS DANS LES START-UP FRANÇAISES

Nous mettons en évidence quatre profils de dirigeants liés à des trajectoires de croissance différentes. Pour conclure ce chapitre, nous allons maintenant décrire ces quatre profils au travers du modèle de recherche présenté précédemment. Nous pourrons ainsi décrire les dirigeants en fonction de leurs représentations en termes de rôle des actionnaires et de conséquences attendues de la croissance. Ceci nous permettra aussi de caractériser ces quatre classes en fonction des caractéristiques personnelles du dirigeant, des caractéristiques sociodémographiques de l'entreprise et de sa structure de gouvernance. Pour finir, nous pourrons enfin décrire le type de croissance que connaissent ces différentes entreprises.

4.1 1er profil de dirigeant : les entrepreneurs indépendants de croissance avec une vision cognitive de la gouvernance

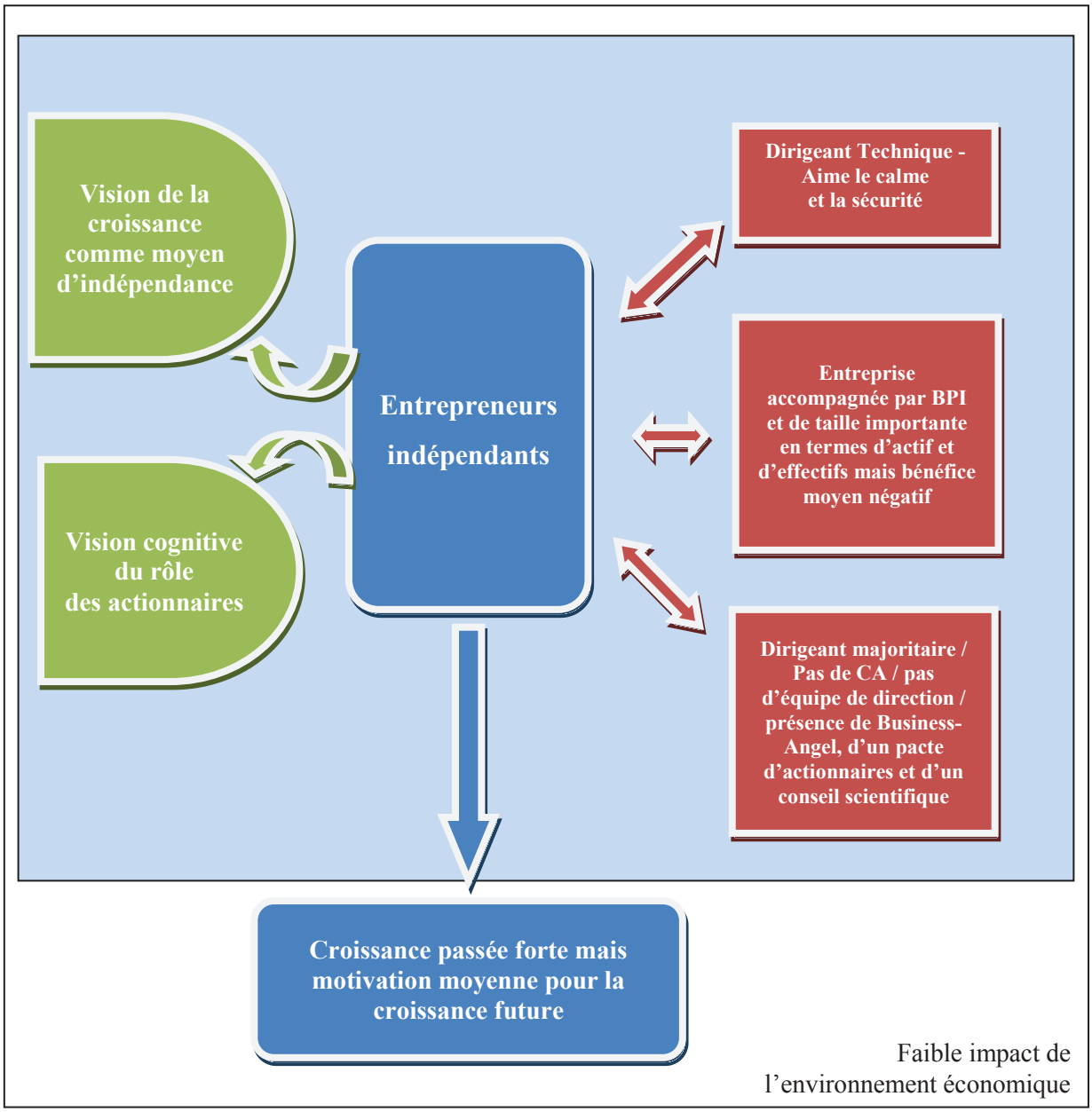
Le premier type de dirigeant correspond aux dirigeants de notre classe 1 et peuvent être appelés les entrepreneurs indépendants. Nous présentons un schéma qui synthétise toutes les variables qui caractérisent ce profil de dirigeant (Figure 43) et nous expliquons plus en détail ses caractéristiques ainsi que celles de son entreprise.

Ces individus sont des dirigeants qui considèrent que la croissance de leur entreprise pourrait leur permettre d'être plus indépendants vis-à-vis de leurs diverses parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, banques). D'autre part, ils envisagent une présence et un rôle cognitif des actionnaires. Ainsi, ces derniers doivent selon eux leur apporter du soutien, de l'expertise et du réseau pour les aider à développer leur entreprise. Parallèlement à ces représentations des dirigeants, nous pouvons noter qu'ils ont plutôt un profil technique. En termes de caractéristiques psychologiques, ils aiment et recherchent plutôt le calme et la sécurité. Les entreprises dirigées par ce type de profils sont souvent de taille relativement importante en termes d'effectifs, d'actifs, de capitaux propres et de capital social même si elles ont un chiffre d'affaires plutôt faible et un bénéfice moyen négatif. Enfin, elles s'appuient en général sur le soutien financier d'Oséo / BpiFrance.

Ensuite, ces sociétés sont caractérisées par une gouvernance certes peu formalisée mais qui est un minimum ouverte sur l'environnement extérieur puisqu'elles accueillent souvent des Business-Angel. Ce point peut sans doute être relié aux résultats de l'entreprise. En effet, ces sociétés ont en moyenne un chiffre d'affaires assez faible et ne sont pas rentables. La présence

de Business-Angel peut donc être justifiée par ces phénomènes et permettre ainsi à l'entreprise d'avoir les moyens de développer ses produits sans forcément réaliser beaucoup de ventes. Malgré tout, les dirigeants y sont encore fortement majoritaires puisqu'ils détiennent en moyenne plus de 33% du capital. Pour finir, nous montrons que les dirigeants de ce type pilotent des entreprises ayant dans le passé connu une croissance assez forte même s'ils semblent aujourd'hui moins motivés à la croissance.

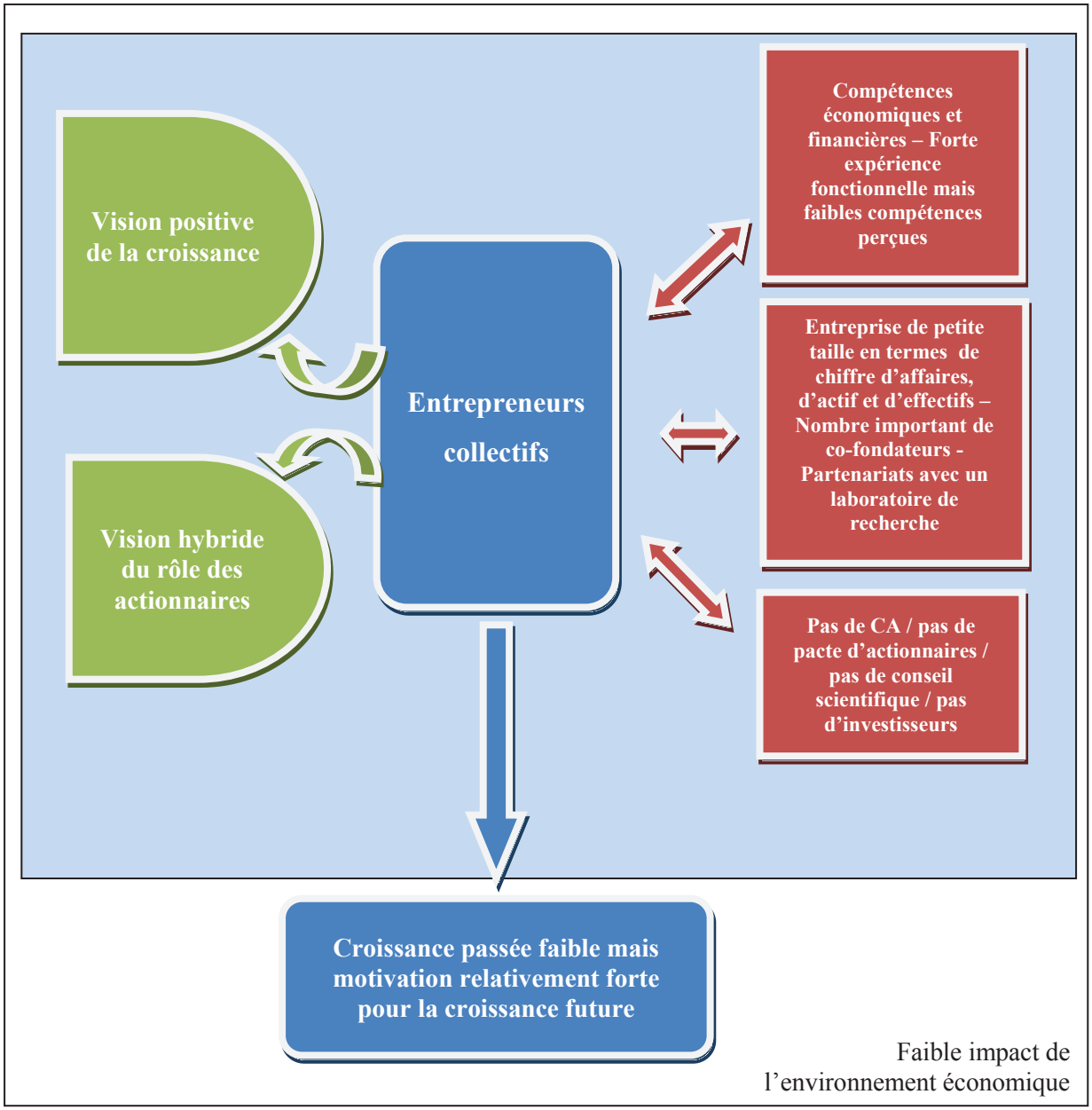
Figure 72 : Les entrepreneurs indépendants



4.2 2ème profil de dirigeant : Les entrepreneurs collectifs de croissance future avec une vision hybride de la gouvernance (coercitive managériale et cognitive)

Nous mettons ensuite en évidence un deuxième profil type de dirigeant qui compose notre seconde classe. Comme précédemment, nous proposons un schéma de synthèse (Figure 43) puis une description plus détaillée de ces individus et de leur entreprise.

Figure 73 : Les entrepreneurs collectifs



Malgré une faible croissance passée au sein de leur société, les entrepreneurs collectifs sont des dirigeants qui sont plutôt motivés à la croissance dans le futur. Ils ont une vision hybride de la gouvernance et du rôle des actionnaires puisqu'ils considèrent que ceux-ci doivent à la fois jouer un rôle de direction, de gestion et de contrôle, c'est-à-dire un rôle coercitif managérial, mais aussi un rôle cognitif d'accompagnement. Ainsi, selon ces dirigeants, les actionnaires doivent jouer un rôle central dans leur entreprise et son développement. Ces entrepreneurs ont pour particularité d'avoir créé avec une équipe de co-fondateurs plus importante que celle des autres classes. De plus, si l'on compare à la classe 3, les dirigeants détiennent en moyenne une part de capital plus importante. Le fait d'être entouré par des actionnaires très présents est en accord avec la forte motivation des dirigeants pour la croissance. On peut en effet penser qu'ils sont conscients que pour atteindre cette croissance, ils ont besoin de compétences complémentaires aux leurs. Cette forte motivation est aussi en accord avec la vision positive qu'ils ont de la croissance. Ainsi, ces dirigeants anticipent qu'une forte croissance leur permettrait à la fois de consolider leur société mais aussi leur propre position au sein de celle-ci. Finalement, ils ont une vision positive de la croissance et sont motivés pour la mettre en place mais ne l'ont pas encore expérimenté. Ils accordent un fort rôle à de potentiels actionnaires mais n'ont pas encore mis en place les structures de gouvernance nécessaires. Ils ont donc pour objectif de faire croitre leur société, semblent avoir les clés pour cela mais n'ont pas encore réellement enclenché la dynamique associée.

On remarque ensuite que ces dirigeants ont en général plutôt une compétence centrale économique et financière. Ils sont également caractérisés par une forte expérience fonctionnelle, c'est-à-dire par une bonne connaissance du secteur d'activité de leur entreprise. Enfin, ces dirigeants ont une vision assez négative de leurs propres compétences. Ainsi, ils ne se sentent pas forcément capables de mener à bien, seuls, la croissance de leur société et avouent penser qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires pour cela aujourd'hui. Les entreprises pilotées par ces dirigeants sont en général de taille relativement faible et malgré une gouvernance peu formalisée et assez fermée sur le plan des décisions stratégiques, ils ont souvent mis en place un partenariat de recherche avec un laboratoire public. Ainsi, ces entreprises sont tout de même ouvertes sur leur environnement extérieur maissans doute plutôt avec pour objectif d'améliorer leur produit ou leur technique.

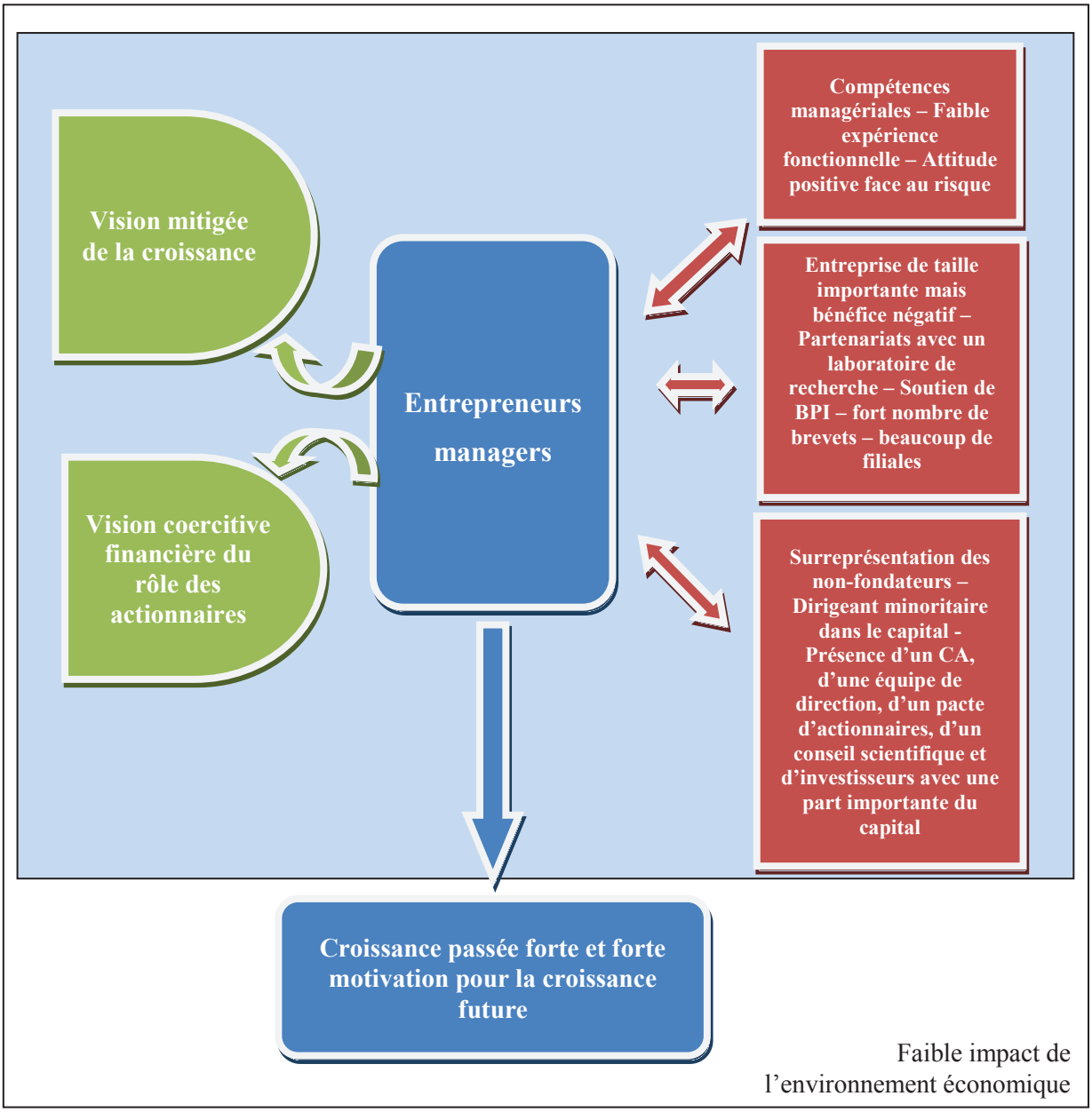
4.3 3ème profil de dirigeants : Les entrepreneurs-managers de forte croissance avec une vision coercitive financière de la gouvernance

Nous mettons ensuite en évidence un 3ème type de dirigeants qui correspond à la troisième classe de notre taxonomie. Le schéma suivant (Figure 45) présente les principales caractéristiques de ces dirigeants.

Les entrepreneurs-managers sont les dirigeants qui pilotent les entreprises ayant connu la plus forte croissance. Ils sont également ceux qui sont les plus motivés pour une croissance future. Parallèlement à cela, ils ont une vision coercitive financière « externe » du rôle des actionnaires qui doivent donc, selon eux, être là uniquement pour contrôler leur performance ainsi que celle de l'entreprise. Ils ont ensuite une vision plutôt mitigée de la croissance. Ils considèrent qu'une forte croissance leur permettrait certes de consolider leur entreprise dans le futur mais serait également synonyme en partie d'une perte de pouvoir pour eux puisqu'ils pensent qu'ils ne seraient plus en mesure de conserver le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans la société. Ainsi, on peut penser que suite à la croissance passée de leur entreprise, ils ont une vision moins optimiste de la croissance que les dirigeants de la classe 2 qui ne l'ont pas encore forcément expérimenté. Ils seraient donc plus lucides quant à ses conséquences, notamment en termes de position personnelle.

Ces dirigeants ont ensuite un profil surtout managérial mais plutôt une faible expérience fonctionnelle. Ainsi, ils ont surement une expérience de management préalable mais qui n'a pas forcément été acquise dans le secteur d'activité de la société qu'ils dirigent actuellement. En termes de caractéristiques psychologiques, ces individus ne recherchent ni le calme ni la sécurité et ont donc *a priori* une attitude plutôt favorable au risque. Leur entreprise, quant à elle, est celle qui a la taille la plus importante. Elle est également très ouverte sur son environnement puisqu'elle a à la fois mis en place des partenariats de recherche et qu'elle peut aussi s'appuyer sur le soutien de d'Oséo / BpiFrance. Les Business-Angel et capital-investisseurs sont souvent présents auprès de ces sociétés, ce qui a sans doute soutenu la croissance passée. Enfin, la structure de gouvernance qui y est mise en place est très formalisée et ouverte sur l'environnement extérieur avec la présence d'un conseil d'administration, d'un pacte d'actionnaire, d'une équipe de direction et/ou d'un comité scientifique ainsi qu'une surreprésentation des non fondateurs.

Figure 74 : Les entrepreneurs-managers



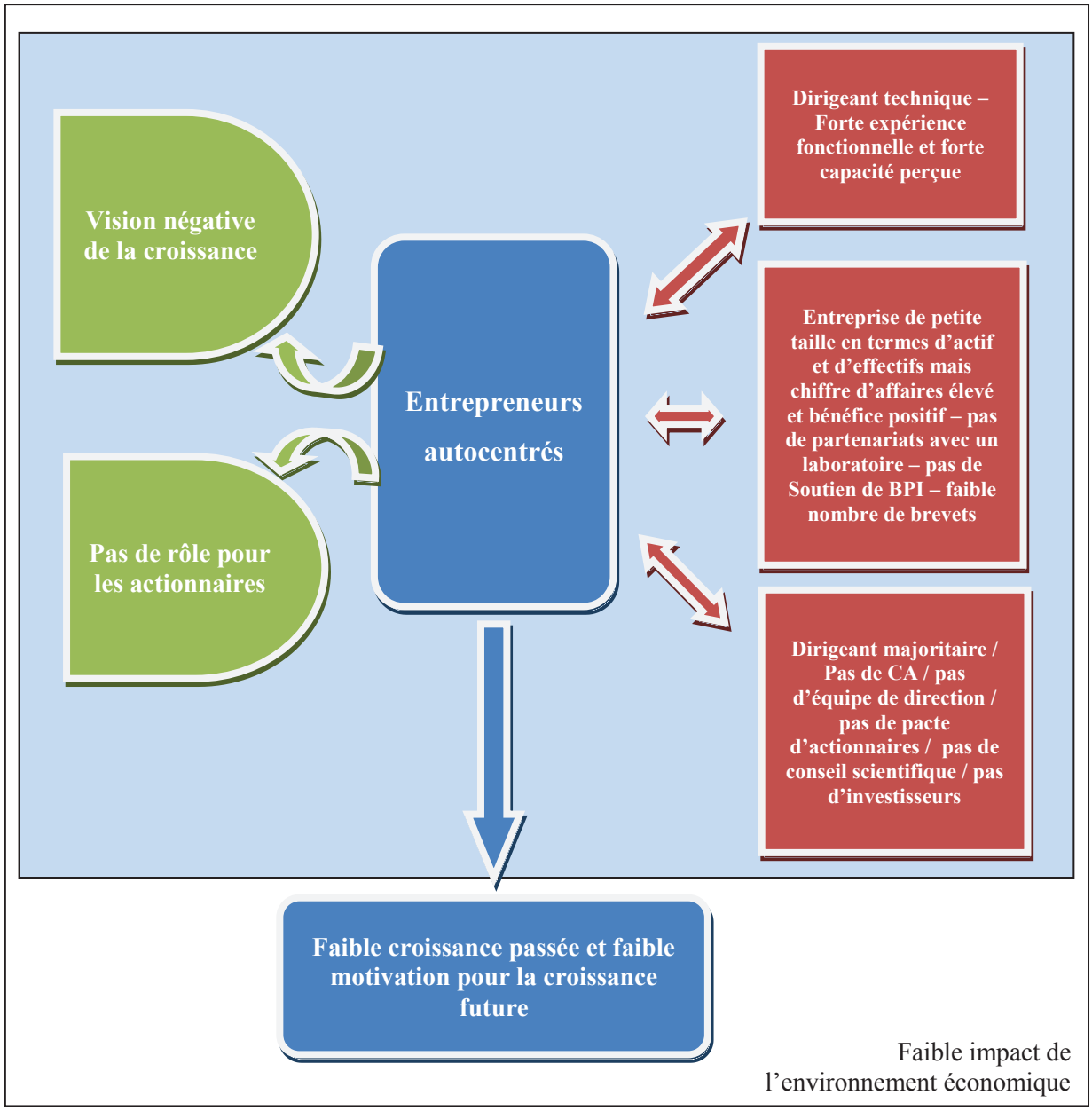
4.4 4ème profil : Les entrepreneurs autocentrés qui n'accordent qu'un faible rôle aux actionnaires

Nous mettons enfin en évidence un quatrième profil de dirigeants : les entrepreneurs autocentrés. Ceux-ci correspondent aux 71 dirigeants de notre classe 4. La figure ci-dessous (figure 46) synthétise les informations concernant ces dirigeants.

Il s'agit de dirigeants qui ont tout d'abord une vision négative de la croissance. Ainsi, ils considèrent qu'une forte croissance ne permettrait pas à leur entreprise de se consolider pour être mieux à même de survivre à une crise. Selon eux, elle ne les inciterait pas non plus, en tant que dirigeant à être plus engagés au sein de leur société puisqu'elle serait synonyme d'une augmentation de la charge de travail pas forcément corrélée à une amélioration de leurs revenus. En ce qui concerne leurs représentations en termes de gouvernance, ces dirigeants ont la particularité de n'accorder qu'un rôle extrêmement faible à de potentiels actionnaires dans leur entreprise. Selon eux, ces derniers ne devraient pas avoir un rôle cognitif de coaching et d'expertise et encore mois un rôle coercitif de contrôle de leur performance ou de celle de l'entreprise.

Ces dirigeants ont plutôt un profil technique. Ils ont également une expérience fonctionnelle forte dans le secteur d'activité de leur entreprise ainsi qu'une confiance en leurs propres capacités assez élevée. On peut supposer que ces deux points ont pour conséquence d'inciter le dirigeant à penser qu'il peut gérer seul sa société sans avoir besoin de conseils ou d'appui extérieur. Ensuite, les entreprises dirigées par ces individus ont un actif, de faibles capitaux propres, un faible capital social et peu d'effectif. Par contre, elles ont en moyenne un chiffre d'affaires relativement élevé. Elles sont surtout relativement fermée puisqu'elles n'ont que très minoritairement mis en place un partenariat de recherche avec un laboratoire public et ne sont pas ou très peu accompagnées par Oséo / BpiFrance par exemple. Pour finir, la structure de gouvernance de ces sociétés est quasi inexistante et centrée sur un dirigeant majoritaire. Elles n'ont en général mis en place aucun des mécanismes formels étudiés (conseil d'administration, équipe de direction, pacte d'actionnaire) et elles n'ont le plus souvent pas accueilli d'investisseurs extérieurs.

Figure 75 : Les entrepreneurs autocentrés



SYNTHESE du Chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons, dans un premier temps, proposé une taxonomie des dirigeants de start-up. Celle-ci a tout d'abord été construite sur la base des représentations des dirigeants en termes de gouvernance et plus spécifiquement en termes de vision du rôle des actionnaires. Nous nous sommes ensuite appuyés sur la vision qu'ont les dirigeants des conséquences potentielles d'une croissance future au sein de leur entreprise. Nous mettons ainsi en évidence quatre profils de dirigeants qui ont chacun des visions différentes de la gouvernance, c'est-à-dire une vision plus ou moins cognitive ou coercitive, et des visions différentes des conséquences attendues de la croissance, plus ou moins positives.

Par la suite, nous avons caractérisé plus en détail les quatre classes de cette taxonomie à la fois en fonction des caractéristiques personnelles des dirigeants (caractéristiques sociodémographiques et psychosociologiques) et des caractéristiques de leur entreprise (caractéristiques sociodémographiques et structures de gouvernance). Nous montrons ainsi que les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de croissance sont corrélées à certaines de ces caractéristiques :

- **Caractéristiques liées au dirigeant** :
    - *Caractéristiques sociodémographiques* : compétences et expérience fonctionnelle
    - *Caractéristiques psychologiques* :attitude face au risque
- **Caractéristiques liées à l'entreprise** :
    - *Caractéristiques sociodémographiques* : mise en place de partenariat avec des laboratoires de recherche publics, accompagnement par Oséo / BpiFrance et niveau d'innovation
    - *Caractéristiques liées à la structure de gouvernance* : structure juridique, présence d'un conseil d'administration, d'une équipe de direction, d'un pacte d'actionnaire, d'un conseil scientifique, de Business-Angel et de capital-investisseurs.

Nous mettons enfin en évidence les corrélations qui existent entre ces quatre profils de dirigeants et la croissance des start-up françaises. Ainsi, nous concluons à l'importance de la prise en compte du profil du dirigeant et notamment de sa vision de la croissance et de la gouvernance pour mieux comprendre les trajectoires de croissance de ces entreprises.

Discussion des résultats, conclusions, limites et opportunités de recherche

Dans ce dernier chapitre, nous allons résumer et discuter les résultats de ce travail doctoral en répondant à nos questions de recherche. Rappelons que celles-ci s'articulent autour d'une problématique générale qui cherche à mettre en évidence les relations entre les profils de dirigeants de start-up et la croissance de leurentreprise. Nous présenterons la réponse aux questions suivantes :

- *Question de recherche 1* : Comment caractériser les profils de dirigeants de start-up au travers de leur représentation de la croissance et de la gouvernance d'entreprise ? (1.1)
- *Question de recherche 2* : Quels liens existent entre ces profils et les caractéristiques personnelles des dirigeants ? (1.2)
- *Question de recherche 3* : Quels liens existent entre ces profils et les caractéristiques des entreprises étudiées ? (1.3)
- *Question de recherche 4* : Quels liens existent entre ces profils et la structure de gouvernance de ces sociétés ? (1.4)
- *Question de recherche 5* : Quels liens existent entre ces profils et la croissance de leur entreprise ? (1.5)

Après avoir répondu à ces questions détaillées, nous pourrons répondre à notre problématique générale en présentant notre taxonomie de dirigeants construite sur la base des représentations de ces derniers en termes de croissance et de gouvernance (1.6).

Pour finir, nous décrirons les apports théoriques (2.1.1) et managériaux (2.1.2) ainsi que les limites de cette recherche et les perspectives futures de travail qui en découlent (2.2).

1 SYNTHESE DES RESULTATS : REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

Pour commencer, nous allons synthétiser les résultats obtenus dans le chapitre précédent et les mettre en perspective par rapport aux conclusions précédentes observées dans la littérature et décrites dans les trois premiers chapitres de cette thèse.

1.1 Réponse à la première question de recherche : profils de dirigeants et représentations de la croissance et de la gouvernance

Dans un premier temps, nous avons cherché à caractériser les profils de dirigeants au travers des représentations qu'ils pouvaient avoir de la croissance au sein de leur entreprise ainsi que de la gouvernance, c'est-à-dire du rôle des actionnaires.

Suite à la réalisation d'une Analyse en Composante Principale (ACP) suivie d'une analyse typologique, nous réussissons à décrire les dirigeants de start-up en fonction de quatre profils types. Dans le prolongement des travaux de Bonn &Pettigrew(2009), Forbes & Milliken (1999) ou encore de Huse(2000), nous mettons en évidence plusieurs types de rôles joués par les actionnaires au sein d'une start-up :

- un rôle cognitif,
- un rôle coercitif managérial,
- un rôle coercitif financier,
- et une absence de rôle.

Ces résultats permettent en partie de confirmer de manière empirique la distinction que font Charreaux (2008) et Wirtz(2011) entre la gouvernance cognitive et coercitive. Cependant, nous allons plus loin en montrant qu'il existe dans les start-up deux types de gouvernance coercitive. Un premier type lié uniquement à un contrôle de la performance financière de l'entreprise ; et un second type lié à la direction, à l'organisation et au contrôle managérial opérés par les actionnaires.

La détermination de ces profils met également en évidence l'intérêt de la vision de Davidsson (1989) et de ses successeurs (Dahlqvist et al., 2000 ; Delmar al., 2003 ; Wiklund, 2003) selon laquelle les dirigeants peuvent avoir des représentations différentes de la croissance en termes de conséquences attendues. En effet, nous montrons que les dirigeants peuvent voir la croissance comme :

- un moyen d'indépendance,
- un moyen de consolider leur entreprise,
- un moyen d'asseoir leur position personnelle,
- ou comme un facteur d'engagement personnel.

Le premier profil issu de l'analyse typologique, qui concerne 19% de dirigeants de start-up, fait écho à la vision cognitive de la gouvernance. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 2, cette vision s'appuie principalement sur les théories des ressources (Karoui & Khlif, 2007). Nous montrons qu'ici les actionnaires ont, selon les dirigeants interrogés, un rôle central d'apport de compétences et de connaissances, notamment en termes de détermination de la stratégie d'entreprise. Nos résultats vont donc dans le sens de ceux de Gabrielsson & Huse(2002) qui soulignent la place primordiale du rôle de formulation de la stratégie de long terme des actionnaires. Ce premier profil est également en accord avec les conclusions de Nakara & Mezzourh(2011) puisque selon ces auteurs, dans les start-up de haute technologie, les actionnaires doivent surtout jouer un rôle d'apport de réseau et de construction de la réputation de l'entreprise. De la même manière, les résultats de Bertoni et al.(2005), Gorman & Sahlman(1989) ou encore Sapienza et al.(1995, 1996), décrivent eux aussi la place centrale de ce rôle cognitif de la gouvernance, notamment dans les start-up ayant bénéficié du support de capital-investisseurs ou de Business-Angel. De plus, ces 19% de dirigeants ont une vision de la croissance comme pouvant être un moyen d'améliorer leur indépendance vis-à-vis des parties prenantes comme les clients, les fournisseurs, les salariés ou encore les financeurs.

Le second profil mis en évidence dans cette recherche concerne environ 26% des dirigeants et illustre le rôle très fort accordé aux actionnaires par ces derniers. Nous sommes ici dans une vision centrale de la gouvernance qui s'accorde plutôt avec les codes de bonnes pratiques délivrés par les pouvoirs publics (modèle rhénan). Ces codes sont souvent destinés à des entreprises de plus grandes tailles qui sont en général cotées en bourse (Bouton, 2002; OCDE, 2004). En effet, si le rôle cognitif des actionnaires est tout de même présent, c'est principalement un rôle de direction et de gestion qui leur est accordé avec un contrôle des décisions managériales (recrutement, rémunération). Ici, les actionnaires ont un rôle fort à jouer dans l'identification, la nomination et la détermination des membres clés de l'entreprise (équipe de direction et administrateurs). Ce rôle se rapproche fortement de celui désigné par Karoui & Khlif(2007) comme un rôle de « management du leadership stratégique ». Nous sommes donc en présence d'une vision hybride de la gouvernance, située entre un rôle

cognitif et un rôle coercitif managérial. Enfin, sur la base des items proposés par Davidsson(1989), nous montrons que ces 26% de dirigeants ont une vision globalement positive de la croissance. Ainsi, ils anticipent que celle-ci leur permettrait à la fois de consolider leur société et leur propre position à l'intérieur de celle-ci.

Nous mettons ensuite en évidence un troisième profil type de dirigeants de start-up qui concerne 27% d'entre eux. Celui-ci fait échos aux théories contractuelles de la firme (Karoui & Khlif, 2007) qui accordent à la structure de gouvernance d'une entreprise un rôle uniquement disciplinaire, c'est-à-dire de contrôle et de surveillance des performances financières (modèle anglo-saxon). Il s'agit du rôle le plus décrit dans la littérature puisqu'on le retrouve dans la plupart des typologies de rôles du conseil d'administration (Bonn & Pettigrew, 2009; Forbes & Milliken, 1999; Grundei & Talaulicar, 2002; Huse, 2000; Karoui & Khlif, 2007) et des capital-investisseurs (Denis, 2004). Nous confirmons l'importance de la prise en compte d'une vision élargie de la gouvernance dans les start-up (Wirtz, 2011) qui ne prenne pas uniquement en compte la vision cognitive décrite précédemment mais aussi la vision disciplinaire puisqu'il existe différents types de dirigeants et que ceux-ci peuvent avoir l'une ou l'autre de ces visions. Plus spécifiquement, nous montrons que les dirigeants qui ont ce type de profil accordent aux actionnaires un rôle de contrôle de la performance de l'équipe de direction (Castaldi & Wortman, 1984; Gabrielsson & Huse, 2002) ainsi que des performances financières et opérationnelles de la société (Bonnet, 2005 ; Morris et al., 2000). Il est également important de noter que 50% des non-fondateurs ont cette vision de la gouvernance qui est donc proche du modèle de la grande entreprise managériale. Enfin, ces dirigeants ont une vision plutôt mitigée de la croissance. En effet, s'ils considèrent qu'elle peut aider à consolider leur société, ils pensent au contraire qu'une forte croissance serait synonyme d'une perte de leur pouvoir individuel au sein de l'entreprise.

Pour finir, nous proposons un quatrième profil type qui regroupe 28% des dirigeants de start-up. Ces derniers considèrent que les actionnaires n'ont pas ou que très peu de rôle à jouer au sein de l'entreprise. De manière intéressante, en étudiant le point de vue des dirigeants sur le rôle des actionnaires, nous montrons donc que certains d'entre eux ne leur accordent pas d'influence sur leur société. Contrairement à ce que proposent les auteurs cités dans les paragraphes précédents, nous remarquons que pour ces dirigeants, les actionnaires ne doivent ni jouer un rôle cognitif, ni jouer un rôle coercitif. Parallèlement à ce premier constat, nous montrons que ces dirigeants ont une vision relativement négative de la croissance. Ainsi, ils anticipent qu'une forte croissance pourrait certes leur permettre d'augmenter leurs revenus

mais serait surtout synonyme d'une forte augmentation de leur charge de travail tout en ne leur permettant pas, au contraire, de consolider l'entreprise. Nous sommes en présence de dirigeants fortement indépendants pour qui la pérennité et la propriété de l'entreprise, et donc la conservation de leur pouvoir, serait plus importante que la croissance (Chanut-Guieu & Tannery, 2009; Daily & Dalton, 1992).

Pour conclure sur cette première question de recherche, nous mettons en évidence quatre profils de dirigeants des start-up françaises au travers de leurs représentations en termes de croissance et de gouvernance :

- des dirigeants qui envisagent la gouvernance comme un mécanisme surtout cognitif et qui pensent que la croissance pourrait être un moyen d'indépendance pour leur entreprise,
- des dirigeants qui ont une vision hybride de la gouvernance alliant à la fois un rôle cognitif et un rôle de contrôle managérial des actionnaires et qui ont parallèlement une vision très positive des conséquences potentielles d'une forte croissance,
- des dirigeants qui ont une vision surtout coercitive financière de la gouvernance et donc du rôle des actionnaires mais qui envisagent de manière plutôt mitigée la potentialité d'une forte croissance dans leur entreprise,
- et enfin, des dirigeants qui n'accordent *a priori* qu'un rôle négligeable aux actionnaires et qui n'anticipent que des conséquences négatives face à une éventuelle croissance de leur société.

1.2 Réponse à la deuxième question de recherche : liens entre profils et caractéristiques personnelles des dirigeants

Après avoir déterminé quatre profils types de dirigeants au sein des start-up françaises, nous avons ensuite cherché à décrire les caractéristiques personnelles de ces différents types de dirigeants. Pour cela, nous nous sommes intéressés à la fois à leurs caractéristiques sociodémographiques et psychologiques.

Pour répondre à cette deuxième question de recherche, nous avons effectué des tests statistiques (Khi-deux et ANOVA) qui nous ont permis de caractériser plus précisément les profils de dirigeants définis précédemment. Pour cela, nous avons étudié les relations entre ces derniers et les variables identifiées dans la littérature concernant les dirigeants qui peuvent être liées à la croissance de leur entreprise. Nous montrons ainsi une relation entre

l'appartenance des dirigeants à l'un ou l'autre des types de profil et leurs compétences (réelles et perçues), leur expérience fonctionnelle ainsi que leur besoin de calme et de sécurité.

En ce qui concerne les compétences des dirigeants, on remarque que les dirigeants ayant principalement des compétences managériales sont surreprésentés dans la classe 3 alors que ceux qui ont surtout des compétences techniques y sont sous-représentés. On note également que les dirigeants qui apportent plutôt une compétence économique et financière ont plutôt tendance à appartenir au profil de type 2, c'est-à-dire aux dirigeants qui accordent une place très importante aux actionnaires. Toujours en termes de compétences, mais cette fois-ci de compétences perçues du dirigeant, on remarque que les dirigeants de la classe 4 sont ceux qui ont la perception la plus positive des compétences qu'ils détiennent, au contraire de ceux de la classe 2. Ceci peut être mis en relation avec la vision de la gouvernance des dirigeants. On peut ainsi penser que les dirigeants qui ont une faible compétence perçue à la croissance ressentent le besoin de se faire aider par une forte présence de potentiels actionnaires. Au contraire, ces résultats semblent être plutôt paradoxaux face à la vision de la croissance de ces dirigeants. En effet, ceux qui ont la plus forte compétence perçue sont aussi ceux qui ont la plus mauvaise vision de la croissance. Ces résultats semblent donc *a priori* aller à l'encontre de ceux décrits dans la littérature dans la mesure où celle-ci décrit un lien positif entre la vision positive de la croissance et la croissance réelle de l'entreprise (Davidsson, 1989b) ainsi qu'entre une forte capacité perçue et la croissance réelle de cette dernière (Poon, 2006).

Nos résultats montrent que l'expérience fonctionnelle des dirigeants est également un critère discriminant en termes de représentations de la croissance et de la gouvernance. Ainsi, les dirigeants ayant une expérience marquée au sein du secteur d'activité de leur entreprise ont tendance à être surreprésentés au sein des classes 2 et 4 et plutôt sous-représentés au sein de la classe 3.

Enfin, nous montrons également une relation entre le profil psychologique des dirigeants et leurs représentations sur ces deux thèmes. Plus précisément, nous mettons en évidence la corrélation entre le fait d'avoir une vision cognitive (classe 1) ou absente (classe 4) de la gouvernance et d'être caractérisé par un fort besoin de calme et de sécurité. Au contraire, nous montrons une relation entre un besoin de prise de risque et une vision très coercitive et financière de la gouvernance (classe 3).

1.3 Réponse à la troisième question de recherche : liens entre profils des dirigeants et caractéristiques de l'entreprise

Pour répondre à notre troisième question de recherche, nous avons également effectué des tests statistiques bi-variés afin de mettre en évidence les relations potentielles entre l'appartenance d'un dirigeant à l'une des classes de notre taxonomie et les caractéristiques de son entreprise. Nous montrons ainsi des corrélations entre les profils de dirigeants et la mise en place de partenariats avec la recherche publique, le nombre de cofondateurs, l'accompagnement par Oséo / BpiFrance, la taille de l'entreprise ainsi que son niveau d'innovation.

Tout d'abord, nous montrons que les entreprises dirigées par les différents types de dirigeants ont des tailles hétérogènes. Ainsi, quel que soit l'indicateur utilisé, ce sont les entreprises de la classe 3 qui ont la taille la plus importante ; par contre, l'ordre des sociétésdes autres classes évolue selon l'indicateur utilisé. Si l'on s'intéresse au montant de l'actif, des capitaux propres et du capital social, ce sont les sociétés de la classe 4 qui ont la taille la plus faible ; si l'on utilise le chiffre d'affaires, ce sont les sociétés de la classe 1 qui sont les plus petites ; alors que si l'on s'intéresse aux effectifs, c'est la classe 2 qui comporte les plus petites entreprises. Ces résultats illustrent tout d'abord l'importance d'utiliser plusieurs indicateurs simultanément afin de prendre en compte le caractère multidimensionnel de l'étude de la taille d'une entreprise (Achtenhagen et al., 2010). Ils soulignent également la forte relation qui existe entre les profils de dirigeants et la taille de leur entreprise, notamment entre une vision coercitive financière de la croissance de la part du dirigeant et une taille importante de sa société.

Ensuite, nous montrons que l'appartenance à l'une ou l'autre des classes de notre taxonomie est également corrélée avec l'ouverture de l'entreprise sur son environnement extérieur. Par exemple, les sociétés dirigées par des dirigeants des classes 2 et 3 ont plus souvent mis en place des partenariats de recherche avec des laboratoires publics que ceux de la classe 4. De la même manière, ces entreprises de la classe 4 sont moins souvent accompagnées et soutenues par Oséo / BpiFrance que leurs homologues des classes 1 et 3. De plus, ce sont les entreprises de la classe 3 qui ont le plus fort niveau d'innovation (mesuré par le nombre de brevets et/ou licences) et toujours celles de la classe 4 qui ont le plus faible. Enfin, ce sont les entreprises de la classe 2 qui ont été créées avec les équipes de cofondateurs les plus grandes.

Pour conclure sur cette seconde question de recherche, nous mettons en évidence le fait que les entreprises les plus ouvertes vers leur environnement extérieur et les plus développées sont celles de la classe 3. Nos résultats vont donc dans le sens de ceux de Wirtz (2011) en montrant que les entreprises avec le plus fort potentiel de croissance sont celles qui ont su mettre en place un équilibre entre le pouvoir du dirigeant (ou de son équipe de direction) et celui des actionnaires. Ainsi, on peut penser que les actionnaires des entreprises de la classe 2 auraient tendance à jouer un rôle trop important et à prendre le dessus sur le dirigeant. Au contraire, dans la classe 4, c'est le dirigeant qui concentrerait tous les pouvoirs. De plus, le rôle des actionnaires semble devoir effectivement évoluer vers un contrôle plus important lorsque l'entreprise se développe (c'est-à-dire que sa taille augmente), ce qui était également anticipé par Wirtz (2011). Ainsi, les dirigeants ayant uniquement une vision cognitive du rôle des actionnaires (c'est-à-dire les dirigeants de la classe 1) auraient des difficultés à mener leur entreprise vers une taille importante, alors que ceux accordant un rôle coercitif financier (c'est-à-dire les dirigeants de la classe 3) sont à la tête d'entreprises de grande taille.

1.4 Réponse à la quatrième question de recherche : liens entre profils des dirigeants et structure de gouvernance de leur entreprise

De la même manière que pour les deux questions de recherche précédentes, nous avons cherché à déterminer les liens entre les profils types de dirigeants et la structure de gouvernance de leur entreprise. Nous montrons une relation entre l'appartenance à l'un ou l'autre de ces profils et la structure juridique de l'entreprise, la présence et la taille d'un conseil d'administration et d'une équipe de direction, la présence d'un pacte d'actionnaires et d'un conseil scientifique. La structure de capital de l'entreprise, c'est-à-dire la présence et le pourcentage de capital détenu par le dirigeant, les Business-Angel, les capital-risqueurs et les Université y est également liée.

Pour commencer, il existe un lien entre la structure juridique de l'entreprise et le profil de son dirigeant. Ainsi, les Sociétés Anonymes (SA) sont surreprésentées dans la classe 3, les Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) sont surreprésentées dans la classe 1 alors que les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) le sont dans les classes 2 et 4.

Ensuite, on remarque que les entreprises des classes 1 et 4, c'est-à-dire celles dont les dirigeants ont une vision cognitive ou plutôt absente de la gouvernance, ont moins tendance à mettre en place un conseil d'administration. De plus, c'est bien dans la classe 3 que celui-ci a la taille moyenne la plus importante.

De la même manière, c'est dans la classe 3 que l'on retrouve une surreprésentation d'entreprises ayant mis en place une équipe de direction alors que celles-ci y sont sous-représentées dans la classe 4. Il en est de même pour la présence d'un pacte d'actionnaires et d'un conseil scientifique.

Enfin, en ce qui concerne la composition du capital de ces start-up, nous montrons que les dirigeants sont majoritaires dans les classes 1 et 4 (ils détiennent en moyenne plus de 33% du capital) alors qu'ils sont minoritaires dans la classe 3. Nous remarquons également que les Business-Angel sont principalement présents dans les classes 1 et 3 mais qu'il y en a très peu dans la classe 4. La distinction est encore plus forte lorsqu'il s'agit d'étudier la présence de capital-investisseurs et d'Universités dans leur capital. Nous remarquons que les capital-risqueurs sont effectivement fortement surreprésentés dans la classe 3 et qu'ils détiennent en moyenne plus de 10% du capital de ces sociétés.

Pour conclure, comme pour les caractéristiques générales de l'entreprise, nous montrons ici aussi que les sociétés ayant les structures de gouvernance les plus ouvertes sont également celles qui ont la taille la plus importante, c'est-à-dire notamment les entreprises de la classe 3. Nous mettons également en évidence la notion de formalisation de la structure de gouvernance et montrons que celle-ci semble nécessaire quand l'entreprise grandit.

1.5 Réponse à la cinquième question de recherche : liens entre profils des dirigeants et croissance de l'entreprise

Pour finir, nous nous sommes intéressés aux relations qui peuvent être observées entre les profils de dirigeants définis en fonction de leurs représentations de la croissance et de la gouvernance et la croissance des entreprises étudiées. De manière générale, nous mettons bien en évidence une corrélation entre l'appartenance aux quatre classes définies dans notre taxonomie et la croissance de l'entreprise, lorsque celle-ci est mesurée en termes de chiffre d'affaires.

Les premières conclusions à tirer de ces analyses portent sur les indicateurs utilisés pour mesurer la croissance. Nous confirmons l'intérêt d'utiliser le chiffre d'affaires comme mesure de la croissance réelle mais aussi de la motivation des dirigeants à la croissance. En effet, même si les corrélations sont faibles, elles existent entre ces mesures et le profil des dirigeants. Par contre, il semble que mesurer la croissance *via* les effectifs ne permette pas, dans notre contexte d'étude, de faire ces liens. Il est par contre nécessaire d'utiliser

simultanément plusieurs façons de mesurer la croissance du chiffre d'affaires. Puisque c'est la mesure la plus utilisée dans la littérature (Achtenhagen et al., 2010), nous utilisons ainsi la croissance réelle de cet indicateur. Cependant, nous confirmons l'intérêt d'utiliser également la notion de motivation à la croissance, comme le propose Davidsson(1989), mesurée par la croissance future anticipée par le dirigeant à 5 ans et dans l'idéal. En effet, on remarque qu'en fonction de l'indicateur utilisé, ce ne sont pas les dirigeants des mêmes classes qui ont l'impact le plus favorable sur cette croissance. Par exemple, si l'on utilise la croissance réelle du chiffre d'affaires, ce sont les entreprises de la classe 3 qui sont les plus dynamiques alors que ce sont celles de la classe 2 qui le sont du point de vue de la motivation du dirigeant. Par contre, quel que soit l'indicateur utilisé, ce sont toujours les dirigeants de la classe 4 qui sont à la tête des entreprises avec la plus faible croissance et qui sont les moins motivés pour faire croitre leur société.

Nous pouvons maintenant mettre en perspective les relations entre les divers facteurs de croissance cités dans la littérature et la croissance des start-up françaises étudiées. Pour cela, comme nous l'avons expliqué dans la réponse aux questions de recherche précédentes, nous nous intéressons à plusieurs types de facteurs : des facteurs liés aux caractéristiques générales de l'entreprise, des facteurs plus spécifiques liés à sa structure de gouvernance et enfin des facteurs liés aux caractéristiques personnelles des dirigeants.

1.5.1 Liens entre profils des dirigeants, caractéristiques générales de l'entreprise et croissance

Tout d'abord, nos résultats semblent mettre en évidence une relation inverse à celle décrite dans la littérature qui montre une relation négative entre taille et croissance des entreprises (Almus, 2002; Bertoni et al., 2013 ; Moati et al., 2006). En effet, nous avons noté précédemment que les entreprises de la classe 3 ont la taille la plus importante alors que celles des trois autres classes sont plus petites. Or nous montrons également que les premières ont un taux de croissance plus élevé que les secondes. De la même manière, la motivation à la croissance de leur dirigeant est également plus élevée. Ainsi, nous remarquons que dans le cas des start-up françaises étudiées, le fait d'avoir déjà lancé une croissance forte est favorable pour le taux de croissance et pour la motivation du dirigeant.

Nous relevons ensuite une relation ambigüe entre le nombre de cofondateurs présents lors de la création de l'entreprise et la croissance de celle-ci. La plupart des études soulignent une relation positive entre la présence d'une équipe élargie de cofondateurs(Dromby, 2000; Feeser

& Willard, 1990; Janssen, 2011) et la croissance de l'entreprise. Cependant, nous ne parvenons pas à montrer clairement cette relation. En effet, les entreprises de la classe 3 qui connaissent la croissance la plus forte ont un nombre plus faible de cofondateurs que celles des classes 1 et 2 (qui ont une croissance plus faible). Toutefois, nous montrons tout de même que les entreprises gérées par des dirigeants de la classe 4 et ayant donc une faible croissance, sont aussi celles qui ont le plus faible nombre de cofondateurs.

Nous apportons ensuite des informations complémentaires sur les relations entre aides publiques et croissance. En effet, la littérature est plutôt mitigée sur ce point dans la mesure où certains auteurs mettent en évidence une relation positive entre ces variables (Dahlqvist et al., 2000; Fabre & Kerjosse, 2006) alors que d'autres montrent plutôt une relation négative (Bertoni et al., 2005) ou même une absence de relation (Benslimane et al., 2009). Dans notre recherche, il existe une corrélation significative entre l'accompagnement par Oséo / BpiFrance, l'appartenance à l'une des quatre classes de notre taxonomie et donc la croissance de l'entreprise. Cette relation est plutôt positive puisque les entreprises ayant bénéficié du soutien de cet organisme sont sous-représentées dans la classe 4 et plutôt surreprésentées dans la classe 1, et surtout dans la classe 3 dont les entreprises connaissent en général une forte croissance.

De plus, nos résultats sur les liens entre croissance et niveau d'innovation vont dans le sens de ceux proposés dans la littérature. En effet, tout comme Gimmon & Levie(2010) ou Toulouse & Bourdeau(1994), nous mettons en évidence une relation positive entre un fort niveau d'innovation (c'est-à-dire un nombre de brevets élevé) et une croissance importante du chiffre d'affaires de l'entreprise, par l'intermédiaire des profils des dirigeants. Ainsi, ce sont les sociétés dirigées par les chefs d'entreprise de la classe 3 qui ont le niveau d'innovation le plus élevé et celles de la classe 4 qui ont le niveau le plus faible.

Enfin, la dernière relation observée entre les caractéristiques générales de l'entreprise, le profil de dirigeant et la croissance de la société va également à l'encontre d'une partie de la littérature. En effet, certains auteurs comme Boissin et al. (2009) ont montré que les chercheurs qui se sont le plus émancipés de leur laboratoire de recherche sont aussi ceux dont l'entreprise connait la plus forte croissance. Au contraire, de notre coté, nous mettons en évidence la relation positive qui existe entre le fait d'avoir mis en place ce type de partenariat et la croissance de la société. Tout comme pour certaines autres caractéristiques, les

entreprises ayant mis en place ces partenariats sont sous-représentées dans la classe 4 mais surreprésentées dans les classes 2 et surtout 3.

Au contraire, sur notre terrain de recherche, nous ne mettons en évidence aucune relation significative avec les autres variables qui pourraient avoir une influence sur la croissance. Contrairement à Dromby(2000) et Julien(2000) qui montraient tous deux une relation négative entre âge de l'entreprise et croissance, nous ne mettons en évidence aucune relation significative entre ces variables. De plus, tout comme Benslimane et al.(2009), nous ne parvenons pas à montrer l'influence du Concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes sur la croissance. En ce qui concerne l'impact potentiellement positif des incubateurs (Berger-Douce, 2005), il n'existe pas non plus de relation dans le contexte des start-up françaises étudiées. En d'autres mots, les entreprises passées seulement par un incubateur, ou seulement par le Concours n'appartiennent pas à des classes spécifiques.Enfin, la littérature laissait également penser que l'étendue du marché d'une entreprise (national ou international) pourrait être liée à sa croissance, que ce soit de manière totalement positive (Lasch, 2005; Mangematin et al., 2003) ou plutôt négative dans la mesure où une internationalisation trop rapide serait fortement risquée (Sapienza et al., 2003). Cependant, nous ne parvenons pas non plus à montrer de relation entre profils des dirigeants, étendue des marchés et croissance des entreprises.

1.5.2 Liens entre profils des dirigeants, structure de gouvernance de leur entreprise et croissance

Deuxièmement, comme nous l'avons expliqué en réponse à notre quatrième question de recherche, nous avons mis en évidence des relations entre les profils de dirigeants et la structure de gouvernance de leur entreprise. Nous pouvons ainsi lier de manière indirecte la gouvernance à la croissance.

Dans un premier temps, nous montrons qu'il existe des relations significatives entre l'appartenance des dirigeants à l'une des classes de notre taxonomie, la structure juridique de leur entreprise et la croissance de celle-ci. Nous confirmons ainsi les résultats de Benslimane et al.(2009) qui ont ellesaussi réalisé une étude sur des start-up françaises lauréates du Concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes et qui avaient mis en évidence des liens significatifs à ce sujet. Tout comme elles, nous montrons que ce sont les Sociétés Anonymes (SA) qui semblent avoir la croissance la plus forte puisque ce type d'entreprises est surreprésenté dans la classe 3, classe dont les entreprises connaissent

la plus forte croissance. Ensuite, on trouve les Sociétés par Actions Simplifiées (SAS) qui sont plutôt présentes dans la classe 2. Pour finir, de la même manière que les auteurs que nous venons de citer, nous montrons que la structure juridique qui parait être la moins synonyme de croissance est celle de Société à Responsabilité Limitée (SARL).

De même, nous montrons des liens entre la présence d'un conseil d'administration et la croissance d'une entreprise, toujours par l'intermédiaire du profil de son dirigeant. Ainsi, comme Cerrada & Janssen(2006), nous remarquons que les entreprises qui possèdent un conseil d'administration sont surreprésentées dans la classe 3 et sous-représentées dans la classe 4, qui connait une croissance plus faible. Nos résultats font également ressortir l'importance de la taille du conseil d'administration pour mieux comprendre la croissance des start-up. En effet, la littérature n'est pas unanime sur ce point. D'après Forbes & Milliken (1999), plus le conseil d'administration est de taille importante et plus son influence sera positive sur la croissance grâce à son hétérogénéité. Au contraire, Finkle(1998) et Gabrielsson & Huse(2002) montrent qu'une trop grande taille peut être négative à cause de la lenteur des prises de décisions et qu'il existerait plutôt une relation en « U » inversé entre la taille du conseil d'administration et la croissance d'une entreprise. Dans le contexte des start-up françaises, nos résultats vont plutôt dans le sens de ceux de Forbes & Milliken(1999) puisque c'est dans les entreprises de la classe 3, qui sont celles qui connaissent la plus forte croissance et dont les dirigeants sont souvent les plus motivés pour croitre, que l'on trouve les conseils de plus grande taille. Toujours concernant le conseil d'administration, et contrairement aux résultats obtenus par Daily & Dalton(1993) et Kor & Sundaramurthy(2009), nous ne mettons en évidence aucune relation significative entre la présence d'administrateurs indépendants, le profil des dirigeants d'entreprise et donc la croissance de celle-ci.

Nous nous intéressons ensuite à l'équipe de direction comme mécanisme de gouvernance et mettons en évidence une relation significative entre sa présence et la croissance de l'entreprise. En effet, on remarque que les entreprises avec une équipe de direction à leur tête sont surreprésentées dans la classe 3 et ont tendance à être sous-représentées dans la classe 4 dont les entreprises ont un niveau plus faible de croissance. Ces résultats au sujet de la présence d'une équipe de direction confirment ceux observés dans la littérature, notamment dans les travaux de Toulouse & Bourdeau(1994) ou de Janssen (2011) qui soulignent l'impact positif de ce type de mécanismes de gouvernance sur la croissance des entreprises.

Notre recherche souligne également la relation positive entre la croissance et la présence d'autres mécanismes formels comme un pacte d'actionnaires ou un conseil scientifique. En ce qui concerne ce dernier, nous montrons bien que les entreprises ayant mis en place ce système sont surreprésentées dans les classes 1 et 3 mais ont tendance à être sous-représentées dans la classe 4. Dans le même ordre d'idée et en ce qui concerne la présence d'un pacte d'actionnaires, nos résultats vont dans le sens de ceux de Wirtz(2011) et Cumming & Johan (2007) qui soulignaient déjà la corrélation positive entre ce type de pacte et la croissance des entreprises.

Pour finir, suite aux constats faits à ce sujet dans la littérature, nous confirmons la corrélation positive qui peut être observée entre l'ouverture du capital d'une entreprise à diverses parties prenantes (Université, Business-Angel, Capital-investisseur) et sa croissance. Dans la lignée des travaux de Filatotchev & Wright(2005), nous soulignons d'abord que les entreprises dans lesquelles les dirigeants sont majoritaires (notamment les entreprises de la classe 4), sont aussi celles dont la croissance est la plus faible. De plus, comme ceux de Bertoni et al.(2013), Colombo & Grilli(2010), Grilli & Murtinu(2011), Langeland(2007), Lasch(2005) ou encore Saty Kouame(2012), nos résultats mettent en évidence cette relation positive entre la présence d'investisseurs en capital et la croissance des start-up. En effet, on remarque que les entreprises ayant bénéficié d'un investissement d'une université sont surreprésentées dans la classe 3 et sous-représentées dans la classe 4. De la même manière, les Business-Angel sont plutôt présents dans les sociétés des classes 1 et 3 et beaucoup dans celles de la classe 4. Enfin, les capital-investisseurs, de manière encore plus marquée, sont majoritairement présents dans la classe 3 et très peu dans la classe 4.

Pour résumer, nos résultats montrent qu'une forte croissance au sein des start-up est corrélée positivement à une structure juridique de type SA ou SAS, à la présence d'investisseurs en capital, à celle d'un conseil d'administration, d'une équipe de direction, d'un pacte d'actionnaires ainsi que d'un conseil scientifique. En somme, croissance et formalisation de la structure de gouvernance des entreprises étudiées sont intimement liées. Plus la formalisation est importante et plus les sociétés semblent avoir connu une forte croissance et *vice versa*.

1.5.3 Liens entre profils, caractéristiques personnelles des dirigeants et croissance

Pour terminer, nos résultats mettent en évidence des relations entre les caractéristiques personnelles des dirigeants (sociodémographiques et psychosociologiques), et la croissance de leur entreprise *via* la compréhension des profils de dirigeants.

Premièrement, nous nous intéressons aux caractéristiques sociodémographiques des dirigeants et nous montrons une relation entre le capital humain général de ces derniers, leur profil en termes de représentations de la croissance et de la gouvernance et la croissance de leur entreprise. Cette relation est centrée sur les compétences détenues par les dirigeants. Dans la lignée des travaux de Wiersema & Bantel(1992), nous montrons que le type de compétences détenues par les dirigeants est corrélé avec la croissance de leur entreprise. Ainsi, on remarque que les dirigeants qui détiennent principalement une compétence managériale sont surreprésentés dans la classe 3, que ceux qui détiennent plutôt une compétence économique et financière sont plus présents dans la classe 2 et qu'au contraire, ceux qui ont plutôt un passé scientifique et technique sont surreprésentés dans la classe 4, dont les entreprises ont un niveau de croissance plus faible. Par contre, nos résultats ne supportent pas ceux de Bosma et al.(2004), Julien(2000) ou encore Moati et al.(2006) qui montraient une relation positive entre le niveau d'études du dirigeant et la croissance de son entreprise. Sur le terrain des start-up françaises étudiées, nous ne montrons pas de relation significative entre ces deux variables.

Contrairement aux travaux de Benslimane et al. (2009) ou Delmar(1997) mais dans la lignée de ceux de Lasch(2005), nous ne relevons pas non plus de relation significative entre l'âge du dirigeant, son profil et donc la croissance de son entreprise. Sur notre terrain de recherche, il n'existe pas non plus de relation significative entre le genre du dirigeant et la croissance. Nos résultats semblent aller à l'encontre des travaux de Douglas(2013) etde Du Rietz& Henrekson(2000) qui montraient que les entreprises dirigées par des femmes connaissent une croissance plus faible que celles dirigées par des hommes. Au contraire, ils vont dans le sens de ceux de Kalleberg & Leicht (1991) et Robb & Watson(2012) pour qui il n'existe pas de différence de croissance en fonction du sexe du dirigeant.

Nous mettons ensuite en évidence une relation entre le savoir-faire managérial des dirigeants et la croissance de leur entreprise. En effet, nous montrons une relation entre l'expérience fonctionnelle des dirigeants, c'est-à-dire leur expérience passée dans le secteur d'activité de l'entreprise, et la croissance de celle-ci. Sur ce thème, plusieurs auteurs comme Bosma et al. (2004), Feeser & Willard(1990), Janssen(2002) ou encore Lasch(2005) ont montré qu'une expérience préalable du dirigeant dans le secteur d'activité de l'entreprise était favorable à la croissance. Nos résultats sont cependant plus ambigus. En effet, dans notre recherche, il semble que les dirigeants ayant ce type d'expérience soient sous-représentés dans la classe 3 dont les sociétés connaissent la plus forte croissance. Au contraire, ils sont plutôt présents dans les classes 2 et 4. Ces conclusions laissent penser qu'une expérience dans le secteur

d'activité de l'entreprise n'est pas forcément corrélée avec la croissance actuelle des sociétés étudiées mais plus à la motivation à la croissance de leur dirigeant. En effet, les dirigeants de la classe 2 sont ceux qui sont les plus motivés pour une croissance future.

Toujours en ce qui concerne le savoir-faire des dirigeants mais cette fois-ci le savoir-faire entrepreneurial, nous ne mettons en évidence aucune relation entre ce dernier et la croissance des start-up. Cette absence de relation va à l'encontre des résultats de Asquin & Chastand (2009), Bertoni et al.(2005), Fabre & Kerjosse(2006) ou encore Moati et al.(2006) qui montraient qu'une expérience préalable de création ou de direction d'entreprise était en général favorable à la croissance. Ces résultats vont par contre dans le sens de ceux de Lasch (2005) puisque d'après lui, il n'existe pas de relation entre ces deux variables.

Deuxièmement, nous nous intéressons aux caractéristiques psychosociologiques des dirigeants. Nous remarquons tout d'abord une corrélation entre la capacité individuelle perçue de ces derniers à la croissance et la croissance de leur entreprise. Ici encore, nos résultats semblent plutôt aller à l'encontre de ceux relevés dans la littérature. En effet, plusieurs auteurs et notamment Poon(2006) ont montré une relation positive entre la capacité perçue d'un dirigeant et la croissance de sa société. Or sur notre terrain, nous montrons que les dirigeants qui ont au contraire la capacité perçue la plus forte sont surreprésentés dans la classe 4 qui a également la croissance réelle la plus faible. De plus, les dirigeants ayant une faible capacité perçue sont plutôt représentés dans la classe 2. Ces résultats qui peuvent sembler étonnants peuvent selon nous être éclairés par les représentations des dirigeants en termes de gouvernance. En effet, il est logique de penser qu'un dirigeant qui a une capacité perçue plus forte n'accorde que très peu de rôle à de potentiels actionnaires dans la mesure où il se sent capable de diriger seul son entreprise (ce qui est le cas des dirigeants de la classe 4). Au contraire, un chef d'entreprise qui a une faible capacité perçue, et donc une faible confiance dans ses compétences propres pour soutenir la croissance, devrait avoir plutôt tendance à souhaiter s'entourer d'actionnaires très actifs dans la gestion de l'entreprise (Saty Kouame, 2012), ce qui est le cas des dirigeants de la classe 2.

Enfin, nos résultats montrent également une relation entre l'attitude face aux risques des dirigeants et la croissance de leur start-up. Nous cherchions ici à affiner les résultats observés dans la littérature qui sont plutôt ambigus. En effet, si pour Douglas(2013) par exemple, une attitude positive face au risque est favorable à la croissance, Chanut-Guieu & Guieu(2010), de leur côté, soulignent qu'un dirigeant peut certes vouloir prendre quelques risques mais que

ceux-ci sont en général faibles et fortement calculés. De notre côté, nous confirmons plutôt les résultats de Douglas (2013) puisque les dirigeants qui ont un fort besoin de calme et de sécurité sont surreprésentés dans les classes 1 et 4 (qui ont le taux de croissance réel et la motivation à la croissance les plus faibles) alors que ceux qui recherchent le risque sont surreprésentés dans la classe 3 (dont la croissance est la plus forte).

Pour résumer, nous montrons que la croissance des start-up est corrélée avec les compétences et l'expérience fonctionnelle de leur dirigeant. En ce qui concerne les caractéristiques psychosociologiques des chefs d'entreprises, nous mettons en évidence l'importance de la prise en compte du besoin de prise de risque ainsi que de la capacité perçue à mener une forte croissance.

1.6 Quatre idéaux types de dirigeants de start-up : une description des liens entre profils de dirigeants et croissance de leur entreprise

Après avoir détaillé les réponses à nos différentes questions de recherche, nous pouvons enfin répondre à notre problématique globale qui cherchait à mettre en évidence les relations entre les profils de dirigeants et la croissance de leur start-up. Pour cela, nous avons défini quatre idéaux types de dirigeants sur la base des analyses décrites précédentes.

Dans la lignée des travaux de nombreux auteurs qui définissent des typologies, nous proposons une analyse spécifique aux start-up, centrée sur leurs caractéristiques principales : la croissance et la nécessaire ouverture de capital qui incite à prendre en compte les questions liées à la gouvernance. Depuis les années 1960, plusieurs auteurs ont proposé des typologies dont Smith(1967) qui est l'un des précurseurs de ce courant en décrivant deux types de dirigeants : l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste. Par la suite, Laufer(1975) introduit dans sa typologie la notion de croissance mais l'envisage plutôt comme une conséquence des caractéristiques socioprofessionnelles du dirigeant. Apparaissent ensuite des typologies qui décrivent la plus ou moins forte orientation du dirigeant vers la croissance (Dunkelberg & Cooper, 1982; Miner, 1986).Cependant, dans le cas particulier des start-up qui ont de très forts besoins de financement (Balboa et al., 2011; Hayat, 2012), l'atteinte de la croissance semble passer par des ouvertures de capital (Nakara & Mezzourh, 2011). Ainsi, la problématique de la gouvernance, et plus spécifiquement la vision qu'en ont les dirigeants, est primordiale pour caractériser leur profil. Certaines typologies mettent le doigt sur cette notion en étudiant par exemple l'orientation du dirigeant vers l'autonomie (Julien & Marchesnay, 1996) mais aucune à notre connaissance, n'utilise la notion de gouvernance.

Dans cette recherche, nous proposons une taxonomie qui permet de synthétiser ces deux notions, c'est-à-dire les notions de croissance et de gouvernance, qui sont centrales dans la compréhension de la réussite des start-up. Les quatre idéaux types de dirigeants sont les suivants et nous rappelons la description de chacun en fonction de ses caractéristiques et de celles de son entreprise :

- Les ***« entrepreneurs indépendants de croissance avec une vision cognitive de la gouvernance »*** recherchent des conseils et un accompagnement, notamment auprès de leurs actionnaires qui peuvent être des Business-Angel. Leur entreprise a connu une certaine croissance dans le passé mais ils sont aujourd'hui relativement peu motivés pour la maintenir. On peut penser qu'ils ont atteint un seuil qui leur convient en terme de taille et qu'ils sont réticents à accepter les contraintes qui vont avec une plus grande taille. En effet, ils n'ont en général pas de conseil d'administration mais ont par contre mis en place un conseil scientifique. De plus, ils aiment la sécurité. On peut donc penser qu'ils s'entourent de spécialistes dans leur secteur d'activité pour pérenniser l'entreprise. Pour conclure, ils veulent rester indépendants mais être sécurisés par des apports cognitifs, c'est-à-dire des conseils de la part de diverses parties prenantes (Business-Angel, Oséo / BpiFrance…).
- Les ***« entrepreneurs collectifs de croissance future avec une vision hybride de la gouvernance »*** sont tournés vers l'avenir. Leur entreprise n'a pas encore décollé mais leur motivation à la croissance est aujourd'hui forte. Pour atteindre cette croissance, ils peuvent s'appuyer sur leurs compétences personnelles (fonctionnelles et financières) mais leur faible capacité perçue les incite à s'entourer d'actionnaires avec beaucoup de pouvoir et à mettre en place des partenariats de recherche avec des laboratoires publics. Ils ont donc une vision à la fois coercitive managériale et cognitive de la gouvernance.
- Les ***« entrepreneurs managers de forte croissance avec une vision coercitive financière de la gouvernance »*** sont eux aussi orientés vers la croissance. Ils sont souvent à la tête d'entreprises ayant déjà connu une première phase de croissance et sont donc lucides sur les conséquences de celle-ci. Ils ne l'idéalisent pas et sont conscients qu'elle peut avoir des avantages mais aussi des inconvénients. Pour soutenir la croissance et en accord avec la présence d'investisseurs en capital qui exercent un contrôle financier des performances, ces dirigeants ont mis en place une gouvernance formalisée et très ouverte. En dehors des structures pures de

gouvernance, l'entreprise de manière générale est très ouverte sur son environnement externe. Nous sommes en présence de dirigeants qui aiment prendre des risques, qui aiment les challenges… et la croissance en fait partie. Cependant, ils sont lucides et savent s'entourer des parties prenantes adaptées au développement de leur entreprise.

- Les ***« entrepreneurs autocentrés »***, quant à eux, ont tout d'abord une vision négative de la croissance. Ils considèrent même que celle-ci serait potentiellement néfaste pour leur société. Ils sont donc très peu motivés à la croissance et leur entreprise est d'ailleurs de petite taille. Ces dirigeants ont plutôt un profil technique et sont probablement des spécialistes dans leur domaine puisqu'ils ont une forte expérience fonctionnelle et sont plutôt confiants quand à leurs capacités personnelles à diriger la société. Peut-être à cause de cette forte confiance en eux, ils ne semblent d'ailleurs pas ressentir le besoin de s'entourer. En effet, leur entreprise n'a en général pas mis en place de partenariat avec la recherche publique et n'est pas accompagnée par Oséo / BpiFrance. Elle a également un niveau d'innovation plus faible que celles des autres classes. Enfin, la structure de gouvernance est quasiment absent puisqu'il n'y a souvent ni conseil d'administration, ni équipe de direction, ni pacte d'actionnaires, ni conseil scientifique, et encore moins d'investisseurs en capital.

Pour conclure, et pour répondre à notre problématique générale, nous montrons qu'étudier les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de croissance permet effectivement de mieux comprendre les trajectoires des start-up étudiées. Nous confirmons ainsi la thèse de Copin (2014) qui met lui aussi en évidence la relation entre les trajectoires hétérogènes de croissance des start-up et leur structure de gouvernance.

Enfin, nous confirmons plus généralement que pour appréhender les trajectoires de croissance de ces entreprises, « la compréhension du processus entrepreneurial doit être […] mise en perspective avec le profil du créateur » (Messeghem & Sammut, 2010, p. 90-91).

2 CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Pour terminer cette thèse, nous allons présenter ses apports théoriques et managériaux. Nous décrirons ensuite les limites de notre recherche qui nous permettront d'aboutir à des opportunités pour de futurs travaux.

2.1 Contributions de la recherche

L'objectif de tout travail de recherche est d'apporter une pierre à l'édifice des sciences de gestion, et ici plus spécifiquement à celui de l'entrepreneuriat. Pour cela, il est important de souligner à la fois les apports théoriques de cette thèse mais également ses apports managériaux, à destination des pouvoirs publics mais aussi des dirigeants de start-up eux-mêmes.

2.1.1 Contributions théoriques de la thèse

Cette thèse propose trois contributions théoriques principales. Tout d'abord, nous étudions les relations qui peuvent exister entre les notions de conséquences attendues de la croissance et de motivation des dirigeants à la croissance. L'étude de cette relation a été pour la première fois réalisée par Davidsson (1989) dans son travail doctoral puis a été répliquée en partie dans plusieurs travaux plus récents (Delmar et al., 2003; Wiklund et al., 2003). A notre connaissance, elle n'a pour autant jamais été répliquée dans le contexte français et encore moins dans celui plus spécifique des start-up françaises. Or, comme le précisent Dahlqvist et al.(2000), l'un des objectifs de la recherche en entrepreneuriat est le développement et l'accumulation de connaissances. Selon eux, réaliser des réplications auxquelles on apporte des extensions facilite l'atteinte de cet objectif. Nous avons donc réutilisé les items proposés par Davidsson (1989) sur l'attitude du dirigeant face à la croissance en les adaptant à notre contexte spécifique de recherche. Nous montrons ainsi la pertinence de ce lien, que l'auteur mettait déjà en évidence, entre les représentations que les dirigeants ont concernant les conséquences potentielles de la croissance de leur entreprise et leur motivation pour réellement faire croitre celle-ci. Nous soulignons ainsi l'intérêt d'envisager que tous les dirigeants n'appréhendent pas la croissance de la même manière, même dans un contexte de création de start-up qui sont pourtant *a priori* des entreprises dédiées à un développement fort et rapide.

La deuxième contribution théorique de cette recherche porte sur la mise en évidence des liens entre gouvernance et croissance. En effet, malgré de nombreuses études réalisées sur le sujet, il est encore aujourd'hui difficile d'appréhender et surtout de prédire les trajectoires de croissance des entreprises, et notamment des start-up. Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons décrit les divers facteurs qui ont été étudiés concernant le contexte économique, les caractéristiques de l'entreprise mais aussi et surtout les caractéristiques personnelles des dirigeants. Face à cette analyse qui reste complexe et dans la mesure où cette recherche s'intéressait aux entreprises particulières que sont les start-up, nous mettons en évidence l'importance de prendre également en compte comme facteur explicatif de la croissance la notion de gouvernance d'entreprise. En effet, nous montrons que tous les dirigeants n'appréhendent pas celle-ci, et plus spécifiquement les relations qu'ils peuvent avoir avec de potentiels actionnaires, de la même manière. Certains dirigeants n'accordent aucun rôle à ces derniers, d'autres leur concèdent un rôle surtout cognitif de soutien et d'apport de connaissances, d'autres encore pensent que les actionnaires sont uniquement là pour contrôler la performance mais ne doivent en aucun cas s'impliquer dans la gestion et les prises de décisions de l'entreprise. Nous confirmons donc notre intuition de départ selon laquelle ces différentes visions sont fortement corrélées à la croissance de l'entreprise mais aussi à la motivation des dirigeants pour maintenir voir accélérer ce développement dans le futur. Pour conclure sur ce point, cette recherche permet d'améliorer la compréhension des trajectoires de croissance des start-up en prenant en compte les représentations des dirigeants en termes de gouvernance d'entreprise.

Enfin, la troisième contribution théorique de cette recherche est liée à la seconde. En effet, nous avons mis en évidence l'importance de prendre en compte la vision de la gouvernance des dirigeants pour mieux comprendre la croissance de leur entreprise. Or pour cela, nous avons mis en œuvre une série de 18 items qui permettent de caractériser la vision des dirigeants quant aux rôles des actionnaires dans les start-up. Ce travail représente une opérationnalisation empirique des concepts de gouvernance cognitive et coercitive développés notamment en France par Charreaux(1997) et Wirtz(2011). Pour mener à bien ce projet, nous avons réalisé une synthèse de la littérature qui permet de lister tous les rôles joués par les actionnaires au sein des start-up. Nous avons utilisé conjointement la littérature portant sur les rôles des conseils d'administration, au sein desquels les actionnaires sont fortement représentés, mais aussi celle portant sur les rôles des investisseurs en capital qui sont souvent nécessaires à la croissance des start-up. Les analyses statistiques menées sur ces 18 items

confirment leur pertinence dans l'analyse des concepts de gouvernance cognitive et coercitive. Nous apportons une nuance dans la dimension coercitive en distinguant le contrôle des actionnaires en matière de décisions managériales (recrutement, choix des administrateurs et de l'équipe de direction) et en matière de performance financière.Cette liste d'items pourrait donc selon nous être réutilisée dans d'autres études lorsque les chercheurs ont besoin de mieux comprendre le rôle accordé aux actionnaires au sein d'une entreprise similaire à celles que nous avons étudiées.

2.1.2 Contributions managériales de la thèse

Outre les contributions théoriques décrites ci-dessus, cette recherche, en permettant de mieux comprendre la vision des dirigeants sur la croissance et la gouvernance, offre également plusieurs préconisations managériales. Celles-ci s'adressent à la fois aux pouvoirs publics qui soutiennent les start-up et aux dirigeants eux-mêmes.

Tout d'abord, nous soulignons le fait que tous les dirigeants de start-up n'ont pas tous les mêmes objectifs de croissance. Certains ont vraiment un objectif de développement fort et rapide puisque lorsqu'on leur demande quelle serait la taille idéale de leur entreprise dans 5 ans, ils donnent parfois des valeurs supérieures à 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 300 salariés. Au contraire, d'autres ont des ambitions de croissance beaucoup plus faibles voir inexistantes et sembleraient se contenter d'une très petite entreprise qui leur permette uniquement de développer et de commercialiser leur technologie. Ces dirigeants ont par exemple pour objectif d'obtenir dans 5 ans un chiffre d'affaires de moins de 100 000€ et un effectif inférieur à 5 salariés. Il nous parait donc important de souligner l'adaptation nécessaire des formations et du suivi de ces différents types d'entrepreneurs. D'une part, l'étude de l'attitude face à la croissance des dirigeants en amont de leur entrée dans des structures d'accompagnement telles que les incubateurs ou le Concours pourrait selon nous permettre d'affiner la sélection à l'entrée. Ainsi, si les objectifs de ces organismes sont de soutenir la croissance économique et l'emploi au travers de la croissance des entreprises en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires, il est important qu'ils soient capables d'identifier des dirigeants qui ne semblent pas réellement motivés pour entrer dans ce type de trajectoires de forte croissance. En utilisant les items portant sur les conséquences attendues de la croissance et sur la motivation pour celle-ci à 5 ans et dans l'idéal, nous pensons que ces structures d'accompagnement pourraient avoir des pistes afin d'appréhender l'attitude future des dirigeants dans le développement de leur start-up. D'autre part, la meilleure

compréhension des objectifs de croissance de chacun, et plus précisément des potentiels blocages qui seraient à l'origine d'une faible motivation à la croissance, pourrait permettre aux organismes d'accompagnement d'adapter leurs formations en fonction des profils des dirigeants. Ainsi, il pourrait être intéressant de se pencher sur les conséquences attendues d'une forte croissance et d'apporter des témoignages ciblés de dirigeants expérimentés sur ce qu'est réellement la croissance. Un créateur peut par exemple avoir des *a priori* en pensant qu'une croissance forte sera uniquement négative pour son indépendance vis-à-vis de ses parties prenantes, et notamment de ses actionnaires. Or, nous avons vu que ces derniers (et notamment les investisseurs en capital) pouvaient en fait jouer de manière centrale un rôle d'accompagnement plutôt que de contrainte. Des formations adaptées pourraient permettre une prise de conscience des réalités liées à la croissance et pourraient lever des freins à la motivation des dirigeants sur ce sujet.

Ce dernier point portant sur le rôle des actionnaires nous permet de faire la transition avec la deuxième recommandation que nous pourrions faire aux pouvoirs publics mais aussi aux formateurs en entrepreneuriat. En effet, cette recherche montre qu'il existe un lien entre la vision de la croissance des dirigeants et leur représentation sur la gouvernance. Autrement dit, nous mettons en évidence le fait qu'il est nécessaire de mieux comprendre leur vision de la gouvernance pour mieux analyser les trajectoires de croissance de leur entreprise. Par exemple, les dirigeants qui considèrent que les actionnaires ne doivent pas jouer de rôle dans leur entreprise, ni cognitif, ni coercitif, ont en général une vision négative de la croissance dans la mesure où celle-ci serait synonyme d'une ouverture de capital. Or cette vision négative est elle-même associée à une moindre motivation pour faire croitre leur société. Au contraire, les dirigeants qui accordent aux actionnaires un fort rôle dans leur entreprise, qui peut à la fois être un rôle d'accompagnement et de contrôle, ont en général une vision plutôt positive et réaliste des conséquences potentielles de la croissance. Dans le prolongement, ces dirigeants ont en général une motivation plus forte à la croissance. Sur la base des items portant sur le rôle des actionnaires dans les start-up que nous utilisons dans cette recherche, il nous semblerait pertinent d'adapter une nouvelle fois les formations destinées aux créateurs et aux dirigeants de start-up en fonction de leur appartenance aux quatre idéaux types définis dans cette recherche. En effet, les dirigeants peu motivés à la croissance, puisqu'ils ne souhaitent pas voir intervenir de potentiels actionnaires dans leur entreprise, pourraient avoir besoin d'une sensibilisation quant aux rôles réels des actionnaires. Ceci pourrait permettre de dédramatiser l'entrée de futurs investisseurs (qui peuvent être un atout pour le dirigeant et sa

société plutôt qu'une contrainte) et donc de soutenir la croissance de ces entreprises. De la même manière, les dirigeants qui n'envisagent le rôle des actionnaires que comme un rôle cognitif pourraient avoir besoin de formations qui leur permettent de faire évoluer leur structure de gouvernance vers plus de formalisation et de contrôle. En effet, ces deux facteurs semblent associés au soutien d'une forte croissance, avec notamment la création d'un conseil d'administration ou la mise en place d'une équipe de direction plus professionnelle et formelle.

Deuxièmement, cette recherche peut permettre de conseiller directement les dirigeants afin de soutenir la croissance de leur entreprise. Comme nous venons de le dire, cette recherche à notamment mis en évidence l'importance de la formalisation et l'ouverture de la structure de gouvernance pour accompagner la croissance des start-up. En effet, nous montrons que c'est dans la classe 3, c'est-à-dire dans les entreprises dirigées par des « entrepreneurs managers », que la croissance est la plus forte mais aussi que la gouvernance est la plus ouverte et formalisée. On trouve le plus souvent dans ces entreprises un conseil d'administration, une équipe de direction ainsi que la présence d'investisseurs tels que des Business-Angel et/ou des capital-risqueurs. Il nous semble alors important que les dirigeants soient conscients que la formalisation et l'ouverture de leur structure de gouvernance peut être un atout pour soutenir leur croissance. Ce sont surtout les « entrepreneurs autocentrés » et les « entrepreneurs indépendants » qui doivent être capables de faire évoluer la structure de leur entreprise s'ils veulent la faire croître.

Dans le même axe de sensibilisation des dirigeants, nous montrons également que les actionnaires ne sont pas forcément là pour contraindre et contrôler les dirigeants. En effet, de nombreux dirigeants témoignent du contraire en soulignant l'importance de leur rôle cognitif et de leur implication possible dans la gestion de l'entreprise afin d'accompagner son dirigeant. Selon nous, il serait intéressant de favoriser les échanges d'expériences entre dirigeants, afin de montrer ici aussi que les actionnaires et de manière plus large les mécanismes de gouvernance, peuvent également avoir un rôle habilitant pour le dirigeant. Il est possible que des structures comme les incubateurs jouent ce rôle en faisant témoigner, comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, des dirigeants plus expérimentés ou en tous les cas, des dirigeants qui ont d'ores et déjà une vision plus large de la gouvernance. Des structures comme le réseau Entreprendre, qui sont justement basées sur ce type d'échange d'expériences, peuvent selon nous apporter beaucoup pour élargir la vision des jeunes dirigeants sur le rôle de leurs futurs actionnaires. Il serait important que des réseaux de ce type

mettent l'accent également sur la gouvernance, même si ce n'est pas forcément le sujet qui semble essentiel lors d'une création d'entreprise.

Pour conclure, il nous semble primordial que les notions de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance soient prises en compte et soient source de réflexion lors de la création d'une start-up mais surtout lors de son développement pour soutenir la croissance. Pour que les start-up soient motrices dans la croissance économique et dans la création d'emplois, il semble ainsi nécessaire de mieux comprendre comment leur dirigeant se représente leur structure de gouvernance. Le fondateur peut atteindre un plafond de verre en matière de croissance, confronté à son seuil d'incompétences. Sa représentation de l'ouverture de son capital et du rôle des actionnaires sera ou non un moyen pour lui de franchir ce plafond de verre en élargissant ses ressources.Il sera alors possible d'identifier les freins potentiels à la croissance afin de mettre en place des actions de soutien et de formation ciblées sur ces points critiques qui auront donc pour objectif central de développer la motivation des dirigeants à la croissanceet à l'ouverture à une gouvernance adaptée.

2.2 Limites et perspectives de recherche

Finalement, comme toute recherche, celle-ci n'est pas exempte de limites. Nous allons les présenter, ce qui nous permettra d'aboutir à des perspectives futures de recherche. Tout d'abord, nous pouvons identifier des limites portant à la fois sur la cible de notre étude (les dirigeants) et sur les méthodes statistiques utilisées pour l'analyse qui offrent des pistes de recherche à mettre en œuvre directement sur la base des données déjà recueillies. Ensuite, nous présenterons des limites qui, elles, nécessiteront de mettre en œuvre de futurs recueils de données.

2.2.1 Opportunités de recherche sur la base des données recueillies

La première limite que l'on peut identifier est méthodologique. En effet, notre choix de départ a été de réaliser de manière centrale une étude quantitative basée sur l'administration en ligne d'un questionnaire. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre consacré au design de la recherche, cette méthode avait pour avantage de permettre à la fois le recueil de données sur un grand nombre de répondants mais aussi d'effectuer des tests statistiques poussés qui pour mettre en relation plusieurs variables simultanément. Ce choix nous a bien permis d'atteindre ces deux objectifs puisque nous avons pu obtenir un échantillon final de 253 start-up et que nous avons pu mettre en évidence des relations statistiques variées portant à la fois sur le

profil des dirigeants, leurs caractéristiques personnelles mais aussi les caractéristiques générales de l'entreprise, sa structure de gouvernance et sa croissance. Cependant, le niveau de détail et de compréhension des phénomènes étudiés permis par une étude par questionnaire semble plus faible que celui qui serait obtenu sur la base d'entretiens qualitatifs (Gavard-Perret et al., 2012). Comme nous l'avons également expliqué lors de la présentation de notre méthodologie, nous avons effectué 18 entretiens en face-à-face afin de palier à cette limite et de mieux comprendre la vision des dirigeants et des structures d'accompagnement sur les thèmes abordés dans notre étude. Pour autant, il serait aujourd'hui intéressant, pour répondre totalement à cette limite, d'effectuer une nouvelle phase d'entretiens qualitatifs avec des dirigeants. Ceci nous permettrait de confronter l'analyse de nos résultats statistiques à l'interprétation des hommes et des femmes de terrain. Une première action va dans ce sens avec la présentation de nos résultats aux dirigeants auprès desquels nous avons effectués les premiers entretiens. Cette restitution de groupe a permis d'avoir un premier aperçu de la pertinence de nos conclusions. Parallèlement, nous avons aussi fait une restitution auprès du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (DGRI) et ses partenaires comme la Banque Publique d'Investissement.Une seconde phase pourra ensuite être mise en œuvre en rencontrant de nouveaux dirigeants pour confirmer celles-ci.

La deuxième limite est elle aussi d'ordre méthodologique. Dans cette thèse, nous avions pour objectif central de mettre en évidence les liens entre les profils de dirigeants de start-up et la croissance de ces entreprises. Pour cela, nous avons construit une taxonomie de dirigeants qui nous a permis de créer quatre idéaux types en fonction des représentations de ces derniers sur les conséquences attendues de la croissance ainsi que sur la gouvernance. Cette taxonomie nous a permis de décrire la situation générale des start-up, c'est-à-dire de décrire les caractéristiques de celles ayant une forte croissance et les caractéristiques de celles dont la trajectoire de croissance est faible voire nulle. Cependant, l'utilisation de cette méthode d'analyse ne nous a pas permis de mettre en évidence les relations de causalité directes qui peuvent exister entre les variables. Il serait donc intéressant, dans le futur, d'utiliser la base de données construite sur les 253 start-up de notre échantillon final afin de mettre en œuvre d'autres méthodologies telles que les régressions linéaires ou les équations structurelles. Celles-ci permettraient de mettre en évidence les liens de causalité entre toutes la variables étudiées (profils et caractéristiques personnelles des dirigeants, caractéristiques générales des entreprises, structure de gouvernance et croissance).

2.2.2 Opportunités de réplication et d'élargissement de notre étude

Les premières limites que l'on peut citer ici portent sur la population étudiée. Tout d'abord, notre recherche s'est concentrée uniquement sur les dirigeants de start-up. Nous avons ainsi pu comparer la vision de tous nos répondants puisque ceux-ci avaient *a priori* les mêmes fonctions et les mêmes rôles dans les entreprises étudiées. Cependant, nous limitons ainsi la vision de la gouvernance et de la croissance de l'entreprise à celle d'une seule de ses parties prenantes. Dans le futur, il serait intéressant d'administrer notre questionnaire auprès d'autres parties prenantes telles que les membres de l'équipe de direction, les actionnaires (investisseurs en capital et autres types d'actionnaires), les salariés ou encore les clients et les fournisseurs. Ceci nous permettrait de confronter les différentes visions entre elles et d'être capables de mieux comprendre les freins à la croissance des start-up qui ne sont peut-être pas seulement liés aux profils de leur dirigeant mais aussi à l'incompréhension qui peut exister entre la vision et les objectifs de chaque partie prenante.

Ensuite, nous n'avons administré notre questionnaire qu'auprès d'un seul type d'entreprises, c'est-à-dire auprès de start-up soutenues par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR-DGRI). Comme pour les dirigeants, nous nous assurions ainsi de l'homogénéité de notre base de données et donc de la comparabilité des réponses obtenues. Cependant, il peut paraitre plutôt réducteur de n'effectuer ce genre d'étude qu'auprès d'un seul type d'entreprises. Il sera intéressant, dans de futures recherches, d'élargir par exemple notre population à des start-up qui n'ont pas été soutenues par le MESR (DGRI). Cette méthode nous permettrait d'effectuer des comparaisons et d'identifier de potentielles différences dans les structures de gouvernance et la croissance de ces deux types de sociétés.

Enfin, toujours concernant la population étudiée, celle-ci était située uniquement en France. Les résultats de notre étude ne sont pas généralisables à la situation des start-up qui se développent dans d'autres régions du monde, que ce soit en Europe, aux Etats-Unis, ou ailleurs. Afin de comparer la situation française à celle d'autres pays, il serait alors intéressant de répliquer notre étude à l'étranger. Pour cela, nous disposons d'ores et déjà d'une base de données composées de 1489 start-up créées au Royaume-Uni auprès desquelles nous envisageons d'administrer notre questionnaire dans les mois à venir. Evidemment, celui-ci pourra ensuite être administré dans d'autres régions afin d'enrichir nos connaissances sur les start-up dans le monde.

Un deuxième groupe de limites porte ensuite sur les variables que nous avons choisi d'étudier dans cette recherche. Pour commencer, la mesure de la croissance réelle des entreprises que nous avons utilisée est l'une des limites de ce travail. En effet, comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre de cette thèse, le choix de l'indicateur de mesure de la croissance reste encore aujourd'hui un défi pour les chercheurs qui étudient ce phénomène. Suite à une revue de littérature approfondie et pour des raisons pratiques liées à la simplicité des questions à poser dans le questionnaire, nous avons ici fait le choix d'utiliser les deux indicateurs les plus répandus : le chiffre d'affaires et les effectifs. Cependant, comme nous l'avons également expliqué, d'autres recherches montrent que l'utilisation d'indicateurs plus variés pourrait s'avérer nécessaire pour capter au mieux le phénomène de croissance, notamment dans les start-up. Il serait intéressant, dans de prochaines recherches, de mesurer la croissance grâce à un indicateur composite qui prendrait en compte les deux indicateurs classiques que sont le chiffre d'affaires et les effectifs mais aussi d'autres indicateurs comme l'actif, les capitaux propres ou encore les bénéfices. Récolter ce type de données directement auprès des entreprises semble complexe (dans la mesure où cela demanderait trop de temps et de recherches aux personnes interrogées). Nous avons constitué une base de données financière à partir de Diane. Nous pourrions nous servir de celle-ci pour mesurer la croissance plutôt que d'utiliser les données déclaratives des dirigeants. Dans le même ordre d'idées, l'utilisation d'une base de données financière composée de données secondaires, permettrait également de comparer les déclarations des dirigeants quant à leur croissance et les chiffres réels déclarés au Greffe du Tribunal. Nous pourrions ainsi valider la fiabilité des réponses obtenues à notre questionnaire.

La deuxième limite que nous pouvons observer ici porte toujours sur la mesure de la croissance réelle de l'entreprise. En effet, celle-ci a été mesurée par la croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires et des effectifs des entreprises étudiées sur trois années, c'est-à-dire de 2011 à 2014. Or les données concernant les caractéristiques du dirigeant et de l'entreprise ont elles aussi été récoltées en 2014. Nous sommes donc face à un problème lié à la temporalité des données recueillies. Il serait sans doute très intéressant de pouvoir effectuer la même étude mais d'obtenir des données personnelles sur les dirigeants et sur l'entreprise qui soient antérieures à celles portant sur la croissance. Nous pourrions ainsi réellement tester des relations de causalité entre ces deux phénomènes. Cette limite ouvre une nouvelle piste de recherche. En effet, les 253 entreprises de notre échantillon final ont été identifiées lors de l'enquête. Ainsi, il nous sera possible de réinterroger leurs dirigeants dans le futur (pour les

entreprises qui seront encore en activité). Nous disposerons alors des données concernant la situation de l'entreprise et du dirigeant en 2014 et nous pourrons voir si ces caractéristiques ont ou non influencé la croissance de l'entreprise par la suite.

Pour finir, la dernière limite principale identifiée dans cette recherche porte sur l'évaluation des caractéristiques psychosociologiques des dirigeants. Nous avons fait le choix de nous intéresser à la notion d'attitude face au risque dans la mesure où sa relation avec la croissance des entreprises ne faisait pas l'unanimité dans la littérature. De plus, par soucis d'optimisation du temps de réponse au questionnaire, nous ne pouvions pas diversifier les types de mesures psychosociologiques utilisées. Pour caractériser l'attitude face au risque chez nos dirigeants, nous avons choisi d'utiliser une échelle inédite en entrepreneuriat. Celle-ci, grâce à son appréhension de l'attitude face au risque mais aussi à la nouveauté et au changement, nous semblait adéquate dans notre contexte de recherche portant sur les start-up, qui sont des entreprises censées être fortement dynamiques et évoluant dans des secteurs d'activité risqués. Or nous avons d'une part remarqué que sur notre terrain de recherche qui s'intéressait à des dirigeants de start-up, cette échelle de mesure semble relativement peu adaptée puisque sa factorisation ne remplit pas totalement les critères statistiques qui assureraient sa fiabilité et sa pertinence. D'autre part, nous observons également dans l'analyse de nos résultats qu'une seule dimension de cette échelle est réellement corrélée avec les profils de dirigeants : le besoin de calme et de sécurité et donc l'aversion au risque. Selon nous, il serait pertinent, dans de futurs travaux, d'utiliser d'autres échelles de mesure qui puissent décrire les caractéristiques psychosociologiques des dirigeants, comme par exemple la mesure du lieu de contrôle, du besoin d'accomplissement ou encore de la flexibilité.

Annexes

Annexe 1 : Version finale du questionnaire

Trajectoires de croissance des entreprises innovantes françaises

Nous vous remercions de participer à cette recherche menée par l'Université Grenoble Alpes et le CERAG (Centre d'études et des recherches appliquées à la gestion – CNRS UMR 5820). Votre avis nous intéresse car nous étudions actuellement les trajectoires de croissance des jeunes entreprises innovantes qui ont bénéficié du support du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) via un incubateur et/ou le Concours d'Aide à Création d'Entreprises de Technologies Innovantes, ce qui est le cas de votre société.

Nous allons nous intéresser à 4 thématiques différentes :
1/ Votre entreprise
2/ Vos relations avec les parties prenantes
3/ La croissance de votre entreprise
4/ Votre profil

Compléter ce questionnaire devrait vous demander environ 15 minutes.

Pour y répondre dans les meilleures conditions, nous vous rappelons 2 éléments importants : 1/ Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse : ce qui nous intéresse, c'est votre perception. 2/ Les renseignements que contient ce questionnaire sont strictement confidentiels. Ils ne serviront qu'à des fins de recherche.

Contact : Caroline TARILLON (caroline.tarillon@upmf-grenoble.fr)

Partie 1 : Votre entreprise

***1. Votre entreprise est :**

- ○ Une Société à responsabilité limitée (SARL)
- ○ Une Société à responsabilité limitée à associé unique
- ○ Une Société anonyme (SA) à conseil d'administration
- ○ Une Société anonyme (SA) à Conseil de surveillance et Directoire
- ○ Une Société par action simplifiée (SAS)
- ○ Une Société par action simplifiée à associé unique (SASU)
- ○ Une Société en Commandite par Action (SCA)
- ○ Autre (veuillez préciser)

***2. Dans cette entreprise, vous êtes :**

- Président du Conseil d'Administration
- Directeur Général
- Président Directeur Général
- Président du Directoire
- Président du Conseil de Surveillance
- Président
- Gérant
- Co-gérant
- Autre (veuillez préciser)

***3. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

- E-Commerce - E-services
- Logiciels - Outils Internet
- Industrie - Chimie
- Santé - Biotechnologies
- Biens de consommation
- Electronique
- Energie - Cleantech
- Autre (veuillez préciser)

***4. Quelle est la nature de votre offre ?**

- Produit
- Procédé
- Service
- Licence, Brevet

Partie 1 : Votre entreprise

***5. Dans quel département se situe votre siège social (en chiffres) ?**

***6. Quelle est l'année de création de votre entreprise ? (4 chiffres)**

***7. Combien votre entreprise a-t-elle de filiales ?**

- Aucune
- De 1 à 2
- De 3 à 5
- De 6 à 10
- Plus de 10

***8. Bénéficiez-vous aujourd'hui ou avez-vous bénéficié un jour du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) ?**

- Oui
- Non

***9. Bénéficiez-vous aujourd'hui ou avez-vous bénéficié un jour du Crédit Impôt Recherche (CIR) ?**

- Oui
- Non

***10. Combien de brevets (ou licences) détient votre entreprise ?**

- Aucun
- De 1 à 2
- Entre 3 et 5
- Entre 6 et 10
- Plus de 10

***11. Votre entreprise est-elle accompagnée ou a-t-elle été accompagnée par :**

	Oui	Non	Je ne sais pas
Un incubateur public			
Un incubateur privé			
Le Concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes			
Oséo / BpiFrance			
Le réseau Entreprendre			
Une pépinière d'entreprises			

***12. Lors de la création de l'entreprise,**

	issu de la recherche publique	en lien avec la recherche publique	ni l'un, ni l'autre	je ne sais pas
le projet technologique était :				
le porteur de projet était :				

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***13. Votre entreprise comporte-t-elle un conseil d'administration ?**

- Oui
- Non

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***14. Votre entreprise comporte-t-elle un conseil de surveillance ?**

- Oui
- Non

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***15. De combien de membres se compose ce conseil d'administration ?**

***16. Ce conseil contient-il des administrateurs indépendants ?**
"Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement" (Rapport Bouton - 2002)

- Oui
- Non

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***17. De combien de membres se compose ce conseil de surveillance ?**

***18. Ce conseil contient-il des administrateurs indépendants ?**
"Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement" (Rapport Bouton - 2002)

- Oui
- Non

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***19. Combien votre entreprise compte-t-elle d'actionnaires ? (en chiffre)**

***20. Un pacte d'actionnaires a-t-il été mis en place au sein de votre société ?**

- Oui
- Non

***21. Les parties prenantes suivantes sont-elles actionnaires ?**

		Pourcentage de capital détenu
Vous		
Co-fondateurs		
Love Money		
Salariés		
Business-Angels		
Capital-investisseurs		
Université (Centre de recherche)		
Industriels		
Marché financier (introduction en bourse)		

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***22. Nous allons maintenant nous intéresser au rôle de ces actionnaires (autres que vous) au sein d'une entreprise telle que la vôtre. De façon formelle (conseil d'administration, conseil de surveillance...) ou informelle (rencontres, discussions téléphoniques...), ils peuvent jouer un rôle plus ou moins actif.**
Selon vous, ces actionnaires :

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord
Contrôlent les décisions stratégiques majeures					
Ont vis-à-vis du dirigeant un rôle d'écoute et de conseil en ce qui concerne les décisions stratégiques majeures					
Contrôlent les actions opérationnelles mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés					
Aident le dirigeant à définir les actions opérationnelles à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés					
Contrôlent les performances financières de l'entreprise					
Aident le dirigeant à identifier et recruter les administrateurs de son entreprise					
Nomment les administrateurs					
Contrôlent la performance du dirigeant					
Aident le dirigeant à identifier et embaucher les membres de l'équipe de direction					
Nomment les membres de l'équipe de direction					
Déterminent la rémunération des membres de l'équipe de direction					
Offrent une expertise économique et financière					
Offrent une expertise managériale					
Offrent une expertise technique					
Offrent une expertise légale					

Font profiter l'entreprise de leur réseau pour l'acquisition de ressources					
Contribuent à la gestion de l'image et de la réputation de l'entreprise					
Apportent au dirigeant encouragement et soutien comme le ferait un "coach"					

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***23. Êtes-vous entouré d'une équipe de direction (exemples : directeur technique, financier, commercial, R&D...) ?**

- Oui
- Non

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***24. De combien de membres se compose cette équipe de direction ? (en chiffres)**

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***25. Dans votre entreprise, avez-vous mis en place un comité stratégique composé de personnalités indépendantes (ni actionnaire, ni salarié) ?**

- Oui
- Non

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***26. De combien de membres se compose ce comité stratégique ? (en chiffres)**

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***27. Vous envisagez de mettre en place un comité stratégique dans le futur.**

Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***28. Dans votre entreprise, avez-vous mis en place un comité scientifique composé de personnalités indépendantes (ni actionnaire, ni salarié) ?**

- Oui
- Non

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***29. De combien de membres se compose ce comité scientifique ? (en chiffres)**

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***30. Vous envisagez de mettre en place un comité scientifique dans le futur.**

Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***31. Des personnalités indépendantes vous conseillent en dehors de ces structures, de manière informelle.**

- Oui
- Non

***32. Avez-vous mis en place des partenariats avec des laboratoires de recherche publics ?**

- Oui
- Non

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***33. Selon vous, ces partenariats sont déterminants pour la pérennité de votre entreprise.**

Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord

Partie 2 : Vos relations avec les parties prenantes

***34. Comment se déroulent vos relations avec les parties prenantes suivantes ?**

	Cette partie prenante a un pouvoir de contrôle sur vos décisions :	Cette partie prenante est une source d'expertise pour vos décisions :
Clients		
Fournisseurs		
Banques		
Business Angels		
Capital-Investisseurs		
Autres actionnaires		
Salariés		
Université, Laboratoire de recherche		
Etat, Pouvoirs publics		

Partie 3 : La croissance de votre entreprise

***35. Quelle a été la situation de votre entreprise en 2012 ?**

Chiffre d'affaires (en K€) :

Effectif (en chiffre) :

***36. Quelle a été la durée approximative des 3 phases de votre création ?**

	Je ne sais pas	Non applicable	< 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	> 4 ans
Du début du projet à la création de la société							
De la création de la société aux premières ventes							
Des premières ventes à l'équilibre financier							

***37. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires est réalisé à l'international ?**

- Aucun
- De 0 à 25%
- De 25 à 50%
- De 50 à 75%
- De 75 à 100%

***38. Ces 3 dernières années (ou depuis la création), quel a été le taux de croissance annuel moyen de votre entreprise ?**

	A diminué	Est resté stable	A augmenté de 5 à 10 % par an	A augmenté de 10 à 20% par an	A augmenté de 20 à 50% par an	A augmenté de 50 à 100% par an	A augmenté de + de 100% par an
Chiffre d'affaires							
Effectif							

***39. Avec du recul, vous auriez aimé que cette croissance soit :**

Beaucoup plus lente		Ni plus lente, ni plus rapide		Beaucoup plus rapide	Je ne suis pas concerné, mon entreprise n'était pas en croissance pendant cette période
○	○	○	○	○	○

***40. Vous pensez que la croissance de votre entreprise a été freinée par des difficultés de financement.**

Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord
○	○	○	○	○

***41. Vous avez sollicité un financement auprès des parties prenantes suivantes et vous avez connu des difficultés pour l'obtenir :**

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord	Je n'ai jamais sollicité cette partie prenante pour du financement
Business Angels	○	○	○	○	○	○
Capital investissement	○	○	○	○	○	○
Banque	○	○	○	○	○	○
État / Organismes publics	○	○	○	○	○	○
Crédit fournisseurs	○	○	○	○	○	○

***42. Quelle a été et quelle est aujourd'hui la logique patrimoniale de votre projet d'entreprise ?**

	Rester propriétaire et continuer à diriger	Revendre entièrement avec une plus-value maximum	Rester propriétaire et accepter de déléguer la direction	Diriger et développer l'entreprise en acceptant de perdre tout ou partie du capital	Non concerné - Je ne suis pas propriétaire de l'entreprise
Au début du projet, vous souhaitiez :	○	○	○	○	○
Aujourd'hui, vous souhaitez :	○	○	○	○	○

Partie 3 : La croissance de votre entreprise

***43. Si l'entreprise se développe comme vous le souhaitez, quelle sera sa situation dans 5 ans ?**

Chiffre d'affaires (en K€) : _____

Effectif (en chiffre) : _____

***44. Si l'entreprise se développe comme vous le souhaitez, quelle serait à termes sa taille optimale ?**

Chiffre d'affaires (en k€) : _____

Effectifs (en chiffres) : _____

***45. Dans l'hypothèse d'une très forte croissance, selon vous :**

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord
En tant que dirigeant, vous auriez à travailler beaucoup plus					
Le temps passé à réaliser vos tâches préférées serait beaucoup plus important					
Vos employés pourraient bénéficier d'un cadre de travail bien meilleur					
Vous bénéficieriez de revenus beaucoup plus élevés					
Votre possibilité de garder le contrôle et la surveillance de tout ce qui se passe dans votre entreprise serait bien plus importante					
Votre indépendance vis-à-vis de vos clients serait bien meilleure					
Votre indépendance vis-à-vis de vos fournisseurs serait bien meilleure					
Votre indépendance vis-à-vis de vos actionnaires serait bien meilleure					
Votre indépendance vis-à-vis des banques serait bien meilleure					
La capacité de votre entreprise à survivre à une crise sévère serait bien meilleure					
La capacité de votre entreprise à conserver une haute qualité de produits et de services serait bien meilleure					
Vous auriez besoin de faire appel à des compétences dont vous ne disposez pas aujourd'hui					
Vous seriez toujours à la tête de cette entreprise					

Partie 4 : Votre profil

***46. Pour finir, nous allons maintenant parler de vous.**

Quel est votre degré d'accord avec les propositions d'ordre général ci-dessous ?

	Pas du tout d'accord		Ni d'accord, ni pas d'accord		Tout à fait d'accord
Je préfère une vie imprévisible, pleine de changements à une vie plus routinière					
Pour moi, le foyer idéal est paisible et calme					
J'aime changer continuellement d'activité					
J'aime un travail quand il offre du changement, de la variété et des voyages même s'il comporte certains risques					
J'aime introduire de la nouveauté et du changement dans ma vie de tous les jours					
Je préfère une vie bien organisée à une vie pleine d'imprévus					
J'aime aller presque chaque jour dans des lieux différents					
Je suis continuellement à la recherche de nouvelles idées					
C'est quand je suis au calme et en sécurité que je me sens le mieux					
Je n'aime pas qu'il y ait beaucoup d'agitation autour de moi					
J'évite les endroits bruyants et pleins de monde					
Je ne prends aucun plaisir à faire des choses téméraires et imprudentes juste pour m'amuser					
J'aime quelquefois faire des choses qui me font un peu peur					
J'aimerais être correspondant d'un journal à l'étranger					
Lorsque j'étais enfant, je rêvais souvent de partir à la découverte du monde					
J'aimerais vivre le restant de mes jours dans la même ville					

Partie 4 : Votre profil

***47. En quelle année êtes-vous né(e) ? (4 chiffres)**

***48. Vous êtes :**

- Un homme
- Une femme

***49. Quel est votre niveau de formation ?**

- CAP-BEP
- Bac
- Bac+2
- Bac+3
- Bac+4
- Bac+5
- Docteur
- Autre (veuillez préciser)

***50. Quelle compétence principale avez-vous apporté à l'entreprise ?**

- Expertise scientifique et technique
- Expertise économique et financière
- Expertise managériale
- Expertise légale et juridique
- Autre (veuillez préciser)

***51. Etes-vous le fondateur de cette entreprise ?**

- Oui
- Non

Partie 4 : Votre profil

***52. Aviez-vous des co-fondateurs ?**

- Oui
- Non

Partie 4 : Votre profil

53. Combien aviez-vous de co-fondateurs (en chiffres) ?

***54. Quelles compétences ont-ils apporté à l'entreprise ? (Plusieurs choix possibles)**

- [ ] Expertise scientifique et technique
- [ ] Expertise économique et financière
- [ ] Expertise managériale
- [ ] Expertise légale et juridique
- [ ] Autre (veuillez préciser)

Partie 4 : Votre profil

***55. Vous avez été recruté par :**

- ( ) Le fondateur
- ( ) Les actionnaires

***56. Depuis quelle année dirigez vous cette entreprise ? (4 chiffres)**

Partie 5 : Votre profil

***57. Quelle part de votre patrimoine diriez-vous que vous avez investi dans cette entreprise ?**

- ( ) Moins de 10 %
- ( ) De 10 à 20%
- ( ) De 20 à 30%
- ( ) Plus de 30%

***58. Avez-vous déjà créé une ou plusieurs autres entreprises que celle que vous dirigez aujourd'hui ?**

- ( ) Oui
- ( ) Non

59. Si oui, combien d'autres entreprises avez-vous déjà créée ou dirigée ? (en chiffre)

***60. Aujourd'hui, possédez-vous ou dirigez-vous une autre entreprise que celle-ci ?**

- Oui
- Non

***61. Avant de devenir dirigeant de cette entreprise, aviez-vous déjà une expérience professionnelle dans son secteur d'activité ?**

- Oui
- Non

***62. Avant de devenir dirigeant de cette entreprise, vous étiez :**

- Salarié dans le secteur privé
- Indépendant / Dirigeant d'entreprise
- Enseignant-chercheur / chercheur dans le secteur public
- Etudiant
- Demandeur d'emploi
- Autre (veuillez préciser)

Conclusion

63. Quel est le nom de votre entreprise ? (facultatif)

64. Si vous avez des questions ou commentaires, merci de nous en faire part.

65. Si vous souhaitez recevoir une synthèse de cette recherche, merci de nous indiquer l'adresse mail à laquelle vous souhaitez qu'elle soit envoyée :

Annexe 2 : Mail de présentation de notre recherche destiné aux dirigeants

Objet : A l'attention de Madame / Monsieur « … » - Université de Grenoble - Etude sur les stratégies des entreprises innovantes

Madame / Monsieur « … »,

Vous êtes dirigeant(e) d'entreprise innovante, votre expérience nous intéresse !

En effet, dans le cadre d'une recherche menée par l'université Grenoble Alpes en partenariat avec la DGRI du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR), nous nous intéressons aux stratégies des entreprises innovantes françaises.

Votre entreprise ayant été incubée et/ou lauréate du Concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, votre expérience en tant que dirigeant nous serait extrêmement précieuse.

C'est pourquoi, nous souhaiterions recueillir votre témoignage grâce au questionnaire suivant : https://fr.surveymonkey.com/s.aspx

Remplir ce questionnaire devrait vous demander **environ 15 minutes**.

Nous vous remercions d'avance pour toute l'aide que vous pourrez nous apporter. Évidemment, si vous le souhaitez, nous vous enverrons un document de restitution de l'enquête.

Bien cordialement,

Caroline TARILLON
Doctorante contractuelle enseignante
Management Stratégique et Entrepreneuriat
Université Pierre Mendès France
150 Rue de la Chimie - 38040 Saint Martin d'Hères
Mail : caroline.tarillon@upmf-grenoble.fr

Remarque : Si vous ne souhaitez plus recevoir d'e-mails de notre part, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous. Vous serez automatiquement retiré de notre liste de distribution
https://fr.surveymonkey.com/optout.aspx

Annexe 3 : Mail de présentation de notre recherche destiné aux dirigeants – Relance 1

Objet : A l'attention de Madame / Monsieur « … » - RAPPEL - Quelles stratégies pour les entreprises innovantes ?

Madame / Monsieur « … »,

Vous êtes dirigeant(e) d'entreprise innovante, votre expérience nous intéresse !

Comme expliqué dans mon mail du 19 mars dernier, l'université Grenoble Alpes mène actuellement une recherche en partenariat avec la DGRI du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) sur les stratégies des entreprises innovantes françaisesissues des incubateurs et/ou du concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes.

En 8 jours, près de 200 dirigeants nous ont déjà fait profiter de leur expérience en remplissant notre questionnaire. Cependant, votre réponse est plus que jamais importante pour que notre échantillon représente au mieux l'avis des dirigeants des 1800 entreprises de la population sur 13 ans.

Si vous ne l'avez pas déjà fait, voici le lien vers le questionnaire qui vous permettra de contribuer à notre étude : https://fr.surveymonkey.com/s.aspx

Ce questionnaire est confidentiel et le compléter vous demandera **environ 15 minutes**.

Nous savons que nous vous demandons du temps et nous vous remercions d'avance pour toute l'aide que vous pourrez nous apporter. Nous avons besoin de vous !!

Si vous le souhaitez, nous vous enverrons un document de restitution à l'issue de l'enquête.

Bien cordialement,

Caroline TARILLON
Doctorante contractuelle enseignante
Management Stratégique et Entrepreneuriat
Université Pierre Mendès France
150 Rue de la Chimie - 38040 Saint Martin d'Hères
Mail : caroline.tarillon@upmf-grenoble.fr

Remarque : Si vous ne souhaitez plus recevoir d'e-mails de notre part, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous. Vous serez automatiquement retiré de notre liste de distribution.
https://fr.surveymonkey.com/optout.aspx

Annexe 4 : Mail de présentation de notre recherche destiné aux dirigeants – Relance 2

Objet : A l'attention de Madame / Monsieur « … » - Dernier rappel - Quelles stratégies pour les entreprises innovantes ?

Monsieur « … »,

Vous êtes dirigeant(e) d'entreprise innovante, votre expérience nous intéresse !

Il ne vous reste plus que quelques jours pour participer à notre enquête ! L'étude sera fermée vendredi 11 avril à minuit.

Plus de 300 dirigeants nous ont déjà fait profiter de leur expérience en remplissant notre questionnaire. Cependant, votre réponse est plus que jamais importante pour que notre échantillon représente au mieux l'avis des dirigeants des 1800 entreprises de la population sur 13 ans.

Comme expliqué dans mon mail du 31 mars dernier, l'université Grenoble Alpes mène actuellement une recherche en partenariat avec la DGRI du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) sur les stratégies des entreprises innovantes françaisesissues des incubateurs et/ou du concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes.

Si vous ne l'avez pas déjà fait, voici le lien vers le questionnaire qui vous permettra de contribuer à notre étude : https://fr.surveymonkey.com/s.aspx

Ce questionnaire est confidentiel et le compléter vous demandera **environ 15 minutes**.

Nous savons que nous vous demandons du temps et nous vous remercions d'avance pour toute l'aide que vous pourrez nous apporter. Nous avons besoin de vous !!

Si vous le souhaitez, nous vous enverrons un document de restitution à l'issue de l'enquête.

Bien cordialement,

Caroline TARILLON
Doctorante contractuelle enseignante
Management Stratégique et Entrepreneuriat
Université Pierre Mendès France
150 Rue de la Chimie - 38040 Saint Martin d'Hères
Mail : caroline.tarillon@upmf-grenoble.fr

Remarque : Si vous ne souhaitez plus recevoir d'e-mails de notre part, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous. Vous serez automatiquement retiré de notre liste de distribution.
https://fr.surveymonkey.com/optout.aspx

Annexe 5 : Résultats du test du Khi-deux entre le secteur d'activité et les entreprises lauréates du Concours

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,698[a]	5	,001
Rapport de vraisemblance	21,343	5	,001
Association linéaire par linéaire	15,147	1	,000
Nombre d'observations valides	249		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,81.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,288	,001
	V de Cramer	,288	,001
Nombre d'observations valides		249	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé secteur_activite_regroupe * Accomp_concours

			Accomp_concours		Total
			Oui	Non	
secteur_activite_regroupe	Autres. biens de consommation	Effectif	27	31	58
		Effectif théorique	33,3	24,7	58,0
	Logiciel - E-commerce	Effectif	21	33	54
		Effectif théorique	31,0	23,0	54,0
	Industrie - Chimie	Effectif	18	8	26
		Effectif théorique	14,9	11,1	26,0
	Santé - Biotechnologies	Effectif	47	26	73
		Effectif théorique	41,9	31,1	73,0
	Electronique	Effectif	18	4	22
		Effectif théorique	12,6	9,4	22,0
	Energie - Cleantech	Effectif	12	4	16
		Effectif théorique	9,2	6,8	16,0
Total		Effectif	143	106	249
		Effectif théorique	143,0	106,0	249,0

Annexe 6 : Résultats du test du Khi-deux entre le secteur d'activité des entreprises et leur accompagnement par Oséo / BpiFrance

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,336[a]	5	,006
Rapport de vraisemblance	16,882	5	,005
Association linéaire par linéaire	12,737	1	,000
Nombre d'observations valides	250		

a. 2 cellules (16,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,20.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,256	,006
	V de Cramer	,256	,006
Nombre d'observations valides		250	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé secteur_activite_regroupe * Accomp_oseo_bpi

			Accomp_oseo_bpi		
			Oui	Non	Total
secteur_activite_regroupe	Autres, biens de consommation	Effectif	39	19	58
		Effectif théorique	46,4	11,6	58,0
	Logiciel - E-commerce	Effectif	39	16	55
		Effectif théorique	44,0	11,0	55,0
	Industrie - Chimie	Effectif	24	2	26
		Effectif théorique	20,8	5,2	26,0
	Santé - Biotechnologies	Effectif	64	9	73
		Effectif théorique	58,4	14,6	73,0
	Electronique	Effectif	19	3	22
		Effectif théorique	17,6	4,4	22,0
	Energie - Cleantech	Effectif	15	1	16
		Effectif théorique	12,8	3,2	16,0
Total		Effectif	200	50	250
		Effectif théorique	200,0	50,0	250,0

Annexe 7 : Corrélation entre l'âge du dirigeant et le nombre de cofondateurs dans son entreprise

Corrélations

		age_dirigeant	Nbre_cofondateurs
age_dirigeant	Corrélation de Pearson	1	,175*
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	253	189
Nbre_cofondateurs	Corrélation de Pearson	,175*	1
	Sig. (bilatérale)	,016	
	N	189	189

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Annexe 8 : : Résultats des tests du Khi-deux entre le secteur d'activité et les relations de l'entreprise avec la recherche publique

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	21,208[a]	10	,020
Rapport de vraisemblance	21,704	10	,017
Association linéaire par linéaire	1,986	1	,159
Nombre d'observations valides	252		

a. 2 cellules (11,1%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,19.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,290	,020
	V de Cramer	,205	,020
Nombre d'observations valides		252	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé secteur_activite_regroupe * Source_projet_techno

			Source_projet_techno			Total
			issu de la recherche publique	en lien avec la recherche publique	ni l'un, ni l'autre	
secteur_activite_regroupe	Autres, biens de consommation	Effectif	16	12	30	58
		Effectif théorique	17,7	15,2	25,1	58,0
	Logiciel - E-commerce	Effectif	11	15	30	56
		Effectif théorique	17,1	14,7	24,2	56,0
	Industrie - Chimie	Effectif	9	7	10	26
		Effectif théorique	7,9	6,8	11,2	26,0
	Santé - Biotechnologies	Effectif	35	19	20	74
		Effectif théorique	22,6	19,4	32,0	74,0
	Electronique	Effectif	4	7	11	22
		Effectif théorique	6,7	5,8	9,5	22,0
	Energie - Cleantech	Effectif	2	6	8	16
		Effectif théorique	4,9	4,2	6,9	16,0
Total		Effectif	77	66	109	252
		Effectif théorique	77,0	66,0	109,0	252,0

Annexe 9 : Corrélation entre l'âge de l'entreprise et sa taille

Corrélations

		CA_2012	Effectif_2012	age_entreprise
CA_2012	Corrélation de Pearson	1	,716**	,387**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	253	253	253
Effectif_2012	Corrélation de Pearson	,716**	1	,341**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	253	253	253
age_entreprise	Corrélation de Pearson	,387**	,341**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	253	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 10 : Corrélation entre l'âge du dirigeant et la taille de son entreprise

Corrélations

		age_dirigeant	CA_2012	Effectif_2012
age_dirigeant	Corrélation de Pearson	1	,133*	,059
	Sig. (bilatérale)		,035	,347
	N	253	253	253
CA_2012	Corrélation de Pearson	,133*	1	,716**
	Sig. (bilatérale)	,035		,000
	N	253	253	253
Effectif_2012	Corrélation de Pearson	,059	,716**	1
	Sig. (bilatérale)	,347	,000	
	N	253	253	253

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 11 : Résultats du Test t de Student entre le statut de fondateur du dirigeant et la taille de son entreprise

Statistiques de groupe

	Statut_fondateur	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
CA_2012	Oui	236	673,06	1334,465	86,866
	Non	17	1099,71	2131,687	517,010
Effectif_2012	Oui	236	8,61	12,251	,797
	Non	17	17,94	28,177	6,834

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
CA_2012	Hypothèse de variances égales	3,254	,072	-1,215	251	,226	-426,651	351,293	-1118,508	265,206
	Hypothèse de variances inégales			-,814	16,915	,427	-426,651	524,257	-1533,159	679,857
Effectif_2012	Hypothèse de variances égales	10,379	,001	-2,689	251	,008	-9,335	3,472	-16,172	-2,498
	Hypothèse de variances inégales			-1,357	16,438	,193	-9,335	6,880	-23,889	5,219

Annexe 12 : Corrélation entre l'âge de l'entreprise et sa croissance

Corrélations

		age_entreprise	Cr_CA	Cr_Effectif
age_entreprise	Corrélation de Pearson	1	-,218**	-,175**
	Sig. (bilatérale)		,000	,005
	N	253	253	253
Cr_CA	Corrélation de Pearson	-,218**	1	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	253	253	253
Cr_Effectif	Corrélation de Pearson	-,175**	,506**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	
	N	253	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 13 : Corrélation entre l'âge du dirigeant et la croissance de son entreprise

Corrélations

		Cr_CA	Cr_Effectif	age_dirigeant
Cr_CA	Corrélation de Pearson	1	,506**	-,081
	Sig. (bilatérale)		,000	,201
	N	253	253	253
Cr_Effectif	Corrélation de Pearson	,506**	1	,003
	Sig. (bilatérale)	,000		,958
	N	253	253	253
age_dirigeant	Corrélation de Pearson	-,081	,003	1
	Sig. (bilatérale)	,201	,958	
	N	253	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 14 : Résultats du Test t de Student entre le statut de fondateur du dirigeant et le taux de croissance de son entreprise

Statistiques de groupe

	Statut_fondateur	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Oui	236	3,70	1,869	,122
	Non	17	3,59	2,210	,536
Cr_Effectif	Oui	236	3,17	1,676	,109
	Non	17	2,65	1,618	,392

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	1,599	,207	,242	251	,809	,115	,475	-,821	1,051
	Hypothèse de variances inégales			,210	17,689	,836	,115	,550	-1,041	1,271
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	,946	,332	1,254	251	,211	,527	,420	-,300	1,354
	Hypothèse de variances inégales			1,293	18,561	,212	,527	,407	-,327	1,380

Annexe 15 : Résultats du test du Khi-deux entre le secteur d'activité et la nature de l'offre de l'entreprise

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,699[a]	5	,012
Rapport de vraisemblance	16,818	5	,005
Association linéaire par linéaire	,303	1	,582
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,32.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,241	,012
	V de Cramer	,241	,012
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé secteur_activite_regroupe * nature_offre_regroupé

			nature_offre_regroupé		
			Produit	Procédé, Service, licence et brevet	Total
secteur_activite_regroupe	Autres, biens de consommation	Effectif	34	24	58
		Effectif théorique	33,0	25,0	58,0
	Logiciel - E-commerce	Effectif	29	27	56
		Effectif théorique	31,9	24,1	56,0
	Industrie - Chimie	Effectif	17	9	26
		Effectif théorique	14,8	11,2	26,0
	Santé - Biotechnologies	Effectif	35	39	74
		Effectif théorique	42,1	31,9	74,0
	Electronique	Effectif	20	2	22
		Effectif théorique	12,5	9,5	22,0
	Energie - Cleantech	Effectif	9	8	17
		Effectif théorique	9,7	7,3	17,0
Total		Effectif	144	109	253
		Effectif théorique	144,0	109,0	253,0

Annexe 16 : Corrélation entre le niveau d'innovation d'une entreprise et son taux de croissance

Corrélations

		Cr_CA	Cr_Effectif	Nbre_brevets
Cr_CA	Corrélation de Pearson	1	,506**	,185**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003
	N	253	253	253
Cr_Effectif	Corrélation de Pearson	,506**	1	,104
	Sig. (bilatérale)	,000		,098
	N	253	253	253
Nbre_brevets	Corrélation de Pearson	,185**	,104	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,098	
	N	253	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 17 : Corrélation entre l'ouverture à l'international d'une entreprise et son taux de croissance

Corrélations

		Cr_CA	Cr_Effectif	CA_international
Cr_CA	Corrélation de Pearson	1	,506**	,133*
	Sig. (bilatérale)		,000	,034
	N	253	253	253
Cr_Effectif	Corrélation de Pearson	,506**	1	,071
	Sig. (bilatérale)	,000		,262
	N	253	253	253
CA_international	Corrélation de Pearson	,133*	,071	1
	Sig. (bilatérale)	,034	,262	
	N	253	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Annexe 18 : Résultats du Test t de Student entre le sexe du dirigeant et le taux de croissance de son entreprise

Statistiques de groupe

	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Un homme	217	3,82	1,923	,131
	Une femme	36	2,97	1,502	,250
Cr_Effectif	Un homme	217	3,16	1,714	,116
	Une femme	36	3,03	1,424	,237

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	6,118	,014	2,506	251	,013	,843	,337	,181	1,506
	Hypothèse de variances inégales			2,987	55,946	,004	,843	,282	,278	1,409
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	6,245	,013	,427	251	,670	,129	,302	-,465	,723
	Hypothèse de variances inégales			,488	53,350	,628	,129	,264	-,401	,659

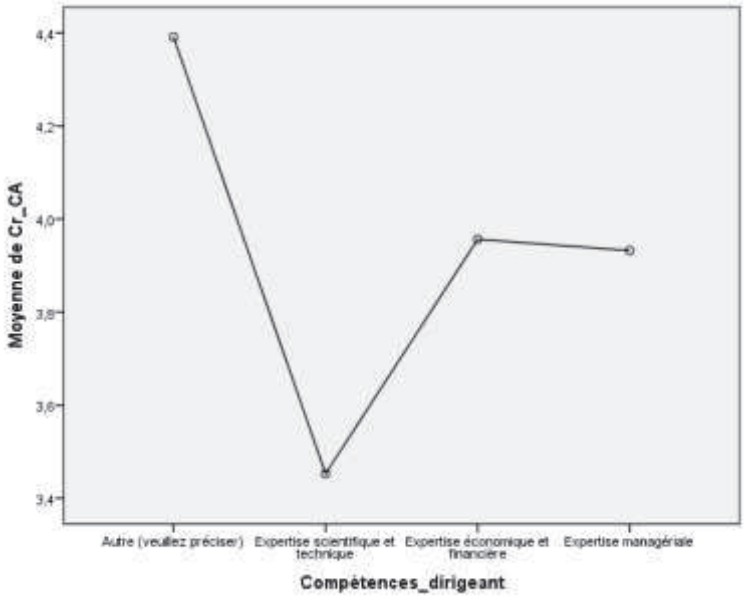
Annexe 19 : Résultats du test ANOVA entre la croissance de l'entreprise et les compétences du dirigeant

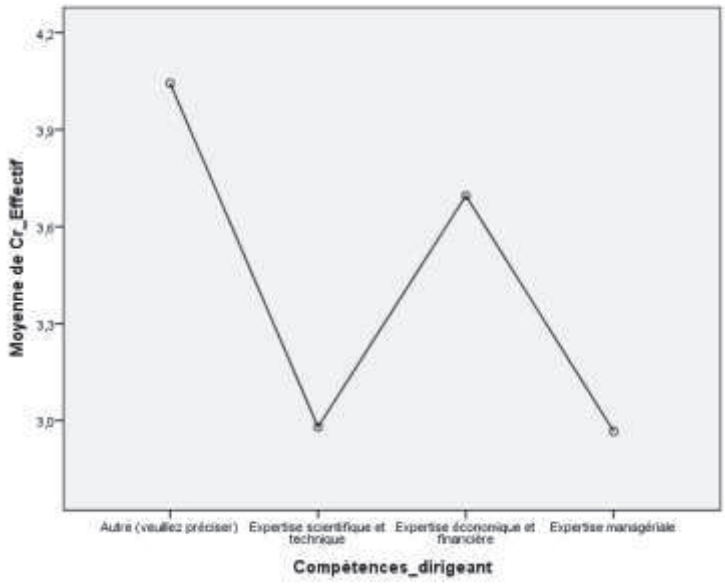
Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Cr_CA	,715	3	249	,544
Cr_Effectif	,863	3	249	,461

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Cr_CA	Inter-groupes	24,733	3	8,244	2,347	,073
	Intra-groupes	874,833	249	3,513		
	Total	899,565	252			
Cr_Effectif	Inter-groupes	31,461	3	10,487	3,870	,010
	Intra-groupes	674,697	249	2,710		
	Total	706,158	252			





Annexe 20 : Résultats du Test t de Student entre l'expérience entrepreneuriale du dirigeant et le taux de croissance de son entreprise

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	,201	,654	,337	251	,736	,083	,246	-,401	,567
	Hypothèse de variances inégales			,332	189,696	,740	,083	,249	-,409	,574
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	6,062	,014	,299	251	,765	,065	,218	-,364	,494
	Hypothèse de variances inégales			,286	172,159	,775	,065	,227	-,384	,514

Statistiques de groupe

	Création_autres_entreprise	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Oui	95	3,75	1,957	,201
	Non	158	3,66	1,853	,147
Cr_Effectif	Oui	95	3,18	1,856	,190
	Non	158	3,11	1,560	,124

Annexe 21 : Résultats du test du Khi-deux entre le statut de fondateur et l'expérience entrepreneuriale du dirigeant

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,773[a]	1	,001		
Correction pour la continuité[b]	10,061	1	,002		
Rapport de vraisemblance	11,483	1	,001		
Test exact de Fisher				,001	,001
Association linéaire par linéaire	11,727	1	,001		
Nombre d'observations valides	253				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,38.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	-,216	,001
	V de Cramer	,216	,001
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé Statut_fondateur * Création_autres_entreprise

			Création_autres_entreprise		Total
			Oui	Non	
Statut_fondateur	Oui	Effectif	82	154	236
		Effectif théorique	88,6	147,4	236,0
	Non	Effectif	13	4	17
		Effectif théorique	6,4	10,6	17,0
Total		Effectif	95	158	253
		Effectif théorique	95,0	158,0	253,0

Annexe 22 : Résultats du Test t de Student entre l'expérience fonctionnelle du dirigeant et le taux de croissance de son entreprise

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	,848	,358	,316	251	,752	,079	,251	-,414	,573
	Hypothèse de variances inégales			,308	162,794	,758	,079	,257	-,428	,587
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	,129	,720	1,190	251	,235	,263	,221	-,173	,699
	Hypothèse de variances inégales			1,199	178,539	,232	,263	,220	-,170	,697

Statistiques de groupe

	Expérience_fonctionnelle secteur_activite	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Oui	166	3,72	1,838	,143
	Non	87	3,64	1,994	,214
Cr_Effectif	Oui	166	3,23	1,686	,131
	Non	87	2,97	1,646	,176

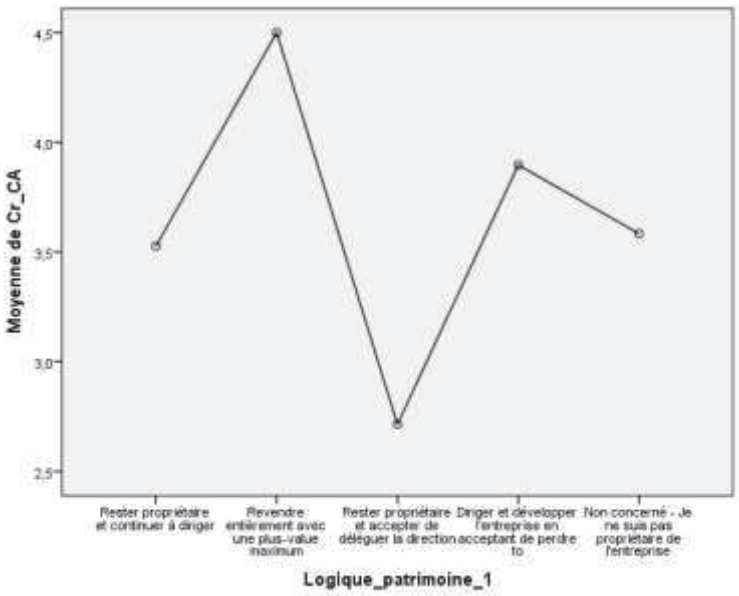
Annexe 23 : Résultats du Test ANOVA entre la croissance de l'entreprise et la logique patrimoniale du dirigeant lors de la création

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Cr_CA	1,484	4	248	,207
Cr_Effectif	,958	4	248	,431

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Cr_CA	Inter-groupes	34,799	4	8,700	2,495	,044
	Intra-groupes	864,767	248	3,487		
	Total	899,565	252			
Cr_Effectif	Inter-groupes	13,683	4	3,421	1,225	,301
	Intra-groupes	692,475	248	2,792		
	Total	706,158	252			



Annexe 24 : Motivation à la croissance des dirigeants

Statistiques

		CA_5_ans	Effectif_5_ans	CA_optimal	Effectif_optimal
N	Valide	253	253	253	253
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		18020,55	28,31	53521,69	72,54
Médiane		3000,00	15,00	10000,00	30,00
Minimum		0	0	0	0
Maximum		2500000	300	5000000	1000
Centiles	10	250,00	4,00	500,00	6,00
	25	1000,00	7,00	2000,00	12,00
	50	3000,00	15,00	10000,00	30,00
	75	8000,00	30,00	25000,00	77,50
	90	15000,00	60,00	100000,00	200,00

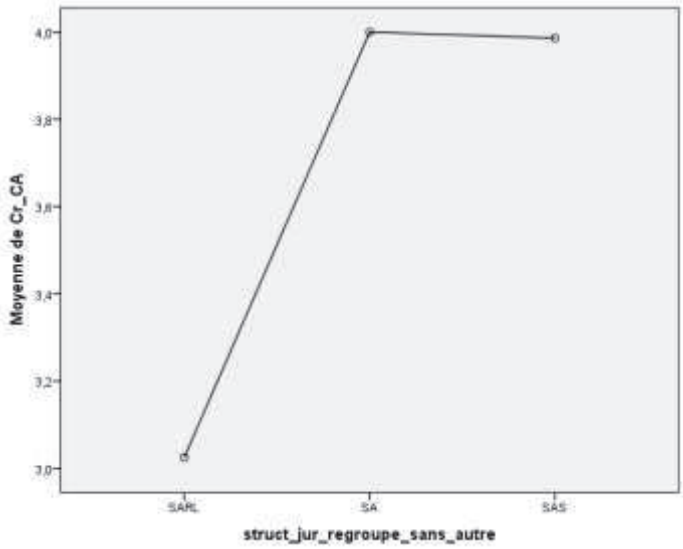
Annexe 25 : Résultats du Test ANOVA entre la structure juridique de l'entreprise et sa croissance

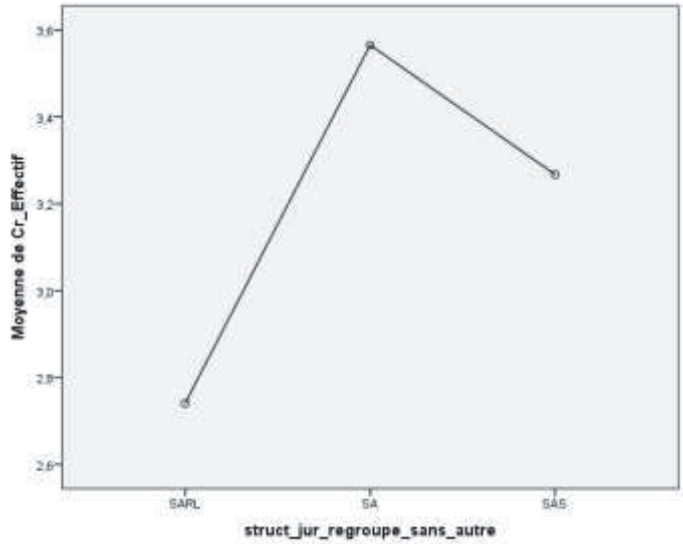
Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Cr_CA	7,254	2	247	,001
Cr_Effectif	7,474	2	247	,001

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Cr_CA	Inter-groupes	50,833	2	25,416	7,619	,001
	Intra-groupes	823,923	247	3,336		
	Total	874,756	249			
Cr_Effectif	Inter-groupes	19,366	2	9,683	3,571	,030
	Intra-groupes	669,790	247	2,712		
	Total	689,156	249			





Annexe 26 : Résultats du Test t de Student entre la présence d'un conseil d'administration et le taux de croissance de l'entreprise

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	,314	,576	3,828	251	,000	,959	,251	,466	1,452
	Hypothèse de variances inégales			3,744	140,531	,000	,959	,256	,453	1,465
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	,773	,380	3,422	251	,001	,764	,223	,324	1,203
	Hypothèse de variances inégales			3,324	138,304	,001	,764	,230	,309	1,218

Statistiques de groupe

	Conseil_administration	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Oui	78	4,36	1,914	,217
	Non	175	3,40	1,807	,137
Cr_Effectif	Oui	78	3,67	1,726	,195
	Non	175	2,90	1,600	,121

Annexe 27 : Résultats du Test t de Student entre la présence d'une équipe de direction et le taux de croissance de l'entreprise

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	2,327	,128	2,827	251	,005	,663	,234	,201	1,125
	Hypothèse de variances inégales			2,820	246,542	,005	,663	,235	,200	1,126
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	,439	,508	2,967	251	,003	,615	,207	,207	1,024
	Hypothèse de variances inégales			2,970	250,482	,003	,615	,207	,207	1,024

Statistiques de groupe

	Equipe_direction	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Oui	131	4,02	1,806	,158
	Non	122	3,35	1,924	,174
Cr_Effectif	Oui	131	3,44	1,669	,146
	Non	122	2,82	1,626	,147

Annexe 28 : Corrélation entre la taille de l'équipe de direction et du conseil d'administration et le taux de croissance de l'entreprise

Corrélations

		Cr_CA	Cr_Effectif	Taille_conseil _admin	Taille_equipe _direction
Cr_CA	Corrélation de Pearson	1	,506**	-,030	,166
	Sig. (bilatérale)		,000	,791	,059
	N	253	253	78	131
Cr_Effectif	Corrélation de Pearson	,506**	1	-,146	,144
	Sig. (bilatérale)	,000		,203	,100
	N	253	253	78	131
Taille_conseil_admin	Corrélation de Pearson	-,030	-,146	1	,157
	Sig. (bilatérale)	,791	,203		,238
	N	78	78	78	58
Taille_equipe_direction	Corrélation de Pearson	,166	,144	,157	1
	Sig. (bilatérale)	,059	,100	,238	
	N	131	131	58	131

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 29 : Corrélation entre la dispersion du capital et le taux de croissance de l'entreprise

Corrélations

		Cr_CA	Cr_Effectif	Nbre_actionn aire
Cr_CA	Corrélation de Pearson	1	,506**	,045
	Sig. (bilatérale)		,000	,477
	N	253	253	253
Cr_Effectif	Corrélation de Pearson	,506**	1	,035
	Sig. (bilatérale)	,000		,578
	N	253	253	253
Nbre_actionnaire	Corrélation de Pearson	,045	,035	1
	Sig. (bilatérale)	,477	,578	
	N	253	253	253

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 30 : Résultats du Test t de Student entre le pourcentage de capital détenu par le dirigeant et son statut de fondateur

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
PP_pourcentage_dirigeant	Hypothèse de variances égales	,446	,505	7,435	251	,000	2,423	,326	1,781	3,065
	Hypothèse de variances inégales			7,828	18,690	,000	2,423	,310	1,774	3,072

Statistiques de groupe

	Statut_fondateur	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
PP_pourcentage_dirigeant	Oui	236	4,83	1,302	,085
	Non	17	2,41	1,228	,298

Annexe 31 : Résultats du test du Khi-deux entre la présence de Business-Angel et celle de capital-investisseurs

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,593[a]	1	,000		
Correction pour la continuité[b]	15,333	1	,000		
Rapport de vraisemblance	15,715	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	16,528	1	,000		
Nombre d'observations valides	253				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 19,09.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,256	,000
	V de Cramer	,256	,000
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé PP_présence_BA * PP_présence_CI

			PP_présence_CI		Total
			Oui	Non	
PP_présence_BA	Oui	Effectif	32	37	69
		Effectif théorique	19,1	49,9	69,0
	Non	Effectif	38	146	184
		Effectif théorique	50,9	133,1	184,0
Total		Effectif	70	183	253
		Effectif théorique	70,0	183,0	253,0

Annexe 32 : Résultats du Test t de Student entre la présence de capital-investisseurs et le taux de croissance de l'entreprise

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	,000	,985	2,120	251	,035	,559	,264	,040	1,078
	Hypothèse de variances inégales			2,106	123,282	,037	,559	,265	,034	1,085
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	,120	,729	1,712	251	,088	,401	,234	-,060	,863
	Hypothèse de variances inégales			1,760	132,278	,081	,401	,228	-,050	,852

Statistiques de groupe

	PP_présence_CI	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Oui	70	4,10	1,897	,227
	Non	183	3,54	1,869	,138
Cr_Effectif	Oui	70	3,43	1,593	,190
	Non	183	3,03	1,695	,125

Annexe 33 : Résultats du Test t de Student entre la présence de Business-Angel et le taux de croissance de l'entreprise

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	,055	,814	-,821	251	,412	-,219	,267	-,746	,306
	Hypothèse de variances inégales			-,821	122,146	,413	-,219	,267	-,748	,309
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	6,799	,010	-1,143	251	,254	-,270	,236	-,735	,195
	Hypothèse de variances inégales			-1,228	141,972	,222	-,270	,220	-,705	,165

Statistiques de groupe

	PP_présence_BA	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Oui	69	3,54	1,891	,228
	Non	184	3,76	1,890	,139
Cr_Effectif	Oui	69	2,94	1,484	,179
	Non	184	3,21	1,738	,128

Annexe 34 : Résultats du test du Khi-deux entre la présence de Business-Angel et la structure juridique de l'entreprise

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	18,327[a]	2	,000
Rapport de vraisemblance	19,895	2	,000
Association linéaire par linéaire	11,545	1	,001
Nombre d'observations valides	250		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,35.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,271	,000
	V de Cramer	,271	,000
Nombre d'observations valides		250	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé

			PP_présence_BA		
			Oui	Non	Total
struct_jur_regroupe_sans_autre	SARL	Effectif	9	72	81
		Effectif théorique	22,4	58,6	81,0
	SA	Effectif	11	12	23
		Effectif théorique	6,3	16,7	23,0
	SAS	Effectif	49	97	146
		Effectif théorique	40,3	105,7	146,0
Total		Effectif	69	181	250
		Effectif théorique	69,0	181,0	250,0

Annexe 35 : Résultats du test du Khi-deux entre la présence de capital investisseur et la structure juridique de l'entreprise

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	44,914[a]	2	,000
Rapport de vraisemblance	47,615	2	,000
Association linéaire par linéaire	14,463	1	,000
Nombre d'observations valides	250		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,44.

Mesures symetriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,424	,000
	V de Cramer	,424	,000
Nombre d'observations valides		250	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé

			PP_présence_CI		
			Oui	Non	Total
struct_jur_regroupe_sans_autre	SARL	Effectif	5	76	81
		Effectif théorique	22,7	58,3	81,0
	SA	Effectif	17	6	23
		Effectif théorique	6,4	16,6	23,0
	SAS	Effectif	48	98	146
		Effectif théorique	40,9	105,1	146,0
Total		Effectif	70	180	250
		Effectif théorique	70,0	180,0	250,0

Annexe 36 : Résultats du Test t de Student entre la présence de salariés dans le capital et le taux de croissance de l'entreprise

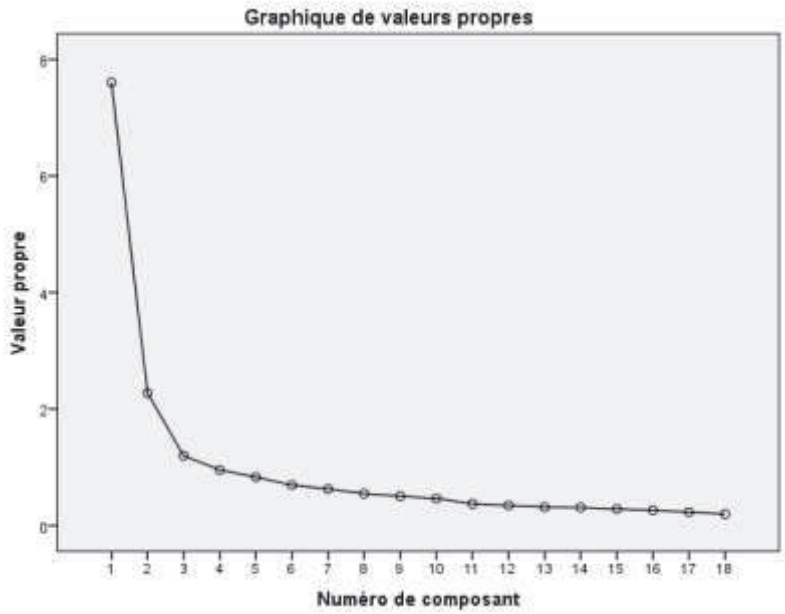
Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
Cr_CA	Hypothèse de variances égales	,129	,720	2,581	251	,010	,701	,272	,166	1,236
	Hypothèse de variances inégales			2,533	102,826	,013	,701	,277	,152	1,250
Cr_Effectif	Hypothèse de variances égales	,016	,899	1,242	251	,215	,302	,243	-,177	,781
	Hypothèse de variances inégales			1,254	107,810	,213	,302	,241	-,176	,779

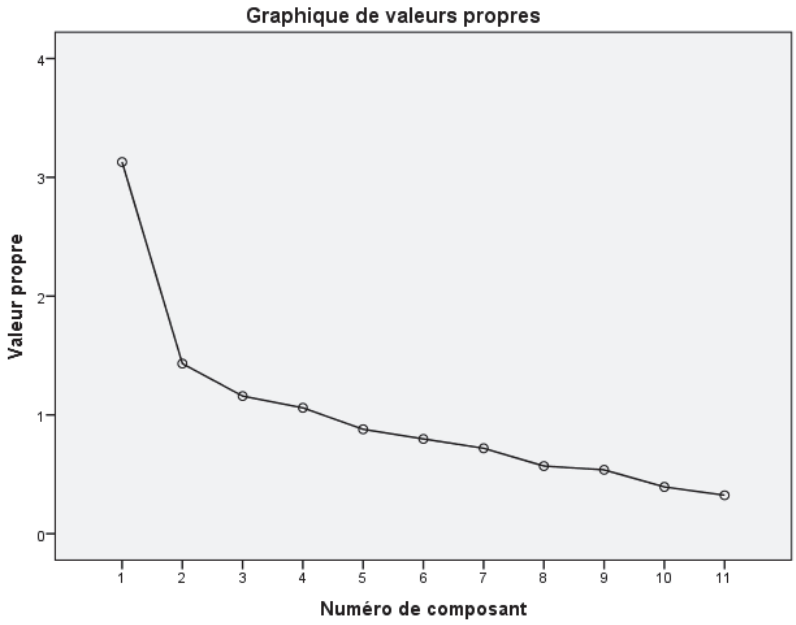
Statistiques de groupe

	PP_présence_salarié	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Cr_CA	Oui	63	4,22	1,921	,242
	Non	190	3,52	1,851	,134
Cr_Effectif	Oui	63	3,37	1,649	,208
	Non	190	3,06	1,680	,122

Annexe 37 : Graphique des valeurs propres – Critère de Catell – Rôle des actionnaires



Annexe 38 : Graphique des valeurs propres – Critères de Catell – Conséquences attendues de la croissance



Annexe 39 : Qualité de la représentation – Rôle des actionnaires

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Rôle_controle_decision_strat	1,000	,496
Rôle_conseil_decision_strat	1,000	,588
Rôle_controle_opé	1,000	,621
Rôle_conseil_opé	1,000	,531
Rôle_controle_perf_fin	1,000	,674
Rôle_aide_recrut_admin	1,000	,614
Rôle_nomme_admin	1,000	,644
Rôle_controle_perf_dir	1,000	,742
Rôle_aide_recrut_tmt	1,000	,665
Rôle_nomme_tmt	1,000	,748
Rôle_rem_tmt	1,000	,513
Rôle_expert_eco	1,000	,709
Rôle_expert_manag	1,000	,672
Rôle_expert_tech	1,000	,622
Rôle_expert_leg	1,000	,505
Rôle_reseau	1,000	,605
Rôle_image	1,000	,552
Rôle_coach	1,000	,576

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 40 : Variance totale expliquée – Rôle des actionnaires

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	7,606	42,258	42,258	7,606	42,258	42,258	4,913	27,293	27,293
2	2,274	12,635	54,893	2,274	12,635	54,893	3,940	21,889	49,183
3	1,197	6,649	61,542	1,197	6,649	61,542	2,225	12,360	61,542
4	,954	5,299	66,841						
5	,830	4,612	71,454						
6	,692	3,847	75,300						
7	,626	3,478	78,778						
8	,547	3,039	81,817						
9	,503	2,793	84,610						
10	,464	2,577	87,187						
11	,372	2,066	89,254						
12	,344	1,913	91,167						
13	,313	1,738	92,905						
14	,309	1,718	94,623						
15	,282	1,568	96,191						
16	,260	1,443	97,634						
17	,230	1,280	98,914						
18	,195	1,086	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 41 : Qualité de la représentation – Conséquences attendues de la croissance

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Csqs_Cr_qté_travail	1,000	,797
Csqs_Cr_tache_préférée	1,000	,756
Csqs_Cr_cadre_travail	1,000	,575
Csqs_Cr_revenus	1,000	,497
Csqs_Cr_contrôle	1,000	,563
Csqs_Cr_ind_clients	1,000	,486
Csqs_Cr_ind_fournisseurs	1,000	,587
Csqs_Cr_ind_actionnaires	1,000	,554
Csqs_Cr_banques	1,000	,531
Csqs_Cr_survie	1,000	,730
Csqs_Cr_qualité	1,000	,705

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

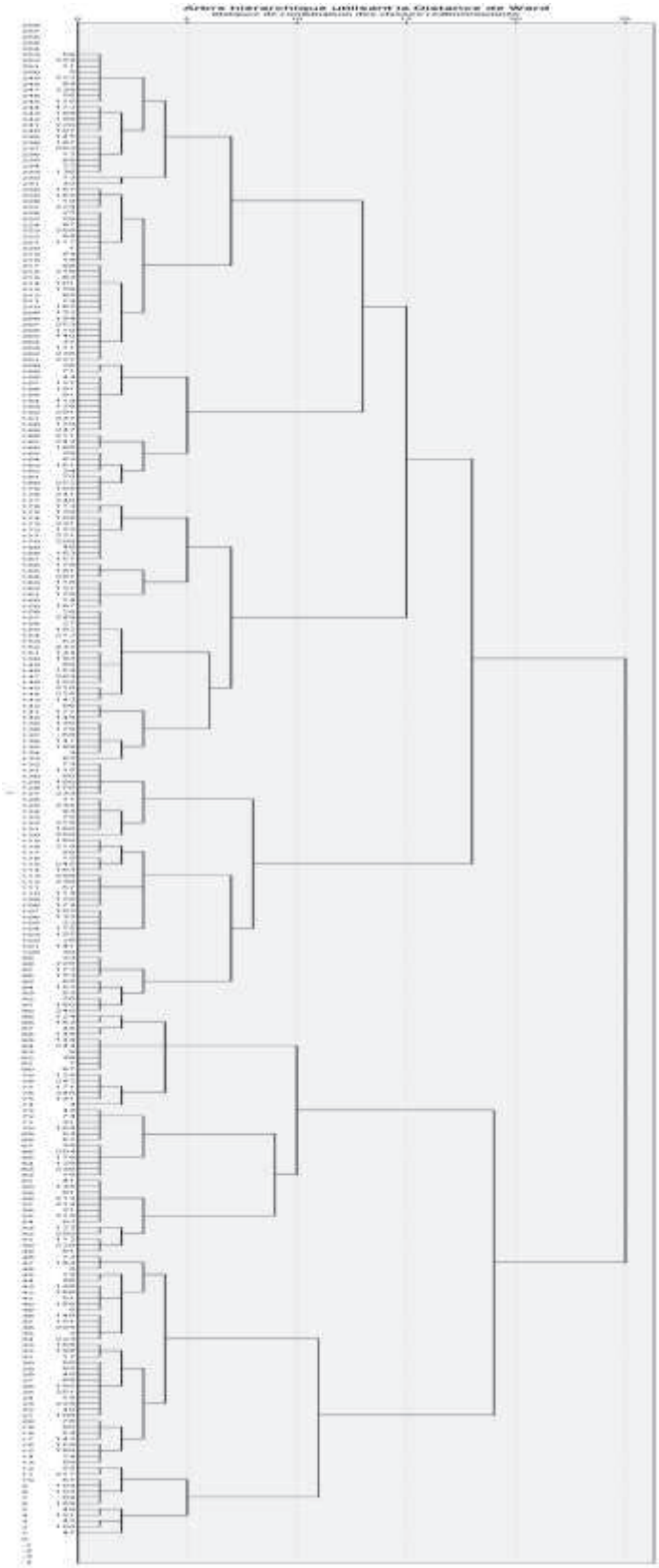
Annexe 42 : Variance totale expliquée – Conséquences attendues de la croissance

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,129	28,442	28,442	3,129	28,442	28,442	2,245	20,410	20,410
2	1,432	13,019	41,461	1,432	13,019	41,461	1,868	16,978	37,388
3	1,159	10,537	51,998	1,159	10,537	51,998	1,528	13,894	51,281
4	1,060	9,635	61,632	1,060	9,635	61,632	1,139	10,351	61,632
5	,879	7,991	69,624						
6	,798	7,251	76,874						
7	,719	6,539	83,413						
8	,570	5,178	88,591						
9	,538	4,887	93,478						
10	,394	3,578	97,057						
11	,324	2,943	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 43 : Arbre hiérarchique utilisant la Distance de Ward



Annexe 44 : Tableau ANOVA – Typologie sur les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance

ANOVA

	Classe		Erreur			
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl	F	Signification
FAC1_expertise_coaching_reseau	37,440	3	,561	249	66,743	,000
FAC2_organisation_direction	24,792	3	,713	249	34,755	,000
FAC3_controle_perofrmance	36,202	3	,576	249	62,863	,000
FAC1_cr_moyen_independance	16,204	3	,817	249	19,837	,000
FAC2_cr_moyen_consolidation	26,038	3	,698	249	37,286	,000
FAC3_cr_moyen_assoir_position_dirigeant	6,049	3	,939	249	6,440	,000
FAC4_cr_incitation_engagement_dirigeant	2,757	3	,979	249	2,817	,040

Les tests F ne doivent être utilisés que dans un but descriptif car les classes ont été choisies de manière à maximiser les différences entre les observations des diverses classes. Les niveaux de signification observés ne sont pas corrigés et ne peuvent par conséquent pas être interprétés comme des tests de l'hypothèse que les moyennes des classes sont égales.

Annexe 45 : Centres de classes finaux – Typologie sur les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance

Centres de classes finaux

	Classe			
	1	2	3	4
FAC1_expertise_coaching_reseau	,98772	,50206	-,66489	-,50451
FAC2_organisation_direction	-,84119	,77280	-,01737	-,11033
FAC3_controle_perofrmance	,02931	-,20675	,97338	-,76321
FAC1_cr_moyen_independance	,64815	-,62361	,19151	-,05983
FAC2_cr_moyen_consolidation	,12260	,45140	,38930	-,87071
FAC3_cr_moyen_assoir_position_dirigeant	-,03526	,38345	-,35391	,01225
FAC4_cr_incitation_engagement_dirigeant	-,04594	,20596	,10412	-,25656

Annexe 46 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et leur statut de fondateur

			Statut_fondateur		Total
			Oui	Non	
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	49	0	49
		Effectif théorique	45,7	3,3	49,0
	direction et positif	Effectif	59	6	65
		Effectif théorique	60,6	4,4	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	59	9	68
		Effectif théorique	63,4	4,6	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	69	2	71
		Effectif théorique	66,2	4,8	71,0
Total		Effectif	236	17	253
		Effectif théorique	236,0	17,0	253,0

Annexe 47 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et leurs compétences

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	17,650[a]	9	,039
Rapport de vraisemblance	16,590	9	,056
Association linéaire par linéaire	,365	1	,546
Nombre d'observations valides	253		

a. 2 cellules (12,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,45.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,264	,039
	V de Cramer	,152	,039
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			Compétences_dirigeant				Total
			Autre (veuillez préciser)	Expertise scientifique et technique	Expertise économique et financière	Expertise managériale	
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	4	32	4	9	49
		Effectif théorique	4,5	28,7	4,5	11,4	49,0
	direction et positif	Effectif	7	41	7	10	65
		Effectif théorique	5,9	38,0	5,9	15,2	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	5	29	6	28	68
		Effectif théorique	6,2	39,8	6,2	15,9	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	7	46	6	12	71
		Effectif théorique	6,5	41,5	6,5	16,6	71,0
Total		Effectif	23	148	23	59	253
		Effectif théorique	23,0	148,0	23,0	59,0	253,0

Annexe 48 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et leur expérience fonctionnelle

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,409[a]	3	,093
Rapport de vraisemblance	6,343	3	,096
Association linéaire par linéaire	,083	1	,774
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 16,85.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,159	,093
	V de Cramer	,159	,093
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			Expérience_fonctionnelle		
			Oui	Non	Total
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	31	18	49
		Effectif théorique	32,2	16,8	49,0
	direction et positif	Effectif	47	18	65
		Effectif théorique	42,6	22,4	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	37	31	68
		Effectif théorique	44,6	23,4	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	51	20	71
		Effectif théorique	46,6	24,4	71,0
Total		Effectif	166	87	253
		Effectif théorique	166,0	87,0	253,0

Annexe 49 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et leurs compétences perçues

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	24,993[a]	3	,000
Rapport de vraisemblance	22,846	3	,000
Association linéaire par linéaire	18,006	1	,000
Nombre d'observations valides	252		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,78.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,315	,000
	V de Cramer	,315	,000
Nombre d'observations valides		252	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé compétences_perçus_regroupé * classe_affectation_typo_cr_gvrnance

			classe_affectation_typo_cr_gvrnance				Total
			cognitif et indépendance	direction et positif	coercitif et mitigé	pas de role et négatif	
compétences_perçus_regroupé	Forte compétence perçue	Effectif	3	6	7	24	40
		Effectif théorique	7,8	10,3	10,8	11,1	40,0
	Faible compétence perçue	Effectif	46	59	61	46	212
		Effectif théorique	41,2	54,7	57,2	58,9	212,0
Total		Effectif	49	65	68	70	252
		Effectif théorique	49,0	65,0	68,0	70,0	252,0

Annexe 50 : Qualité de la représentation des 11 items – Niveau de stimulation optimal

	Initial	Extraction
NSO_vie_imprevisible	1,000	,548
NSO_foyer_calme	1,000	,400
NSO_chgmt_activite	1,000	,346
NSO_travail_av_chgmt	1,000	,548
NSO_introduire_nveaute	1,000	,614
NSO_vie_organisee	1,000	,496
NSO_lieux_differents	1,000	,402
NSO_cherche_nvelles_id ees	1,000	,414
NSO_calme_securite	1,000	,584
NSO_pas_agitation	1,000	,630
NSO_evite_bruit	1,000	,497
NSO_pas_temeraire	1,000	,341
NSO_faire_chose_peur	1,000	,443
NSO_correspondant_etra nger	1,000	,605
NSO_decouvrir_monde	1,000	,437
NSO_meme_ville	1,000	,594

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 51 : Variance totale expliquée – Niveau de stimulation optimal

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,361	21,007	21,007	3,361	21,007	21,007	2,520	15,750	15,750
2	1,946	12,160	33,167	1,946	12,160	33,167	2,403	15,018	30,768
3	1,401	8,759	41,926	1,401	8,759	41,926	1,753	10,959	41,727
4	1,192	7,448	49,374	1,192	7,448	49,374	1,224	7,647	49,374
5	,985	6,154	55,529						
6	,913	5,704	61,233						
7	,902	5,635	66,869						
8	,816	5,099	71,968						
9	,752	4,699	76,667						
10	,710	4,438	81,105						
11	,632	3,948	85,053						
12	,571	3,566	88,619						
13	,529	3,304	91,923						
14	,486	3,034	94,958						
15	,439	2,741	97,699						
16	,368	2,301	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 52 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et leur attitude face au risque

Test d'homogénéité des variances

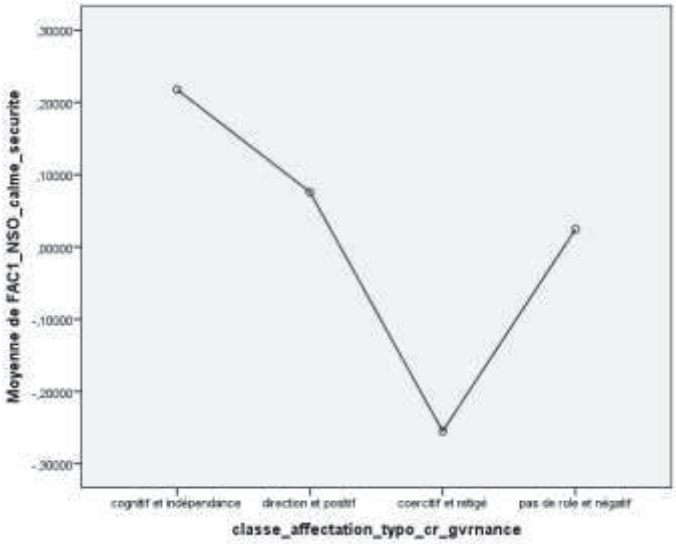
FAC1_NSO_calme_securite

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,382	3	249	,766

ANOVA à 1 facteur

FAC1_NSO_calme_securite

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	7,158	3	2,386	2,426	,066
Intra-groupes	244,842	249	,983		
Total	252,000	252			



Annexe 53 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et les partenariats avec la recherche publique

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,854[a]	3	,077
Rapport de vraisemblance	6,745	3	,080
Association linéaire par linéaire	1,416	1	,234
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 12,20.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,165	,077
	V de Cramer	,165	,077
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			Part_labo_public		Total
			Oui	Non	
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	36	13	49
		Effectif théorique	36,8	12,2	49,0
	direction et positif	Effectif	52	13	65
		Effectif théorique	48,8	16,2	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	56	12	68
		Effectif théorique	51,1	16,9	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	46	25	71
		Effectif théorique	53,3	17,7	71,0
Total		Effectif	190	63	253
		Effectif théorique	190,0	63,0	253,0

Annexe 54 : Tests du Khi-deux entre la présence d'un partenariat avec la recherche publique et celle d'un comité stratégique et d'un comité scientifique

Variables	Signification du test du Khi-deux de Pearson	Phi	V
		de Cramer	
Présence d'un comité stratégique	**0,058**	**0,119***	**0,119***
Présence d'un comité scientifique	**0,001**	**0,202*****	**0,202*****

* Le test est significatif au seuil de 10%

*** Le test est significatif au seuil de 1%

Annexe 55 : Résultats du test ANOVA entre les profils de dirigeants et le nombre de co-fondateurs

Test d'homogénéité des variances

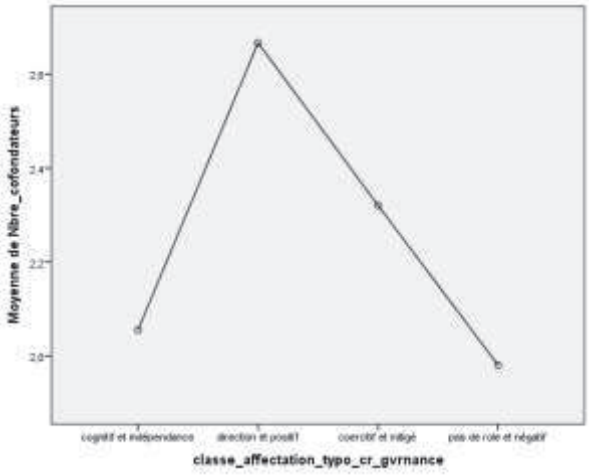
Nbre_cofondateurs

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3,661	3	185	,013

ANOVA à 1 facteur

Nbre_cofondateurs

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	13,689	3	4,563	2,170	,093
Intra-groupes	389,083	185	2,103		
Total	402,772	188			



Annexe 56 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et l'accompagnement par Oséo / BpiFrance

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,465[a]	3	,009
Rapport de vraisemblance	11,410	3	,010
Association linéaire par linéaire	6,142	1	,013
Nombre d'observations valides	250		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 9,80.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,214	,009
	V de Cramer	,214	,009
Nombre d'observations valides		250	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			Accomp_oseo_bpi		
			Oui	Non	Total
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	44	5	49
		Effectif théorique	39,2	9,8	49,0
	direction et positif	Effectif	51	14	65
		Effectif théorique	52,0	13,0	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	59	9	68
		Effectif théorique	54,4	13,6	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	46	22	68
		Effectif théorique	54,4	13,6	68,0
Total		Effectif	200	50	250
		Effectif théorique	200,0	50,0	250,0

Annexe 57 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le chiffre d'affaires de l'entreprise

Test d'homogénéité des variances

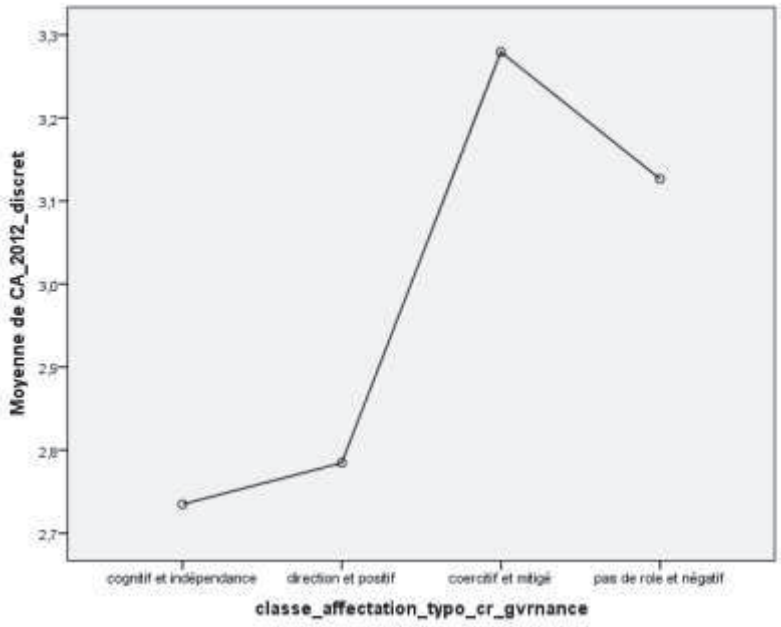
CA_2012_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3,479	3	249	,017

ANOVA à 1 facteur

CA_2012_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,910	3	4,303	2,160	,093
Intra-groupes	496,086	249	1,992		
Total	508,996	252			



Annexe 58 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et les effectifs de leur entreprise

Test d'homogénéité des variances

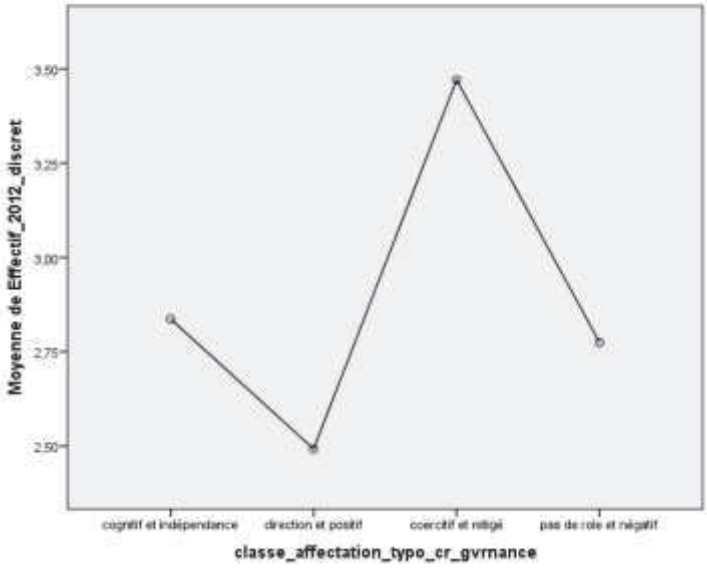
Effectif_2012_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3,917	3	249	,009

ANOVA à 1 facteur

Effectif_2012_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	34,254	3	11,418	5,871	,001
Intra-groupes	484,276	249	1,945		
Total	518,530	252			



Annexe 59 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le montant de l'actif de leur entreprise

Test d'homogénéité des variances

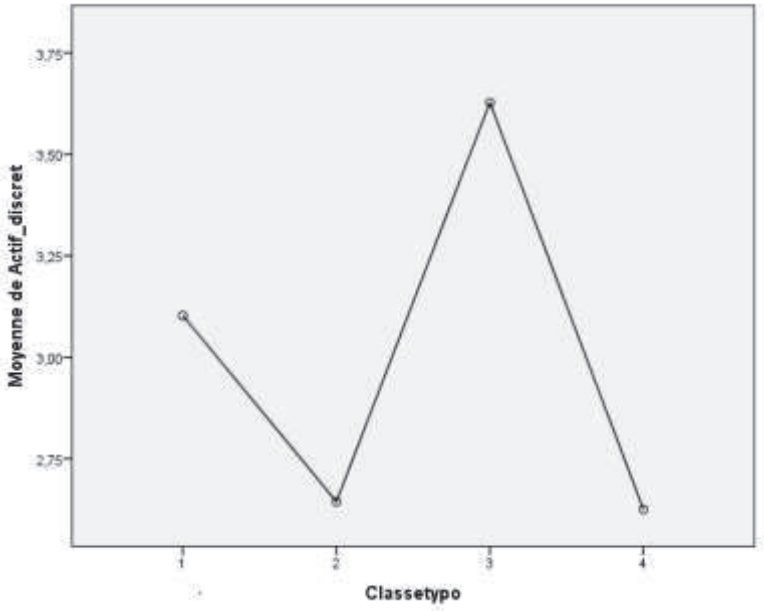
Actif_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,916	3	209	,128

ANOVA à 1 facteur

Actif_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	38,959	3	12,986	6,959	,000
Intra-groupes	390,037	209	1,866		
Total	428,995	212			



Annexe 60 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le montant des capitaux propres de leur entreprise

Test d'homogénéité des variances

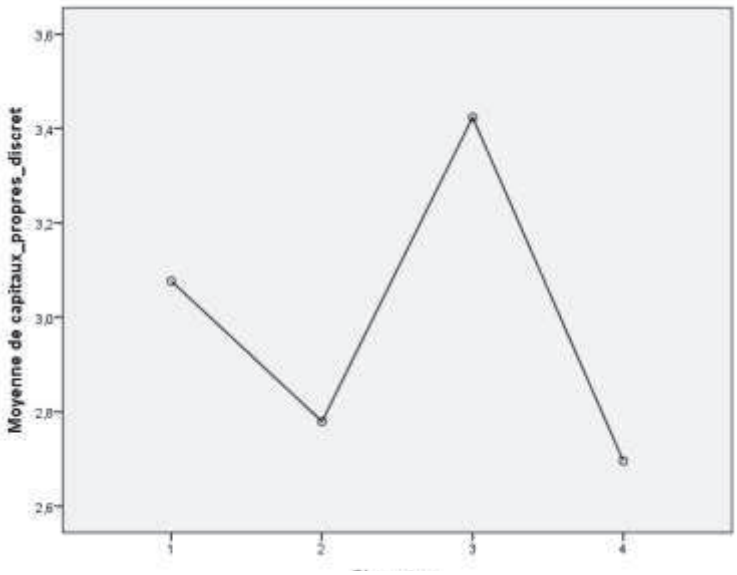
capitaux_propres_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,509	3	209	,060

ANOVA à 1 facteur

capitaux_propres_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	18,830	3	6,277	3,222	,024
Intra-groupes	407,151	209	1,948		
Total	425,981	212			



Annexe 61 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le montant du capital social de leur entreprise

Test d'homogénéité des variances

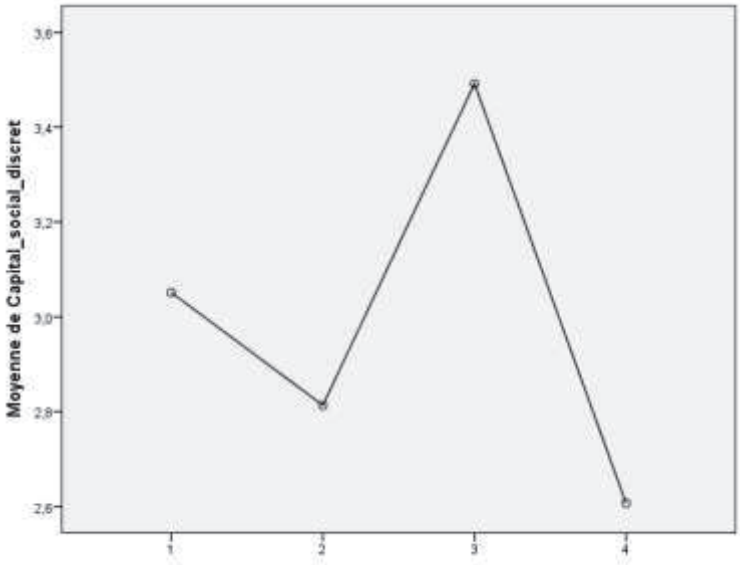
Capital_social_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,119	3	209	,949

ANOVA à 1 facteur

Capital_social_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	25,032	3	8,344	4,349	,005
Intra-groupes	400,949	209	1,918		
Total	425,981	212			



Annexe 62 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le montant des primes d'émissions

Test d'homogénéité des variances

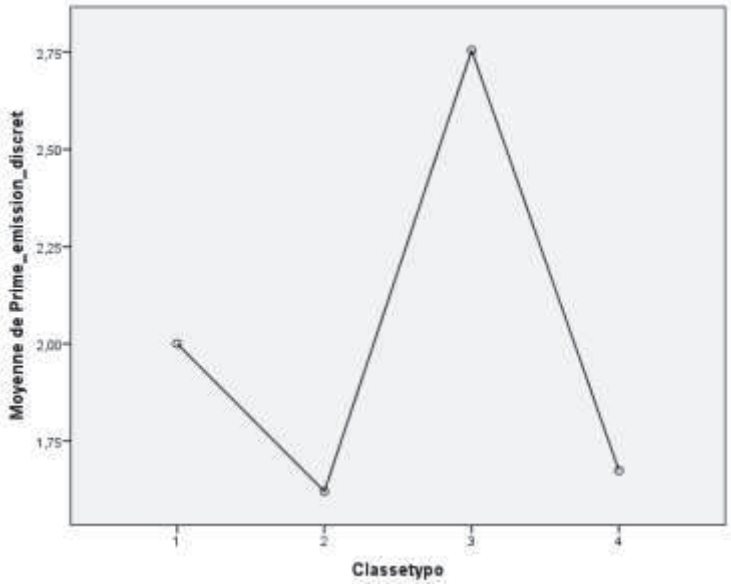
Prime_emission_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
5,351	3	177	,001

ANOVA à 1 facteur

Prime_emission_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	42,101	3	14,034	10,363	,000
Intra-groupes	239,700	177	1,354		
Total	281,801	180			



Annexe 63 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le bénéfice de l'entreprise

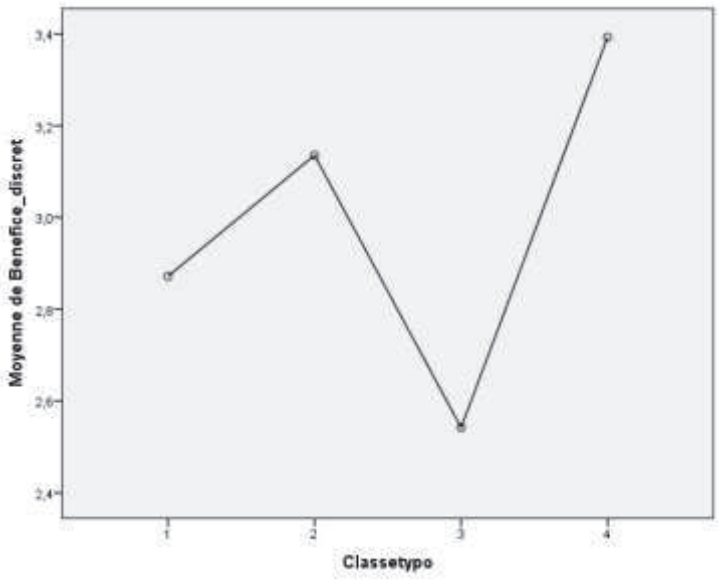
Benefice_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3,348	3	209	,020

ANOVA à 1 facteur

Benefice_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	22,706	3	7,569	3,922	,009
Intra-groupes	403,275	209	1,930		
Total	425,981	212			



Annexe 64 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le nombre de filiales

Test d'homogénéité des variances

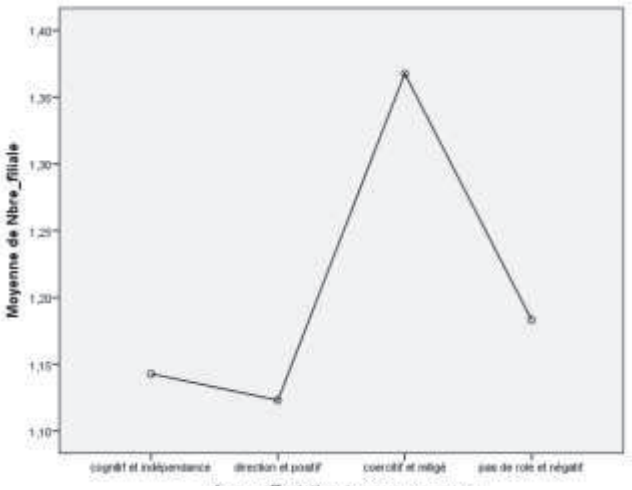
Nbre_filiale

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
10,655	3	249	,000

ANOVA à 1 facteur

Nbre_filiale

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,453	3	,818	3,111	,027
Intra-groupes	65,444	249	,263		
Total	67,897	252			



Annexe 65 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le niveau d'innovation de leur entreprise

Test d'homogénéité des variances

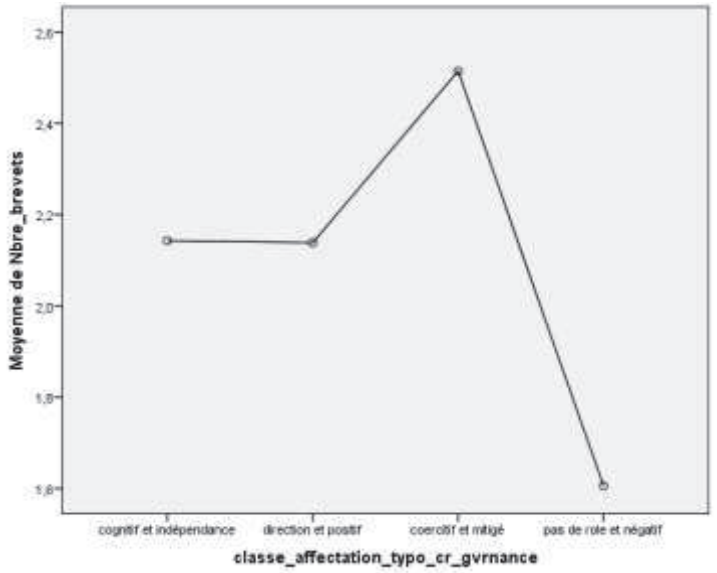
Nbre_brevets

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,643	3	249	,180

ANOVA à 1 facteur

Nbre_brevets

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	29,212	3	9,737	7,880	,000
Intra-groupes	307,697	249	1,236		
Total	336,909	252			



Annexe 66 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la structure juridique de l'entreprise

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	30,711[a]	6	,000
Rapport de vraisemblance	32,456	6	,000
Association linéaire par linéaire	4,175	1	,041
Nombre d'observations valides	250		

a. 1 cellules (8,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,42.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,350	,000
	V de Cramer	,248	,000
Nombre d'observations valides		250	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Tableau croisé classe_affectation_typo_cr_gvrnance * struct_jur_regroupe_sans_autre

			struct_jur_regroupe_sans_autre			Total
			SARL	SA	SAS	
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	13	1	34	48
		Effectif théorique	15,6	4,4	28,0	48,0
	direction et positif	Effectif	24	7	34	65
		Effectif théorique	21,1	6,0	38,0	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	9	12	47	68
		Effectif théorique	22,0	6,3	39,7	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	35	3	31	69
		Effectif théorique	22,4	6,3	40,3	69,0
Total		Effectif	81	23	146	250
		Effectif théorique	81,0	23,0	146,0	250,0

Annexe 67 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'un conseil d'administration

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,348[a]	3	,002
Rapport de vraisemblance	13,889	3	,003
Association linéaire par linéaire	,029	1	,865
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 15,11.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,238	,002
	V de Cramer	,238	,002
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			Conseil_administration		
			Oui	Non	Total
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	12	37	49
		Effectif théorique	15,1	33,9	49,0
	direction et positif	Effectif	18	47	65
		Effectif théorique	20,0	45,0	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	33	35	68
		Effectif théorique	21,0	47,0	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	15	56	71
		Effectif théorique	21,9	49,1	71,0
Total		Effectif	78	175	253
		Effectif théorique	78,0	175,0	253,0

Annexe 68 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et la taille du conseil d'administration

Test d'homogénéité des variances

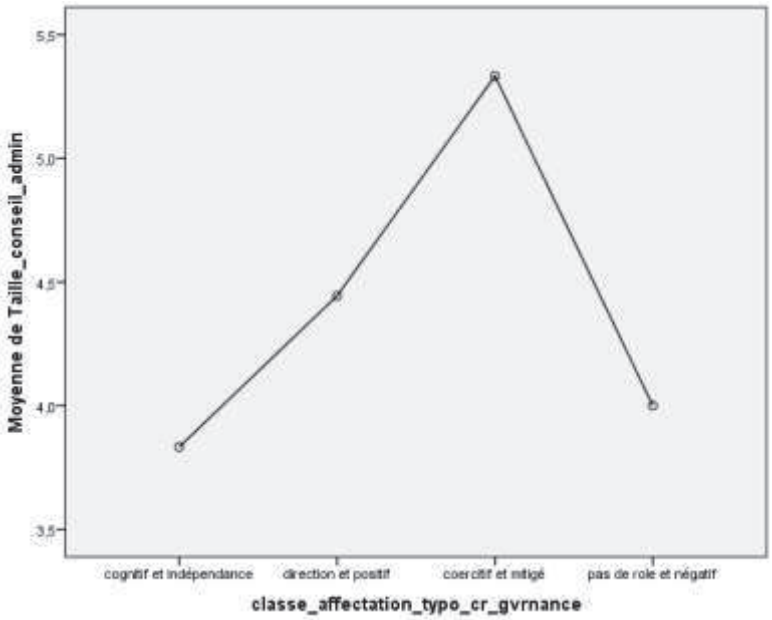
Taille_conseil_admin

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,077	3	74	,972

ANOVA à 1 facteur

Taille_conseil_admin

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	30,504	3	10,168	3,559	,018
Intra-groupes	211,444	74	2,857		
Total	241,949	77			



Annexe 69 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'une équipe de direction

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,820[a]	3	,050
Rapport de vraisemblance	7,941	3	,047
Association linéaire par linéaire	,093	1	,761
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 23,63.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,176	,050
	V de Cramer	,176	,050
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			Equipe_direction		Total
			Oui	Non	
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	23	26	49
		Effectif théorique	25,4	23,6	49,0
	direction et positif	Effectif	31	34	65
		Effectif théorique	33,7	31,3	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	45	23	68
		Effectif théorique	35,2	32,8	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	32	39	71
		Effectif théorique	36,8	34,2	71,0
Total		Effectif	131	122	253
		Effectif théorique	131,0	122,0	253,0

Annexe 70 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'un pacte d'actionnaires

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	28,221[a]	3	,000
Rapport de vraisemblance	29,917	3	,000
Association linéaire par linéaire	1,827	1	,176
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 20,53.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,334	,000
	V de Cramer	,334	,000
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			Pacte_actionnaire		
			Oui	Non	Total
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	30	19	49
		Effectif théorique	28,5	20,5	49,0
	direction et positif	Effectif	33	32	65
		Effectif théorique	37,8	27,2	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	56	12	68
		Effectif théorique	39,5	28,5	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	28	43	71
		Effectif théorique	41,3	29,7	71,0
Total		Effectif	147	106	253
		Effectif théorique	147,0	106,0	253,0

Annexe 71 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'un conseil scientifique

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,674[a]	3	,083
Rapport de vraisemblance	6,805	3	,078
Association linéaire par linéaire	,530	1	,467
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 10,07.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,162	,083
	V de Cramer	,162	,083
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			Conseil_scientifique		
			Oui	Non	Total
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	14	35	49
		Effectif théorique	10,1	38,9	49,0
	direction et positif	Effectif	8	57	65
		Effectif théorique	13,4	51,6	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	18	50	68
		Effectif théorique	14,0	54,0	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	12	59	71
		Effectif théorique	14,6	56,4	71,0
Total		Effectif	52	201	253
		Effectif théorique	52,0	201,0	253,0

Annexe 72 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et l'intention de mise en place d'un conseil scientifique

Test d'homogénéité des variances

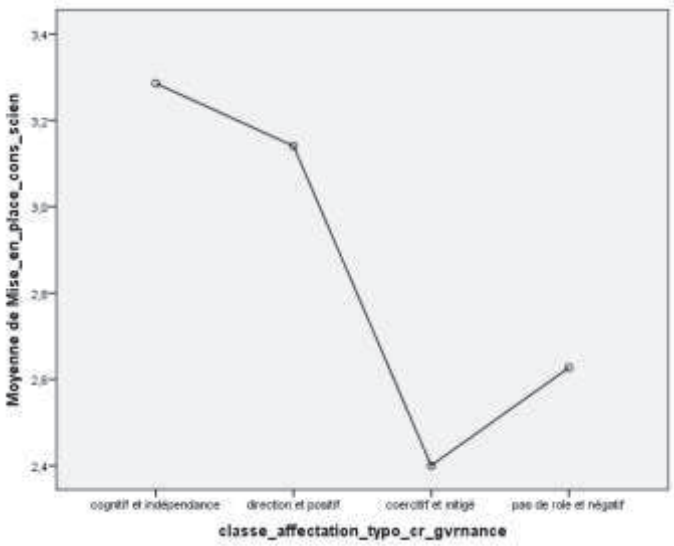
Mise_en_place_cons_scien

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,939	3	197	,423

ANOVA à 1 facteur

Mise_en_place_cons_scien

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	24,432	3	8,144	4,202	,007
Intra-groupes	381,817	197	1,938		
Total	406,249	200			



Annexe 73 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence de Business-Angel

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,216[a]	3	,003
Rapport de vraisemblance	15,073	3	,002
Association linéaire par linéaire	6,667	1	,010
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 13,36.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,237	,003
	V de Cramer	,237	,003
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			PP_présence_BA		
			Oui	Non	Total
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	19	30	49
		Effectif théorique	13,4	35,6	49,0
	direction et positif	Effectif	16	49	65
		Effectif théorique	17,7	47,3	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	25	43	68
		Effectif théorique	18,5	49,5	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	9	62	71
		Effectif théorique	19,4	51,6	71,0
Total		Effectif	69	184	253
		Effectif théorique	69,0	184,0	253,0

Annexe 74 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence de capital-investisseurs

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	45,200[a]	3	,000
Rapport de vraisemblance	44,908	3	,000
Association linéaire par linéaire	,513	1	,474
Nombre d'observations valides	253		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 13,56.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,423	,000
	V de Cramer	,423	,000
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			PP_présence_CI		
			Oui	Non	Total
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	12	37	49
		Effectif théorique	13,6	35,4	49,0
	direction et positif	Effectif	13	52	65
		Effectif théorique	18,0	47,0	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	39	29	68
		Effectif théorique	18,8	49,2	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	6	65	71
		Effectif théorique	19,6	51,4	71,0
Total		Effectif	70	183	253
		Effectif théorique	70,0	183,0	253,0

Annexe 75 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'une université dans le capital

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,790[a]	3	,051
Rapport de vraisemblance	7,067	3	,070
Association linéaire par linéaire	,018	1	,894
Nombre d'observations valides	253		

a. 1 cellules (12,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,07.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,175	,051
	V de Cramer	,175	,051
Nombre d'observations valides		253	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

			PP_présence_univ		
			Oui	Non	Total
classe_affectation_typo_cr_gvrnance	cognitif et indépendance	Effectif	3	46	49
		Effectif théorique	4,1	44,9	49,0
	direction et positif	Effectif	4	61	65
		Effectif théorique	5,4	59,6	65,0
	coercitif et mitigé	Effectif	11	57	68
		Effectif théorique	5,6	62,4	68,0
	pas de role et négatif	Effectif	3	68	71
		Effectif théorique	5,9	65,1	71,0
Total		Effectif	21	232	253
		Effectif théorique	21,0	232,0	253,0

Annexe 76 : Résultats du test ANOVA entre les profils des dirigeants et le pourcentage de capital détenu par le dirigeant

Test d'homogénéité des variances

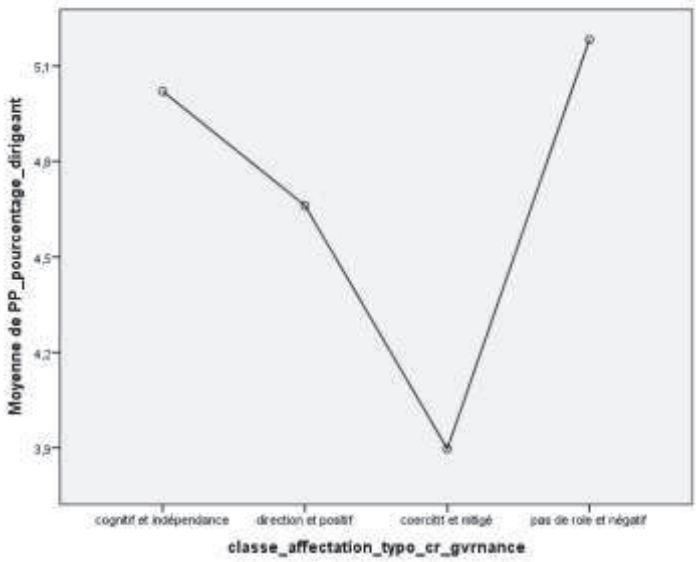
PP_pourcentage_dirigeant

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3,629	3	249	,014

ANOVA à 1 facteur

PP_pourcentage_dirigeant

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	65,338	3	21,779	12,040	,000
Intra-groupes	450,433	249	1,809		
Total	515,771	252			



Annexe 77 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le pourcentage de capital détenu par les Business-Angel

Test d'homogénéité des variances

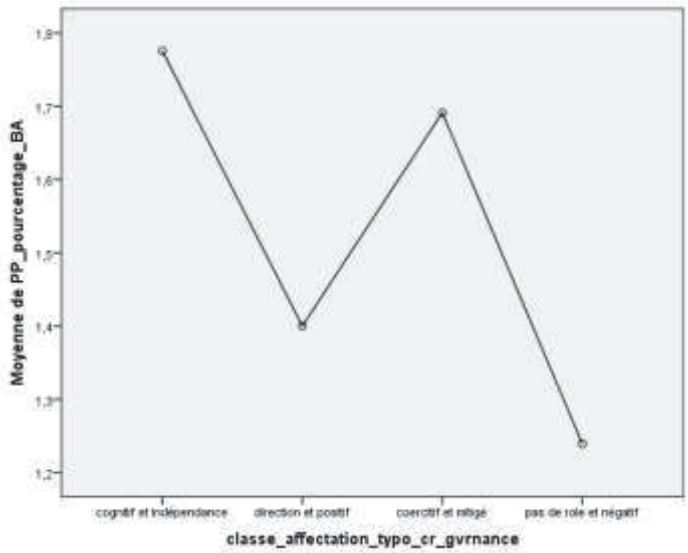
PP_pourcentage_BA

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
9,584	3	249	,000

ANOVA à 1 facteur

PP_pourcentage_BA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	11,666	3	3,889	4,110	,007
Intra-groupes	235,575	249	,946		
Total	247,241	252			



Annexe 78 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le pourcentage de capital détenu par les capital-investisseurs

Test d'homogénéité des variances

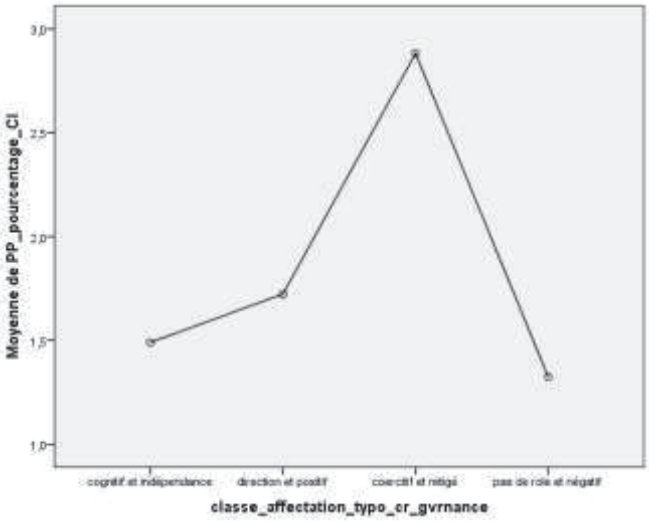
PP_pourcentage_CI

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
24,797	3	249	,000

ANOVA à 1 facteur

PP_pourcentage_CI

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	99,333	3	33,111	15,920	,000
Intra-groupes	517,868	249	2,080		
Total	617,202	252			



Annexe 79 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le rôle cognitif des Business-Angel

Test d'homogénéité des variances

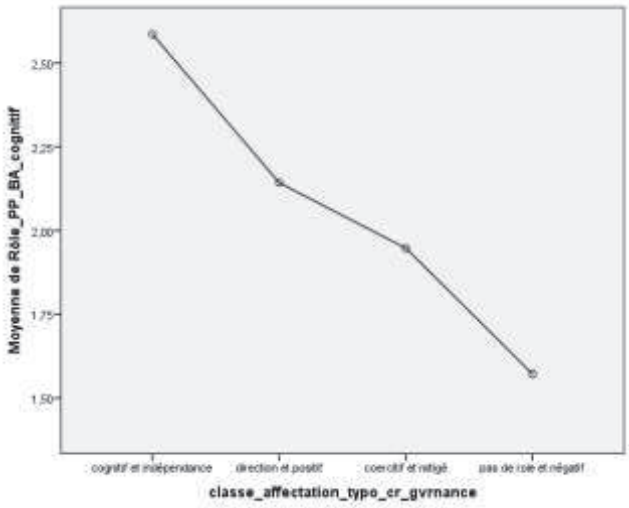
Rôle_PP_BA_cognitif

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,179	3	119	,094

ANOVA à 1 facteur

Rôle_PP_BA_cognitif

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	15,387	3	5,129	3,406	,020
Intra-groupes	179,215	119	1,506		
Total	194,602	122			



Annexe 80 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le rôle coercitif des capital-investisseurs

Test d'homogénéité des variances

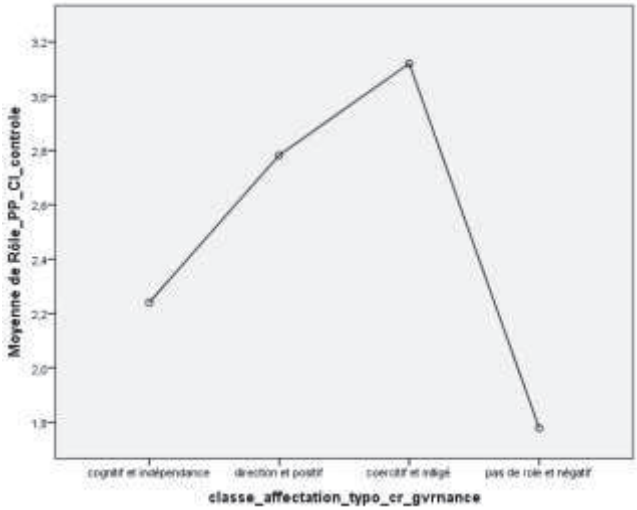
Rôle_PP_CI_controle

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3,973	3	121	,010

ANOVA à 1 facteur

Rôle_PP_CI_controle

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	35,772	3	11,924	6,052	,001
Intra-groupes	238,420	121	1,970		
Total	274,192	124			



Annexe 81 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le rôle cognitif des autres actionnaires

Test d'homogénéité des variances

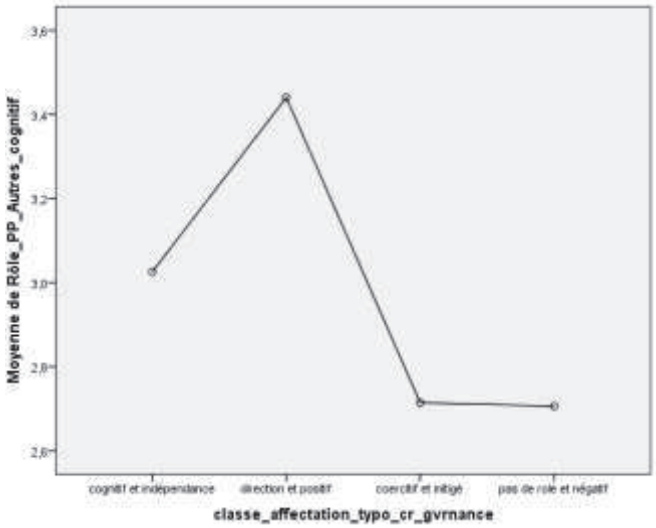
Rôle_PP_Autres_cognitif

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,124	3	192	,946

ANOVA à 1 facteur

Rôle_PP_Autres_cognitif

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	18,362	3	6,121	3,613	,014
Intra-groupes	325,311	192	1,694		
Total	343,673	195			



Annexe 82 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et la croissance réelle de l'entreprise

Test d'homogénéité des variances

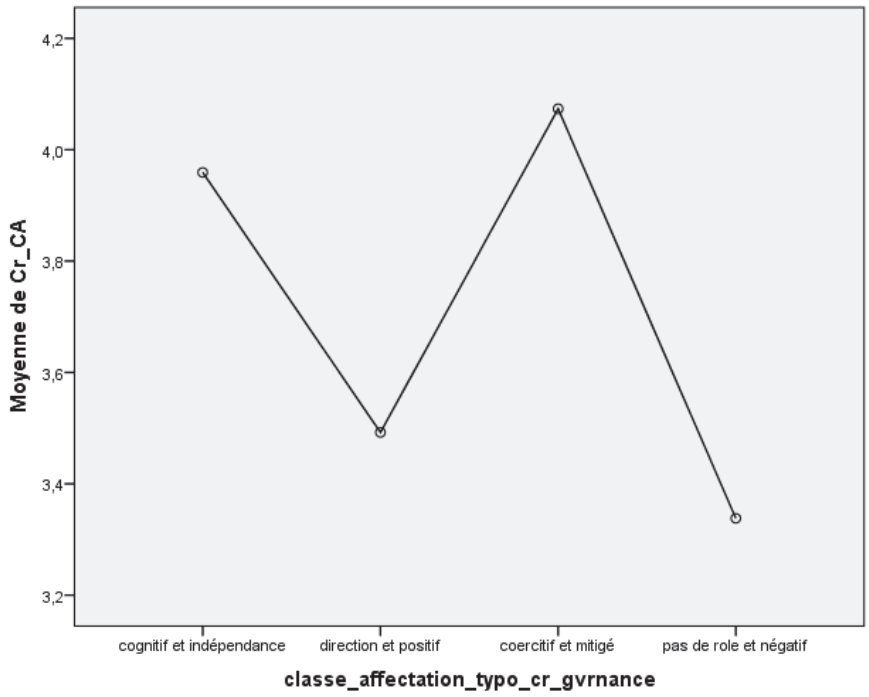
Cr_CA

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,326	3	249	,266

ANOVA à 1 facteur

Cr_CA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	24,881	3	8,294	2,361	,072
Intra-groupes	874,684	249	3,513		
Total	899,565	252			



Annexe 83 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et sa motivation à la croissance à 5 ans

Test d'homogénéité des variances

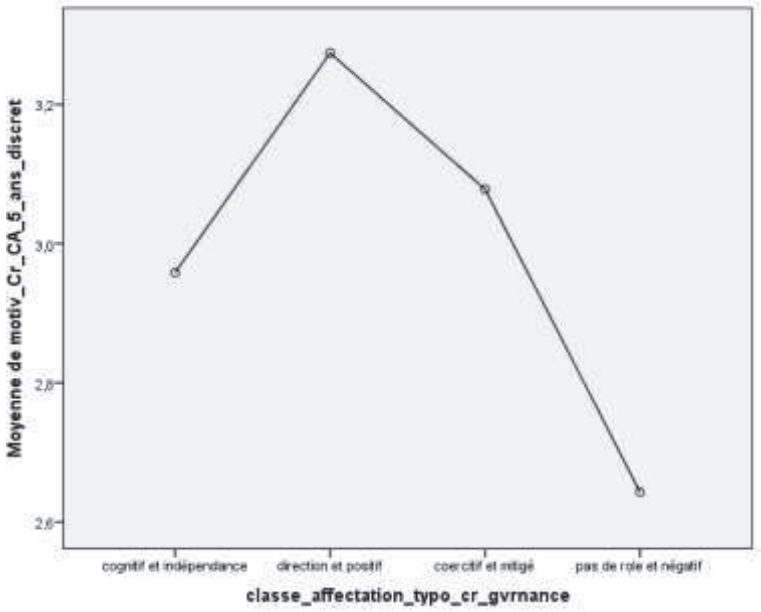
motiv_Cr_CA_5_ans_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,005	3	240	1,000

ANOVA à 1 facteur

motiv_Cr_CA_5_ans_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	13,961	3	4,654	2,322	,076
Intra-groupes	480,936	240	2,004		
Total	494,898	243			



Annexe 84 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et sa motivation à la croissance du chiffre d'affaires dans l'absolu

Test d'homogénéité des variances

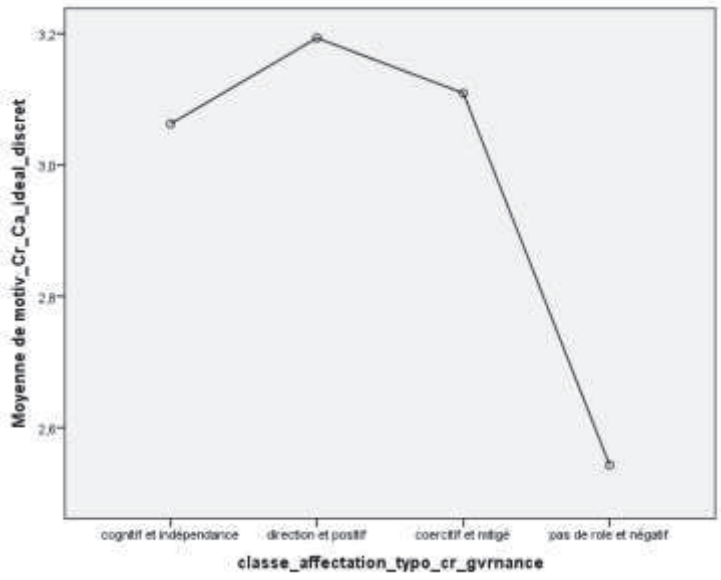
motiv_Cr_Ca_ideal_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,279	3	240	,840

ANOVA à 1 facteur

motiv_Cr_Ca_ideal_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	17,494	3	5,831	2,977	,032
Intra-groupes	470,096	240	1,959		
Total	487,590	243			



Annexe 85 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et sa motivation à la croissance des effectifs dans l'absolu

Test d'homogénéité des variances

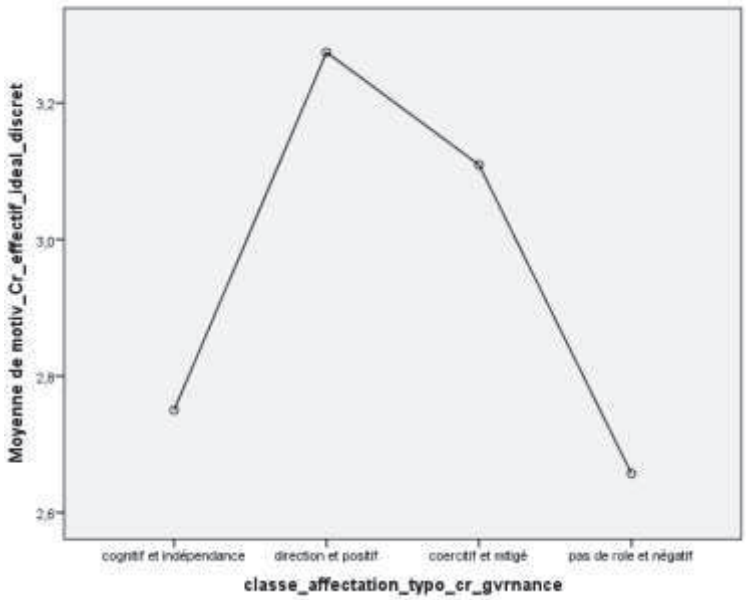
motiv_Cr_effectif_ideal_discret

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,019	3	240	,996

ANOVA à 1 facteur

motiv_Cr_effectif_ideal_discret

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	16,065	3	5,355	2,704	,046
Intra-groupes	475,345	240	1,981		
Total	491,410	243			



Bibliographie

A

Aaboen, L., Lindelöf, P., von Koch, C., & Löfsten, H. (2006). Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden. *Technovation*, *26*(8), 955-968.

Abida, M. (2012). L'évolution des caractéristiques du conseil d'administration. Présenté à 11ème Conférence Internationale de Gouvernance, Lyon.

Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). « Business Growth » - Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship theory and practice*, *34*(2), 289–316.

Ackoff, R. (1974). *Redesigning the Future*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Albert, P. (2000). L'essence des nouvelles entreprises technologiques. In *Les start-up high-tech : création et développement des entrepises technologiques* (p. 1-14). Paris: Dunod.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, *62*(5), 777–795.

Alexiev, A. S., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2010). Top Management Team Advice Seeking and Exploratory Innovation: The Moderating Role of TMT Heterogeneity. *Journal of Management Studies*, *47*(7), 1343-1364.

Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, *34*(12), 1497–1508.

Amann, B. (1999). La théorie des droits de propriété. In G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* (p. 13-60). Economica.

Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., & Oesch, J. M. (2001). Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, *16*(2), 119–143.

Archambeau, E. (2012, décembre 7). La France doit revoir son modèle entrepreneurial. *Les Echos*, p. 11.

Arrègle, J.-L. (2006). Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, (1), 241–259.

Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2003). The boundaries and limitations of agency theory and stewardship theory in the venture capitalist/entrepreneur relationship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(2), 145–162.

Asquin, A., & Chastand, M. (2009). Etude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes : une mise en perspective par les facteurs endogènes de croissance des entreprises créées en Rhône-Alpes sur 10 ans. *Cahier de Recherche Magellan, IAE de Lyon*.

Autant-Bernard, C., Mangematin, V., & Massard, N. (2006). L'influence de l'environnement regional sur la creation et la croissance des PME de biotechnologie. *Education et formations*, (73), 47-64.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, (2ème Edition., p. 12-62). Montreuil: Pearson France.

Ayerbe, C., & Bernasconi, M. (2009). Création et croissance des jeunes entreprises innovantes. In O. Meier, *Stratégies de croissance : fusions-acquisitions, alliances stratégiques et développement interne* (p. 9-20). Paris: Dunod.

B

Balboa, M., Martí, J., & Zieling, N. (2011). Impact of funding and value added on Spanish venture capital-backed firms. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, *24*(4), 449-466.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, *10*(S1), 107–124.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Barney, J. B., Busenitz, L. W., Moesel, D. D., & Fiet, J. O. (1994). The relationship between Venture Capital and managers in new firms: determinants of contractural covenants. *Managerial Finance*, *20*.

Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives. *Management international*, *13*(4), 11.

Bartelsman, E., Scarpetta, S., & Schivardi, F. (2003). *Comparative analysis of firm demographics and survival : micro-level evidence for the OECD countries* (No. 348). OECD.

Baudry, B. (2003). *Économie de la firme* (Vol. 1-1). Paris: Éd. la Découverte.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, *44*(2), 292–303.

Ben Selma, M., & Lamarque, E. (2012). Analyse des stratégies de développement des assureurs dans la banque: une approche par la théorie des ressources. *Finance Contrôle Stratégie*, (15-3).

Benslimane, S., Gallié, E.-P., & Guichard, R. (2009). Economic impacts of public subsidies on young innovating SME's performances : the case of the French National Competition for creation of New Technology-based Firms. *Cahier de Recherche Université Paris Dauphine - Institut pour le Management de la Recherche et de l'Innovation*, (2009-05).

Berger-Douce, S. (2005). L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire : Le point de vue critique d'un créateur. Présenté à IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern Corporation and Private Property*. MacMillan.

Bernasconi, M. (2008). La création d'entreprise technologique comme une succession de projets. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *21*(1), 119-142.

Berson, M. (2012). *Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur le crédit d'impôt recherche (CIR)* (No. 677) (p. 236). Sénat.

Bertoni, F., Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). External private equity financing and the growth of new technology based firms : The chicken and egg problem revisited. *Working Paper (Venture Fun PRIME project)*.

Bertoni, F., Colombo, M. G., & Grilli, L. (2013). Venture capital investor type and the growth mode of new technology-based firms. *Small Business Economics*, *40*(3), 527-552.

Bertoni, F., Ferrer, M. A., & Martí, J. (2013). The different roles played by venture capital and private equity investors on the investment activity of their portfolio firms. *Small Business Economics*, *40*(3), 607-633.

Bertrand, T. (2012, octobre 3). Adopter de nouveaux réflexes pour se développer. *Les Echos Entrepreneur*, p. 38.

Betbèze, J.-P., & Saint-Etienne, C. (2006). *Une stratégie PME pour la France* (No. 164). Paris: Conseil d'analyse économique.

Biga Diambeidou, M. B., & Gailly, B. (2011). A taxonomy of the early growth of Belgian start-ups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *18*(2), 194-218.

Billard, L., Boissin, J.-P., & Deschamps, B. (2003). Profil de dirigeant et représentation des mécanismes de gouvernement d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (204), 35-47.

Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, *15*(S2), 131–148.

Blanchot, F., & Meier, O. (2009). Voyage au coeur de la croissance des organisations. In O. Meier, *Stratégies de croissance : fusions-acquisitions, alliances stratégiques et développement interne* (p. 1-8). Paris: Dunod.

Boeker, W., & Wiltbank, R. (2005). New Venture Evolution and Managerial Capabilities. *Organization Science*, *16*(2), 123-133.

Boissin, J.-P. (2000). Le groupe et ses acteurs dans leur environnement économique et social. In J. Richard, *Analyse financière et gestion des groupes* (p. 381-403). Paris: Economica.

Boissin, J.-P., Castagnos, J.-C., & Guieu, G. (2003). Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences. In *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.

Boissin, J.-P., Chalus-Sauvannet, M.-C., Deschamps, B., & Geindre, S. (2009). Profil de chercheurs primo-entrepreneurs et stratégies de croissance de la jeune entreprise innovante. *Revue Internationale P.M.E*, *22*(2), 41-65.

Boissin, J.-P., & Trometter, M. (2003). Stratégies de croissance et contexte de gouvernement des entreprises de biotechnologies. *Revue Internationale P.M.E*, *16*(3-4).

Bonnafous-Boucher, M., & Dahl Rendtorff, J. (2014a). De la « partie prenante » à la théorie des parties prenantes. In *La théorie des parties prenantes* (p. 9-32). Paris: La Découverte.

Bonnafous-Boucher, M., & Dahl Rendtorff, J. (2014b). La théorie des parties prenantes en management stratégique (p. 33-54). Paris: La Découverte.

Bonnet, C. (2005). La confiance entre capital-investisseurs et dirigeants: conséquences comportementales et influence sur la performance financière. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, *8*(2), 99–132.

Bonnet, C., & Wirtz, P. (2012). Raising capital for rapid growth in young technology ventures : when business angels and venture capitalists coinvest. *Venture Capital : An International Journal of Entrepreneurial Finance*.

Bonn, I., & Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: An organisational life cycle approach. *Journal of Management and Organization*, *15*, 2-16.

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.

Bouton, D. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées* (p. 27). Medef - Afep - Agref.

Bower, J. D. (2003). Business model fashion and the academic spinout firm. *R&D Management*, *33*(2), 97–106.

Brouard, F., & Di Vito, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. Présenté à 9ème Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve - Belgique.

Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, *22*(10), 953-968.

Brulhart, F., Guieu, G., Maltese, L., & Prévot, F. (2010). Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, *36*(204), 83-86.

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.

Bussilet, S., Larrue, P., Dani, S., & Girault, C. (2006). *Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique : panorama du dispositif d'incubation* (p. 160). Paris - Technopolis France: La Documentation française.

C

Carricano, M., & Poujol, F. (2008). *Analyse de données avec SPSS*. Pearson Education France.

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly*, *50*(2), 167–199.

Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, *19*(2), 261-283.

Castaldi, R., & Wortman, M. S. (1984). Boards of Directors in Small Corporations: An Uptapped Resource. *American Journal of Small Business*, *9*(2), 1-10.

Catherine, D., & Corolleur, F. (2001). Nouvelles entreprises de biotechnologies et géographie de l'innovation, des fondateurs à leur modèle d'entreprise. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, (5), 785-808.

Ceci, N., & Valersteinas, B. (2006). *Structure et comportement des entreprises exportatrices françaises* (No. 102). Paris: Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique - DGTPE.

Cerrada, K., & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique. *Revue Internationale P.M.E*, *19*(3-4), 163-193.

Certhoux, G. (2007). Relation Entrepreneur - Business Angel et création de valeur : l'exemple du cas ATE. Présenté à 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.

Certhoux, G., & Rédis, J. (2011). Réussir la levée de fonds auprès des business angels : approche théorique et pratique. Présenté à 7ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Paris.

Certhoux, G., & Zenou, E. (2006). Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *5*(1), 13-30.

Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2003). Les incubateurs d'entreprises innovantes: un réseau entrepreneurial reconfiguré ? Présenté à XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les côtes de Carthage.

Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2010). Quand les PME sont en hyper-croissance : Eléments psychogiques, géographiques et culturels, une étude de cas comparative. Présenté à Xème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux.

Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011a). PME en hypercroissance : quelles clés de succès ? *Business Management Review*, *1*(2), 24-35.

Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011b). Stratégie et structuration des trajectoirs d'hypercroissance des PME. Une étude comparative. *Management & Avenir*, *3*(43), 37-56.

Chanut-Guieu, C., & Tannery, F. (2009). La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales. In *XVIIIème Conférence de l'AIMS*.

Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, *31*, 49-79.

Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revie Française de Gestion*, 50-64.

Charreaux, G. (Éd.). (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*. Paris: Economica.

Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Papier de recherche du GREGO*, *32*.

Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relecture... In G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* (p. 61-141). Economica.

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, *31*(157), 215-238.

Charreaux, G. (2008). A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Economies et Sociétés*, (19), 1831-1868.

Charreaux, G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale, (1110402).

Charreaux, G., Wirtz, P., & Lebègue, D. (2006). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* (Vol. 1-1). Paris: Economica.

Chertok, G., de Malleray, P.-A., & Pouletty, P. (2009). *Le financement des PME*. La Documentation française.

Clarke, T. (1998). The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*, *31*(2), 182-194.

Clark, K. D., & Maggitti, P. G. (2012). TMT Potency and Strategic Decision-Making in High Technology Firms. *Journal of Management Studies*, *49*(7), 1168-1193.

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating coporate social performance. *Academy of Management Review*, *20*(1), 92-117.

C**larkson, M. B. E.** (1994). A risk based model of stakeholder theory. Présenté à Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics.

Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, *13*(6), 523–542.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386-405.

Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, *17*(2), 107-119.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). How do you create and sustain a profitable strategy? Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 118-128.

Colombo, M. G., & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, *25*(6), 610-626.

Copin, G. (2014). *Soutenir la compétititvité et la croissance des start-up innovantes* (p. 4). Lyon: EMLYON.

Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise* (Le livre de poche., Vol. 1-1). Paris: Librairie générale française.

Cossette, P. (2004). *L'organisation, une perspective cognitiviste*. Presse Universitaire de Laval.

Croce, A., Martí, J., & Murtinu, S. (2013). The impact of venture capital on the productivity growth of European entrepreneurial firms: 'Screening' or 'value added' effect? *Journal of Business Venturing*, *28*(4), 489-510.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.

Cumming, D., & Johan, S. A. (2007). Advice and monitoring in venture finance. *Financial Markets and Portfolio Management*, *21*(1), 3-43.

D

Dahlqvist, J., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Initial Conditions as Predictors of New Venture Performance: A Replication and Extension of the Cooper et al. Study. *Enterprise & Innovation Management Studies*, *1*(1), 1-17.

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, *7*, 375-386.

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1993). Board of directors leadership and structure : Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *17*, 65-81.

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, *28*(3), 371-382.

Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, *28*(3), 387–412.

Daval, H., Deschamps, B., & Geindre, S. (2002). Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs. *Revue Sciences de Gestion*, (32), 53-74.

Davidsson, P. (1989a). *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm School of Economics, Stockholm.

Davidsson, P. (1989b). Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, *4*, 211-226.

Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneuship and the Growth of Firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

De Chalus, A. (2012). Les secrets de la croissance. *Chef d'Entreprise Magazine*, (69).

De La Ville, V., & Mounoud, E. (2004). Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie Proposition d'un cadre conceptuel. Présenté à Conférence annuelle de l'Association International de Management Stratégique, Le Havre.

Delmar, F. (1997). Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millenium*. Aldershot, Ashgate: Donckels, R. et Miettinen A.

Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, (18), 189-216.

Denis, D. J. (2004). Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence. *Journal of Corporate Finance*, *10*(2), 301-326.

Depret, M.-H., & Hamdouch, A. (2004). La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies. *Finance Contrôle Stratégie*, *7*(2), 67–94.

Donada, C., & Mbengue, A. (2003). Méthodes de classification et de structuration. In R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (2ème Edition., p. 373-396). Paris: Dunod.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65–91.

Douglas, E. J. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing*, *28*(5), 633-651.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. M. A. R. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *39*(6), 1666-1698.

Dromby, F. (2000). Les déterminants de la volonté de croissance chez les dirigeants français de PME : proposition d'un modèle intégrant les aspects écnomiques et sociaux. Présenté à Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier.

Ducruet, C. (2013, septembre 30). Fluoptics réunit 2 millions d'euros avec des business angels. *Les Echos*, p. 29.

Dunkelberg, W. C., & Cooper, A. C. (1982). Entrepreneurial typologies: An empirical study. In *K.H. Vesper* (Frontiers of Entrepreneurship Research., p. 1-15). Wellesley, Babson College.

Dupuis, J.-Cl. (2008). La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*, *34*(180), 159-175.

Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, *14*(1), 1–10.

E-F

Eisenhardt, K. M., & Bird Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth : linking founding team, strategy, environment and growth among semi-conductor ventures. *Administrative Science Quarterly*, *35*(3), 504-529.

Fabre, V., & Kerjosse, R. (2006). *Nouvelles entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme* (No. 1064). Paris: INSEE.

Falcy, S. (1993). Pour une mise en oeuvre du concept de niveau de stimulation optimal dans un contexte français (Vol. 9, p. 513-542). Présenté à 9ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Marseille.

Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, *88*(2), 288-307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *JL & Econ.*, *26*, 301.

Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1989). Incubators and performance : a comparison of high and low-growth high-tech firms. *Journal of Business Venturing*, *4*, 429-442.

Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding strategy and performance : A comparison of high and low growth high tech firms. *Strategic Management Journal*, *11*(2), 87–98.

Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 858–877.

Festel, G. (2011). Founding angels as early stage investment model to foster biotechnology start-ups. *Journal of Commercial Biotechnology*, *17*(2), 165-171.

Filatotchev, I.,& Wright, M. (2005). The corporate governance life cycle. In *The life cycle of corporate governance* (p. 1-19). Cheltenham: Edward Elgar.

Fillion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue Internationale P.M.E*, *10*(2), 129-172.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes : The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, *35*(3), 484–503.

Finkle, T. A. (1998). The relationship between boards of directors and initial public offerings in the biotechnology industry. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *22*(5-29).

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance : Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 489–505.

Foss, N. J. (1998). The resource-based perspective : an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, *14*(3), 133–149.

Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). The emerging strategic entrepreneurship fiel: origins, key tenets, and research gaps. Présenté à SMG Working paper N°7/2011, Frederiksberg - Danemark.

Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing Luc.

Freeman, E. R., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective in Corporate Governance. *California Management Review*, *25*(3), 88–106.

Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate Governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, *19*(4), 337-359.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders. Survival, Reputtation and Success,*. New Haven: Yale University Press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press.

Froger, V. (2012, octobre 3). Les pistes pour trouver des relais de croissance pour son entreprise. *Les Echos Entrepreneur*, p. 37.

G

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2002). The venture capitalist and the board of directors in SMEs : roles and processes. *Venture Capital : An International Journal of Entrepreneurial Finance*, *4*(2), 125–146.

Garette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2009). *Strategor : toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod.

Garg, S. (2013). Venture boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance. *Academy of Management Review*, *38*(1), 90–108.

Garnsey, E., Stam, E., & Heffernan, P. (2006). New firm growth: Exporing Processes and Paths. *Industry and Innovation*, *13*(1), 1-20.

Gartner, W. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *13*(4), 47-67.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M., & Ray, D. (2012). Collecter les données par l'enquête. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2ème Edition., p. 109-164). Montreuil: Pearson France.

Gibier, H. (2014, février 20). PME pour l'éternité, un maléfice très français. *Les Echos*, p. 11. Paris.

Gimmon, E., & Levie, J. (2010). Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Research Policy*, *39*(9), 1214-1226.

Gomez, P.-Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, *6*(4), 183-208.

Gond, J. P., & Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature (Vol. 411). Présenté à Les notes du LIHRE.

Gorman, M., & Sahlman, W. A. (1989). What venture capitalists do ? *Journal of Business Venturing*, (4), 231-248.

Grandclaude, D., & Nobre, T. (2014). La dirigeant de PME de croissance serait-il altruiste ? Présenté à XXIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes.

Grazzini, F. (2009, décembre 2). *Les rôles managériaux dans le processus de formation de la stratégie - une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales*. Université Pierre-Mendès France - Grenoble II, Grenoble.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow : A company's past has clues for management that are critical to future success. *Harvard Business Review*, 37-46.

Grilli, L., & Murtinu, S. (2011). The Differential Impact of Public and Private Venture Capital Investments on New-Technology-Based Firms' Growth : A European analysis. *Working Paper (7th European Framework Program)*.

Grundei, J., & Talaulicar, T. (2002). Company law and corporate governance of start-ups in Germany : Legal stipulations, managerial requirements, and modification strategies. *Journal of Management and Governance*, *6*(1), 1–27.

H

Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory : An Update. *Academy of Management Review*, *32*(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, (1), 31-45.

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.

Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Winter*, 5-30.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, *82*(5), 929-964.

Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Choisir parmi les méthodes quantitatives explicatives. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2ème Edition., p. 309-344). Montreuil: Pearson France.

Hayat, P. (2012). *Pour un new deal entrepreneurial - Créer des entreprises de croissance*. Rapport de mission à l'intention de Mme Fleur Pellerin.

HEG. (2003). *Analyse des facteurs de succés des start-up* (p. 40).

Hege, U. (2001). L'évaluation et le financement des start-up Internet. *Revue économique*, 291-312.

Heirman, A., & Clarysse, B. (2004). How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective. *The Journal of Technology Transfer*, *29*(3), 247–268.

Herron, L., & Robinson, R. B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, *8*, 281-294.

Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, *29*(2), 131-154.

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, *28*(3), 383–396.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, *35*(6), 1404-1427.

Hodgkinson, G. P. (1992). Research notes and communications development and validation of the strategic locus of control scale. *Strategic Management Journal*, *13*(4), 311-317.

Houzelle, C. (2012, octobre 2). Jeunes entreprises innovantes : 20 000 emplois créés en 6 ans. *Les Echos*, p. 10.

Huse, M. (1994). Board-management relations in small firms: The paradox of simultaneous independence and interdependence. *Small Business Economics*, *6*(1), 55–72.

Huse, M. (2000). Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, *12*(4), 271–290.

I-J

Ingley, C. B., & Van der Walt, N. T. (2001). The Strategic Board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance*, *9*(3), 174-185.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management. *Academy of Management Perspectives*, *15*(1), 49-63.

Jackson, W. E., Bates, T., & Bradford, W. D. (2012). Does venture capitalist activism improve investment performance? *Journal of Business Venturing*, *27*(3), 342-354.

Jacquillat, B., Chevalier, J. M., Cohen, E., Mistral, J., & Pastré, O. (2003). *Le gouvernement d'entreprise n'est pas du seul ressort du conseil d'administration* (No. Cahier n°2). Le Cercle des Economistes.

Janssen, F. (2002). Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. Présenté à 6ème Congrès International Francophone de la PME, HEC Montréal.

Janssen, F. (2005). La conceptualisation de la croissance: l'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils représentations interchageables d'un même phénomène ? *Gestion 2000*, *22*(6), 267-291.

Janssen, F. (2011). *La croissance de l'entreprise : Une obligation pour les PME ?* (De Boeck.).

Jaouen, A. (2009). Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques. Montpellier Business School: Cahier de recherche GSCM.

Jensen, M. C. (1993). The modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, *48*(3), 831-880.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, *3*(4), 305-360.

Joffre, P. (1999). L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXème siècle. In G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* (Economica., p. 143-166). Paris.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Stratégique*. (F. Fréry, Trad.) (10ème édition.). Paris: Pearson Education France.

Jolibert, A., & Haon, C. (2012). Choisir parmi les méthodes exploratoires. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2ème Edition., p. 245-273). Montreuil: Pearson France.

Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing Research : méthodes de recherche et d'études marketing*. Paris: Dunod.

Jonsson, E. I. (2005). The role model of the board: A preliminary study of the roles of Icelandic boards. *Corporate Governance: An International Review*, *13*(5), 710–717.

Jourdaa, F. (2012, janvier 6). Les entreprises innovantes résistent bien. *Ouest France Entreprises*.

Julien, P. A. (2000). Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs. Présenté à Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier.

Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica.

K

Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, *34*(1), 136–161.

Karoui, L., & Khlif, W. (2007). Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français. In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Montréal.

Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, *31*(2), 257–279.

Khiari, S., Khelil, N., Zouaoui, M., & Smida, A. (2011). Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI). Approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *10*(3), 33–65.

Klein, P. G., Chapman, J. L., & Mondelli, M. P. (2013). Private Equity and Entrepreneurial Governance: Time for a Balanced View. *Academy of Management Perspectives*, *27*(1), 39-51.

Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, *20*(5), 445–465.

Koenig, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* (Vol. 1-1). Paris: Économica.

Kolvereid, L. (1996). Organizational employment versus self-employment: Reasons for carreer choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *20*(3), 23-31.

Kor, Y. Y., & Sundaramurthy, C. (2009). Experience-Based Human Capital and Social Capital of Outside Directors. *Journal of Management*, *35*(4), 981-1006.

Kouame, D. S. (2012, avril 3). *Les facteurs de succès ou d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leurs modes de financement et de gouvernance*. Université de Lorraine - CEREFIGE.

L

Labex Entreprendre. (2012). *Analyse de la trajectoire de développement des entreprises incubées à LRI* (p. 176). Université de Montpellier.

Labex Entreprendre. (2014). *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France : Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance* (p. 166). Université de Montpellier.

Langeland, O. (2007). Financing Innovation: The Role of Norwegian Venture Capitalists in Financing Knowledge-intensive Enterprises. *European Planning Studies*, *15*(9), 1143-1161.

Lasch, F. (2005). Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. *Revue Française de Gestion*, (2), 37–56.

Laufer, J. (1975). Comment devient-on entrepreneur ? *Revue Française de Gestion*, 11-26.

Le Gloan, C. (2007, décembre 19). *Les politiques publiques dans la création et le financement des start-up en France : une évaluation du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes*. Université Panthéon Assas, Paris II.

Lehu, J.-M. (2012). *L'Encyclopédie du Marketing* (Eyrolles.). Paris: Editions d'Organisations.

Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a « comprehensive theory » : tilting at windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(2), 249–260.

Lépineux, F. (2005). Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate governance*, *5*(2), 99-110.

Lesniak, I. (2014, mai 28). Jean-Baptiste Rudelle, un Français à Wall Street. *Enjeux Les Echos*. Paris.

Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(2), 317–350.

Lynall, M. D., Golden, B. R., & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, *28*(3), 416–431.

M

Magnier, C., & Tassone, L. (2012). *Performance des entrerpises innovantes investies par les FCPI*. AFIC - Oséo.

Mangematin, V., Lemarié, S., Boissin, J. P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., & Trommetter, M. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France. *Research Policy*, *32*(4), 621–638.

Manigart, S., & Wright, M. (2013). Reassessing the relationships between private equity investors and their portfolio companies. *Small Business Economics*, *40*(3), 479-492.

Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, *206*(1), 11-17.

Marion, S., Philippart, P., & Verstraete, T. (2000). La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise. In *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat* (EMS - Management & Société., p. 115-132).

Martinet, A.-C., & Reynaud, E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 12-25.

Mayer, C. (2005). Venture capial and the corporate governance life cycle. In *The life cycle of corporate governance* (p. 20-31). Cheltenham: Edward Elgar.

McClelland, D., & Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.

McMahon, R. G. (2001). Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMEs using data from Australia's business longitudinal survey. *Small Business Economics*, *17*(3), 197–212.

McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, *20*(1), 47–74.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, *33*(3), 142.

Messeghem, K., & Sammut, S. (2007). Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement. *Gestion 2000*, *24*(3), 65-81.

Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Accompagnement du créateur: de l'isolement à la recherche de légitimité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *9*(1), 82–107.

Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*. Cormelles-le-Royal: Editions Management & Société - EMS.

Middle Next. (2009). *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites* (No. 4) (p. 67). MiddleNext.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, *30*(10), 1161-1183.

Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, *32*(11), 1389–1409.

Miner, J. B. (1986). *Scoring Guide for the Miner Sentence Completion Scale* (Form T.). New York: Organizational Measurement System Press.

Miner, J. B. (1990). Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers: Contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of business venturing*, *5*(4), 221–234.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, *26*(3), 322–341.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, *22*(4), 853–886.

Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual Review of Sociology*, *22*, 271-298.

Moati, P., Mazars, M., & Pouquet, L. (2006). Croissance des jeunes entreprises et territoires. *Revue d'économie industrielle*, (113), 61–82.

Morris, M. H., Watling, J. W., & Minet, S. (2000). Venture Capitalst Involvement in Portofolio Companies: Insights from South Africa. *Journal of Small Business Management*, *38*(3), 68-77.

N

Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, *28*, 935-955.

Nakara, W., & Mezzourh, S. (2011). Entrepreneuriat et gouvernance des jeunes entreprises innovantes. *Entreprendre & Innover*, *1*(9-10), 59–68.

Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top Management Team Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance. *British Journal of Management*, *19*(3), 222-234.

Nielsen, S. (2009). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*.

Nlemvo, F., Surlemont, B., & Wacquier, H. (2003). Quelle stratégie pour la mise en place des réseaux de business angels ? Quelques leçons des pratiques internationales. Présenté à XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les côtes de Carthage.

Nosella, A., & Grimaldi, R. (2009). University-level mechanisms supporting the creation of new companies : an analysis of Italian academic spin-offs. *Technology Analysis & Strategic Management*, *21*(6), 679-698.

O-P

OCDE. (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* (p. 74). OCDE.

OCDE. (2010). *Les PME innovantes et l'entrepreneuriat au service de la création d'emplois et de la croissance*. Paris: OCDE.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, *16*(1), 145.

Oséo. (2011). *Dix ans de création d'entreprises innovantes en France : Une photographie inédite*. Oséo.

Passet, O., & Du Tertre, R. (2005). *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise* (Rapport du Groupe de travail Astypalea) (p. 227 p.). Commissariat Général au Plan.

Payne, G. T., Benson, G. S., & Finegold, D. L. (2009). Corporate Board Attributes, Team Effectiveness and Financial Performance. *Journal of Management Studies*, *46*(4), 704-731.

Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1991). The relative power of CEOs and boards of directors: associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, *12*(2), 131-153.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. Oxford: B. Blackwell.

Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.

Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (2ème Edition., p. 13-33). Paris: Dunod.

Persais, E. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Gestion 2000*, *30*(1), 69–86.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, *24*(4), 309-323.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New-York: Harper & Row.

Pigé, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. *Revue Internationale P.M.E*, *15*(2), 119-142.

Poon, J. M. L. (2006). Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*, *24*(1), 61-82.

Pouget, J., & Stephany, E. (2002). Gouvernance de la relation capital risqueur-entrepreneur. Présenté à 6ème Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal.

Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*, *36*(204), 87-103.

R

Redis, J. (2007). Financement et trajectoires de développement des start-up fran\ccaises de TIC (1998-2005) (p. 24). Présenté à 9ème Journée d'Etude de l'Académie de l'Entrepreneuriat « Finance Entrepreneuriale », ISTM-CCIP.

Robb, A. M., & Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, *27*, 544-558.

Rouleau, L., & Mounoud, E. (1998). Représentations et compétences sociales au coeur de l'activité stratégique. Présenté à Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management stratégique, Louvain-la-Neuve - Belgique.

Rubinstein, M. (2001). Gouvernement d'entreprise et innovation. *Revue d'Economie Financière*, (63), 211-229.

S

Sapienza, H. J., Autio, E., & Zahra, S. A. (2003). Effects of internationalization on young firm's prospects for survival and growth. Présenté à Academy of Management Proceedings.

Sapienza, H. J., Manigart, S., & Vermeir, W. (1995). A comparison of venture capitalist governance and value-added in the U.S. and Western Europe. *Academy of Management Journal*, 105-109.

Sapienza, H. J., Manigart, S., & Vermeir, W. (1996). Venture capitalist governance and value added in four countries. *Journal of Business Venturing*, *11*(6), 439–469.

Saty Kouame, D. (2012). Le financement, levier de performance des Jeunes Entreprises Innovantes. *Entreprendre & Innover*, *16*(4), 7.

Savignac, F. (2007). Quel mode de financement pour les jeunes entreprises innovantes : financement interne, prêt bancaire ou capital risque ? *Revue économique*, *58*(4), 863-889.

Schmitt, C., Berger-Douce, S., & Bayad, M. (2004). Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat. Présenté à 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, *52*(2), 737-783.

Siegel, R., Siegel, E., & McMillan, I. C. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, *8*, 169-180.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, *32*(1), 273–292.

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, *39*(3), 412–438.

Smith, N. R. (1967). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, *4*, 325-340.

Stephany, E., & Vedel, B. (2005). Gouvernance d'entreprise et accompagnement des start-up en phase de création : application aux cas des incubateurs d'entreprise. Présenté à Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat, Montpellier.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 571.

T

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.

Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. v. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, *20*(4), 519-541.

Tarillon, C., Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2013). Les jeunes entreprises innovantes accompagnées par le MESR : que deviennent-elles 5 ans après leur création ? (p. 27). Présenté à 8ème Congrès AEI : l'écosystème entrepreneurial, enjeux pour l'entrepreneur, Fribourg.

Tarillon, C., Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2014). Croissance et structure de gouvernance des start-up : une lecture en termes de gouvernance coercitive et cognitive. Présenté à 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Toulouse, J.-M., & Bourdeau, G. (1994). Taux de croissance et comportements stratégiques des nouvelles entreprises technologiques (Vol. 94, p. 06–01). Présenté à 3ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon.

U

Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(2), 107–128.

Uhlaner, L., Wright, M., & Huse, M. (2007). Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective. *Small Business Economics*, *29*(3), 225-241.

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, *9*(3), 471–481.

V

Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(2), 249–271.

Vellin, D. (2013). La création d'entreprises innovantes : panorama et défis. In C. Léger-Jarniou, *Le grand livre de l'entrepreneuriat*. Paris: Dunod.

Vergès, E. (2010). La loi sur l'innovation et la recherche, une révolution douce du droit de la recherche ? In *L'innovation et la recherche en France, analyse juridique et économique*. Larcier.

Vilain, F. (2008). *Le développement des entreprises de taille intermédiaire*. Conseil économique, social et environnemental.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

W

Ward, E. A. (1993). Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers. *Journal of Small Business Management*, 32-38.

Weber, E. U., Blais, A.-R., & Betz, N. E. (2003). A Domain-specific Risk-Attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, (15), 263-290.

Weinstein, O. (2008). Quelques controverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique. In O. Montel-Dumont, *Découverte de l'économie : concepts, mécanismes et théories économiques* (La documentation française., Vol. 1, p. 91-95).

Weinzimmer, L. G. (1997). Top management team correlates of organizational growth in a small business context: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, *35*(3), 1-9.

Weinzimmer, L. G.,Nystrom, P. C., & Freeman, arah . J. (1998). Measuring organizational growth : Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, *24*(2), 235–262.

Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, (5), 43–63.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, *5*(2), 171–180.

West, C. T. J., & Schwenk, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: a report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, *17*, 571-576.

Westhead, P., & Wright, M. (2011). David Storey's optimism and chance perspective: A case of the Emperor's new clothes. *International Small Business Journal*, *29*(6), 714-729.

Westley, F. (1990). Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, *11*(5), 337-351.

Wicker, A. W., & King, J. C. (1989). Employment, ownership, and survival in microbusiness: a study of new retail and service establishments. *Small Business Economics*, *1*(2), 137–152.

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, *35*(1), 91–121.

Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*(3), 247–270.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, *32*(4), 351-374.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance contrôle stratégie*, *9*(2), 187–201.

Wirtz, P. (2008). Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ? Présenté à Cahier du centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations.

Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, *29*(6), 431-447.

Woo, C. Y., Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of Business Venturing*, *6*(2), 93–114.

Wright, M., & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, *31*(1), 3-22.

Z

Zahra, S. A., & Hayton, J. C. (2005). Organization life-cycle transitions and their consequences for the governance of entrepreneurial firms: an analysis of start-up and adolescent high-technology new ventures. In *The life cycle of corporate governance* (p. 32-56). Cheltenham: Edward Elgar.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Board of Directors and Corporate Financial Performance : A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, *15*, 291-334.

Table des figures

Figure 1 : Taille des entreprises, le plafond des 10 salariés 13

Figure 2 : Structure de la recherche..... 40

Figure 3 : Plan du chapitre 1 45

Figure 4 : Rôle des caractéristiques personnelles du dirigeant dans la croissance d'après la théorie des échelons supérieurs..... 71

Figure 5: Modèle explicatif de la croissance de Davidsson 85

Figure 6 : Modèle de Sandberg 87

Figure 7 : Modèle Hollenbeck-Withener..... 87

Figure 8 : Modèle de Herron et Robinson 88

Figure 9 : Une vision élargie de la gouvernance 101

Figure 10 : Plan du chapitre 2 102

Figure 11 : Spécificité des actifs et structure de gouvernance 106

Figure 12 : La roue des parties prenantes..... 121

Figure 13 : Classification des parties prenantes selon Mitchell, Agle et Wood 123

Figure 14 : Les attentes des différents types de parties prenantes..... 125

Figure 15: Type de connaissances et importance des coûts cognitifs dans les start-up..... 142

Figure 16 : Plan du chapitre 3 151

Figure 17 : Méta-modèle de la gouvernance 153

Figure 18 : Evolution des structures de gouvernance - Filatotchev et Wright (2005)..... 159

Figure 19 : Relations entre croissance et indépendance du conseil d'administration 160

Figure 20 : Représentation du cycle de vie d'une entreprise à forte croissance et évolution de son système de gouvernance 161

Figure 21 : Méta-modèle de la gouvernance dans le cas des entreprises managériales de grande taille..... 163

Figure 22 : Méta-modèle de la gouvernance dans le cas des start-up 164

Figure 23 : La "chaine" du financement au cours des étapes de la vie de l'entreprise innovante..... 185

Figure 24 : Types de financement en fonction du risque assumé..... 186

Figure 25: *Financing gap* au sein des start-up - Réponse des Business-Angel..... 193

Figure 26 : Modèle de recherche..... 198

Figure 27 : Domaines technologiques des lauréats du Concours en 2012 207

Figure 28 : Domaines technologiques des projets incubés de 2000 à 2013 210

Figure 29 : Classification des start-up par France-Angel et répartition par secteur des entreprises financées en 2012 222

Figure 30 : Date de création 254

Figure 31 : Répartition par région 255
Figure 32 : Répartition par secteur d'activité 256
Figure 33 : Structures d'accompagnement et de financement 258
Figure 34 : Durée de la phase 1 de création 259
Figure 35 : Durée de la phase 2 de création 259
Figure 36 : Durée de la phase 3 de création 259
Figure 37 : Taille des équipes de fondateurs 260
Figure 38 : Source du projet technologique 261
Figure 39 : Origine du porteur de projet 261
Figure 40 : Croissance en termes de chiffre d'affaires 263
Figure 41 : Croissance en termes d'effectifs 264
Figure 42 : Nature de l'offre 265
Figure 43 : Nombre de filiales 266
Figure 44 : Nombre de brevets (et/ou licences) 266
Figure 45 : Pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'international 267
Figure 46 : Age des dirigeants 268
Figure 47 : Niveau d'étude des dirigeants 269
Figure 48 : Nombres de sociétés créées par les dirigeants 270
Figure 49 : Situation professionnelle précédente du dirigeant 271
Figure 50 : Forme juridique des entreprises 276
Figure 51 : Mécanismes de gouvernance présents dans les start-up 277
Figure 52 : Pourcentage détenu par les différents types d'actionnaires 278
Figure 53 : Graphique en radar - Centres de classe finaux des 4 classes 296
Figure 54 : Graphique en radar - Centres de classe finaux - Classe 1 297
Figure 55 : Graphique en radar - Centres de classe finaux - Classe 2 299
Figure 56 : Graphique en radar - Centres de classe finaux - Classe 3 301
Figure 57 : Graphique en radar - Centre de classe finaux - Classe 4 302
Figure 58 : Relations entre les caractéristiques personnelles des dirigeants et leurs profils 313
Figure 59 : Relations entre les profils de dirigeants et les relations avec la recherche publique 316
Figure 60 : Relations entre les profils de dirigeants et les cofondateurs 317
Figure 61 : Relations entre les profils de dirigeants et les structures d'accompagnement de leur entreprise 319
Figure 62 : Relations entre les profils de dirigeants et la taille de leur entreprise 324
Figure 63 : Relations entre les profils de dirigeants et le niveau d'innovation de leur entreprise 325
Figure 64 : Synthèse des relations entre les caractéristiques des entreprises et le profil de leur dirigeant 326

Figure 65 : Relations entre les profils de dirigeants et la structure de leur entreprise 328
Figure 66 : Relations entre les profils de dirigeants et les mécanismes de gouvernance de leur entreprise 330
Figure 67 : Relations entre les profils de dirigeants et la composition du capital de leur entreprise 332
Figure 68 : Relations entre les profils de dirigeants et les liens avec leurs parties prenantes 334
Figure 69 : Relations entre les profils de dirigeants et la structure de gouvernance de leur entreprise 335
Figure 70 : Ouverture et formalisation des structures de gouvernance 336
Figure 71 : Orientation des dirigeants et de leur entreprise vers la croissance 344
Figure 72 : Les entrepreneurs indépendants 348
Figure 73 : Les entrepreneurs collectifs 349
Figure 74 : Les entrepreneurs-managers 352
Figure 75 : Les entrepreneurs autocentrés 354

Table des tableaux

Tableau 1 : La faible taille des entreprises françaises 14
Tableau 2 : Synthèse sur la situation de trois start-up françaises 19
Tableau 3 : Définition de l'objet de recherche 24
Tableau 4 : Etudes utilisant le chiffre d'affaires et les effectifs comme indicateur de croissance 51
Tableau 5 : Synthèse - Influence des facteurs de croissance dans les start-up 79
Tableau 6 : Spécificité des actifs, fréquence des relations et structure de gouvernance 107
Tableau 7 : Les caractéristiques des régimes de gouvernance des sociétés innovantes - Une vision partenariale 127
Tableau 8 : Les rôles des structures de gouvernance dans les visions disciplinaire et cognitive 145
Tableau 9 : Mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans les start-up 165
Tableau 10 : Principales perspectives théoriques pour l'analyse des rôles du conseil d'administration 175
Tableau 11 : Les 12 rôles du conseil d'administration selon Castaldi et Wortman 179
Tableau 12 : Les 9 rôles du conseil d'administration selon Ingley et Van der Walt 179
Tableau 13 : Les 9 rôles du conseil d'administration selon Gabrielsson et Huse 180
Tableau 14 : Les 10 rôles principaux du conseil d'administration selon l'OCDE 181
Tableau 15 : Les 4 types de conseil d'administration selon Pearce et Zahra 181
Tableau 16 : Les quatre types de conseils d'administration selon Jonsson 182
Tableau 17 : Les huit types de conseils d'administration selon Karoui et Khlif 183
Tableau 18 : Les 7 rôles des capital-investisseurs d'après Morris, Walting et Minet 190
Tableau 19 : Les 16 rôles des capital-investisseurs selon Gabrielsson et Huse 191
Tableau 20 : Les 17 rôles des capital-investisseurs d'après Bonnet 191
Tableau 21 : Les 28 incubateurs publics en France 209
Tableau 22 : Situation des entreprises soutenues par le MESR en 2013 212
Tableau 23 : Descriptif des 16 dirigeants rencontrés 217
Tableau 24 : L'introduction du questionnaire 219
Tableau 25 : Questions posées sur l'entreprise 220
Tableau 26 : Questions posées sur les relations avec les parties prenantes 226
Tableau 27 : Les rôles des actionnaires dans les start-up 232
Tableau 28 : Questions posées sur la croissance de l'entreprise 233
Tableau 29 : La fiche signalétique 242
Tableau 30 : Attitude des dirigeants face à la croissance 264
Tableau 31 : Profil psychosociologique des dirigeants 274
Tableau 32 : Rôle des actionnaires selon les dirigeants 280

Tableau 33 : Rôles des parties prenantes 281
Tableau 34 : Indice KMO et Test de Bartlett - Le rôle des actionnaires 286
Tableau 35 : Indice KMO et Test de Bartlett - Les conséquences attendues de la croissance 286
Tableau 36 : Synthèse des critères de détermination du nombre de facteurs 287
Tableau 37 : Matrice des composantes après rotations - Rôle des actionnaires 288
Tableau 38 : Rôle cognitif des actionnaires - Facteur 1 289
Tableau 39 : Rôle coercitif et cognitif des actionnaires - Facteur 2 290
Tableau 40 : Rôle coercitif des actionnaires - Facteur 3 291
Tableau 41 : Matrice des composantes après rotations - Conséquences attendues de la croissance 291
Tableau 42 : Conséquences attendues de la croissance - Facteur 1 292
Tableau 43 : Conséquences attendues de la croissance - Facteur 2 292
Tableau 44 : Conséquences attendues de la croissance - Facteur 3 293
Tableau 45 : Conséquences attendues de la croissance - Facteur 4 293
Tableau 46 : Facteurs à l'origine des profils de dirigeants des start-up françaises 294
Tableau 47 : Nombre d'observations dans chaque classe de la taxonomie 295
Tableau 48 : Centres de classe finaux - Classe 1 297
Tableau 49 : Centres de classe finaux - Classe 2 298
Tableau 50 : Centre de classe finaux - Classe 3 300
Tableau 51 : Centres de classe finaux - Classe 4 302
Tableau 52 : Les quatre profils des dirigeants de start-up françaises 303
Tableau 53 : Tests du Khi-deux entre les quatre profils de dirigeants et les variables sociodémographiques qui les caractérisent 305
Tableau 54 : Tests du Khi-deux entre les quatre profils de dirigeants et les variables caractérisent leurs compétences perçues et leur logique patrimoniale 308
Tableau 55 : Indice KMO et Test de Bartlett - Niveau de Stimulation Optimal 309
Tableau 56 : Critères de détermination du nombre de facteurs 310
Tableau 57 : Matrice des composantes après rotations - Niveau de stimulation optimal 310
Tableau 58 : Niveau de stimulation optimal - Facteur 1 311
Tableau 59 : Niveau de stimulation optimal - Facteur 2 311
Tableau 60 : Niveau de stimulation optimal - Facteur 3 311
Tableau 61: Tests ANOVA à un facteur entre le profil du dirigeant et ses caractéristiques psychologiques 312
Tableau 62 : Tests du Khi-deux entre les relations avec la recherche publique et le profil du dirigeant 315
Tableau 63 : Tests ANOVA à un facteur entre l'importance des partenariats et les profils de dirigeant 315
Tableau 64 : Tests ANOVA à un facteur entre le nombre de cofondateurs et les profils de dirigeant 316

Tableau 65 : Tests du Khi-deux entre le profil des dirigeants et les structures qui accompagnent leur entreprise 318

Tableau 66 : Tests du Khi-deux entre le profil des dirigeants et les aides publiques obtenues par leur entreprise 319

Tableau 67 : Tests du Khi-deux entre le profil des dirigeants et la nature de l'offre de leur entreprise 320

Tableau 68 : Tests ANOVA à un facteur entre la durée des phases de création et les profils de dirigeant 321

Tableau 69 : Test ANOVA à un facteur entre l'âge de l'entreprise et les profils de leur dirigeant 321

Tableau 70 : Age des entreprises des quatre classes 321

Tableau 71 : Tests ANOVA à un facteur entre la taille de l'entreprise et le profil de leurs dirigeants 322

Tableau 72 : Tests ANOVA à un facteur entre le nombre de filiale des sociétés et le profil de leur dirigeant 324

Tableau 73 : Tests ANOVA à un facteur entre le niveau d'innovation d'une entreprise et le profil de son dirigeant 325

Tableau 74 : Tests ANOVA à un facteur entre l'ouverture à l'international d'une entreprise et le profil de son dirigeant 326

Tableau 75 : Tests du Khi-deux entre le profil des dirigeants et la structure juridique de leur entreprise 328

Tableau 76 : Tests du Khi-deux entre les classes d'affectation de la taxonomie et les variables liées aux mécanismes formels de la structure de gouvernance 329

Tableau 77 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant et les variables quantitatives liées aux mécanismes formels de gouvernance 329

Tableau 78 : Tests du Khi-deux entre les classes d'affectation de la taxonomie et les variables nominales qui caractérisent la structure de capital des entreprises 331

Tableau 79 : Tests ANOVA à un facteur entre les classes d'affectations de la taxonomie et les variables continues qui caractérisent la structure de capital 331

Tableau 80 : Test du Khi-deux entre les profils de dirigeant et la présence de conseils informels 333

Tableau 81 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant et le rôle des parties prenantes 333

Tableau 82 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant la croissance réelle de leur entreprise 341

Tableau 83 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant leur motivation à la croissance à 5 ans 342

Tableau 84 : Tests ANOVA à un facteur entre les profils de dirigeant leur motivation à la croissance idéale 343

Tableau 85 : Relations entre croissance des entreprises et profils de dirigeants 344

Tableau 86 : Tests ANOVA à un facteur entre le secteur d'activité de l'entreprise et sa croissance 345

Tableau 87 : Tests ANOVA à un facteur entre le secteur d'activité de l'entreprise et sa croissance 345

Table des annexes

Annexe 1 : Version finale du questionnaire 387
Annexe 2 : Mail de présentation de notre recherche destiné aux dirigeants 402
Annexe 3 : Mail de présentation de notre recherche destiné aux dirigeants – Relance 1 403
Annexe 4 : Mail de présentation de notre recherche destiné aux dirigeants – Relance 2 404
Annexe 5 : Résultats du test du Khi-deux entre le secteur d'activité et les entreprises lauréates du Concours 405
Annexe 6 : Résultats du test du Khi-deux entre le secteur d'activité des entreprises et leur accompagnement par Oséo / BpiFrance 405
Annexe 7 : Corrélation entre l'âge du dirigeant et le nombre de cofondateurs dans son entreprise 406
Annexe 8 : Résultats des tests du Khi-deux entre le secteur d'activité et les relations de l'entreprise avec la recherche publique 406
Annexe 9 : Corrélation entre l'âge de l'entreprise et sa taille 407
Annexe 10 : Corrélation entre l'âge du dirigeant et la taille de son entreprise 407
Annexe 11 : Résultats du Test t de Student entre le statut de fondateur du dirigeant et la taille de son entreprise 408
Annexe 12 : Corrélation entre l'âge de l'entreprise et sa croissance 408
Annexe 13 : Corrélation entre l'âge du dirigeant et la croissance de son entreprise 408
Annexe 14 : Résultats du Test t de Student entre le statut de fondateur du dirigeant et le taux de croissance de son entreprise 409
Annexe 15 : Résultats du test du Khi-deux entre le secteur d'activité et la nature de l'offre de l'entreprise 409
Annexe 16 : Corrélation entre le niveau d'innovation d'une entreprise et son taux de croissance 410
Annexe 17 : Corrélation entre l'ouverture à l'international d'une entreprise et son taux de croissance 410
Annexe 18 : Résultats du Test t de Student entre le sexe du dirigeant et le taux de croissance de son entreprise 411
Annexe 19 : Résultats du test ANOVA entre la croissance de l'entreprise et les compétences du dirigeant 411
Annexe 20 : Résultats du Test t de Student entre l'expérience entrepreneuriale du dirigeant et le taux de croissance de son entreprise 412
Annexe 21 : Résultats du test du Khi-deux entre le statut de fondateur et l'expérience entrepreneuriale du dirigeant 413
Annexe 22 : Résultats du Test t de Student entre l'expérience fonctionnelle du dirigeant et le taux de croissance de son entreprise 414
Annexe 23 : Résultats du Test ANOVA entre la croissance de l'entreprise et la logique patrimoniale du dirigeant lors de la création 414
Annexe 24 : Motivation à la croissance des dirigeants 415

Annexe 25 : Résultats du Test ANOVA entre la structure juridique de l'entreprise et sa croissance 415

Annexe 26 : Résultats du Test t de Student entre la présence d'un conseil d'administration et le taux de croissance de l'entreprise 417

Annexe 27 : Résultats du Test t de Student entre la présence d'une équipe de direction et le taux de croissance de l'entreprise 417

Annexe 28 : Corrélation entre la taille de l'équipe de direction et du conseil d'administration et le taux de croissance de l'entreprise 418

Annexe 29 : Corrélation entre la dispersion du capital et le taux de croissance de l'entreprise 418

Annexe 30 : Résultats du Test t de Student entre le pourcentage de capital détenu par le dirigeant et son statut de fondateur 418

Annexe 31 : Résultats du test du Khi-deux entre la présence de Business-Angel et celle de capital-investisseurs 419

Annexe 32 : Résultats du Test t de Student entre la présence de capital-investisseurs et le taux de croissance de l'entreprise 419

Annexe 33 : Résultats du Test t de Student entre la présence de Business-Angel et le taux de croissance de l'entreprise 420

Annexe 34 : Résultats du test du Khi-deux entre la présence de Business-Angel et la structure juridique de l'entreprise 420

Annexe 35 : Résultats du test du Khi-deux entre la présence de capital investisseur et la structure juridique de l'entreprise 421

Annexe 36 : Résultats du Test t de Student entre la présence de salariés dans le capital et le taux de croissance de l'entreprise 422

Annexe 37 : Graphique des valeurs propres – Critère de Catell – Rôle des actionnaires 422

Annexe 38 : Graphique des valeurs propres – Critères de Catell – Conséquences attendues de la croissance 423

Annexe 39 : Qualité de la représentation – Rôle des actionnaires 423

Annexe 40 : Variance totale expliquée – Rôle des actionnaires 424

Annexe 41 : Qualité de la représentation – Conséquences attendues de la croissance 424

Annexe 42 : Variance totale expliquée – Conséquences attendues de la croissance 424

Annexe 43 : Arbre hiérarchique utilisant la Distance de Ward 425

Annexe 44 : Tableau ANOVA – Typologie sur les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance 426

Annexe 45 : Centres de classes finaux – Typologie sur les représentations des dirigeants en termes de gouvernance et de conséquences attendues de la croissance 426

Annexe 46 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et leur statut de fondateur 426

Annexe 47 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et leurs compétences 427

Annexe 48 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et leur expérience fonctionnelle 428

Annexe 49 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et leurs compétences perçues 429

Annexe 50 : Qualité de la représentation des 11 items – Niveau de stimulation optimal 430

Annexe 51 : Variance totale expliquée – Niveau de stimulation optimal 430
Annexe 52 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et leur attitude face au risque..... 431
Annexe 53 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et les partenariats avec la recherche publique 432
Annexe 54 : Tests du Khi-deux entre la présence d'un partenariat avec la recherche publique et celle d'un comité stratégique et d'un comité scientifique..... 432
Annexe 55 : Résultats du test ANOVA entre les profils de dirigeants et le nombre de co-fondateurs..... 433
Annexe 56 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et l'accompagnement par Oséo / BpiFrance 433
Annexe 57 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le chiffre d'affaires de l'entreprise 434
Annexe 58 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et les effectifs de leur entreprise..... 435
Annexe 59 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le montant de l'actif de leur entreprise 435
Annexe 60 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le montant des capitaux propres de leur entreprise..... 436
Annexe 61 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le montant du capital social de leur entreprise 437
Annexe 62 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le montant des primes d'émissions 438
Annexe 63 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le bénéfice de l'entreprise ... 439
Annexe 64 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le nombre de filiales..... 439
Annexe 65 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le niveau d'innovation de leur entreprise 440
Annexe 66 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la structure juridique de l'entreprise 441
Annexe 67 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'un conseil d'administration..... 441
Annexe 68 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et la taille du conseil d'administration 442
Annexe 69 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'une équipe de direction..... 443
Annexe 70 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'un pacte d'actionnaires 443
Annexe 71 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'un conseil scientifique 444
Annexe 72 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et l'intention de mise en place d'un conseil scientifique..... 445
Annexe 73 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence de Business-Angel 445

Annexe 74 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence de capital-investisseurs 446

Annexe 75 : Résultats du test du Khi-deux entre les profils de dirigeants et la présence d'une université dans le capital 447

Annexe 76 : Résultats du test ANOVA entre les profils des dirigeants et le pourcentage de capital détenu par le dirigeant 447

Annexe 77 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le pourcentage de capital détenu par les Business-Angel 448

Annexe 78 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le pourcentage de capital détenu par les capital-investisseurs 449

Annexe 79 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le rôle cognitif des Business-Angel 449

Annexe 80 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le rôle coercitif des capital-investisseurs 450

Annexe 81 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et le rôle cognitif des autres actionnaires 451

Annexe 82 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et la croissance réelle de l'entreprise 451

Annexe 83 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et sa motivation à la croissance à 5 ans 452

Annexe 84 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et sa motivation à la croissance du chiffre d'affaires dans l'absolu 453

Annexe 85 : Résultats du test ANOVA entre le profil des dirigeants et sa motivation à la croissance des effectifs dans l'absolu 454

Table des matières

Remerciements.....7
Introduction Générale.....11

1 Ancrage empirique : La situation de trois start-up françaises 16
1.1 Criteo : une start-up au décollage fulgurant dirigée par un serial-entrepreneur 16
1.2 Fluoptics : une start-up avec une croissance régulière dirigée par une manager 17
1.3 Troisième exemple : une start-up à la croissance lente dirigée par un technicien..... 18
2 Ancrage théorique de la thèse 21
2.1 Une thèse à la croisée des champs du management stratégique et de l'entrepreneuriat..... 21
2.2 Définition de l'objet de recherche : les start-up 23
2.3 Cadre théorique sur la croissance des start-up 26
2.4 Le cadre d'analyse de la gouvernance élargie..... 28
2.5 Formulation de la problématique 30
3 Le design de la recherche 31
3.1 Positionnement épistémologique 31
3.1.1 Les hypothèses d'ordre ontologique du constructivisme pragmatique..... 32
3.1.2 Les hypothèses d'ordre épistémique du constructivisme pragmatique 32
3.1.3 Les hypothèses d'ordre méthodologique du constructivisme pragmatique..... 35
3.2 Méthodologie de la recherche 36

PARTIE 1 Le profil des dirigeants de start-up comme facteur central de la croissance : une lecture au travers de leur vision de la gouvernance et de la croissance 41

Chapitre 1 : La croissance des start-up, un phénomène complexe dans lequel le dirigeant joue un rôle central.....43

1 La croissance : un phénomène multidimensionnel..... 46
1.1 Quels indicateurs pour mesurer la croissance des start-up ?..... 46
1.2 Quelle méthode pour appréhender ces indicateurs ?..... 54
2 La croissance : un phénomene multifactoriel..... 56
2.1 Facteurs de croissance liés à l'environnement économique..... 57
2.1.1 L'appartenance à un territoire comme facteur de croissance 57
2.1.2 Influence du secteur d'activité sur la croissance 59
2.2 Facteurs de croissance liés à l'entreprise 59
2.2.1 Les caractéristiques démographiques de l'entreprise comme facteurs de croissance..... 60
2.2.1.1 Influence de la taille et de l'âge de l'entreprise 60
2.2.1.2 Influence des structures d'accompagnement et des aides publiques sur la croissance 61
2.2.1.3 Influence du niveau d'innovation sur la croissance 63
2.2.1.4 Influence du marché visé sur la croissance..... 63
2.2.2 La structure de gouvernance comme facteur de croissance..... 64
2.2.2.1 La forme juridique comme facteur de croissance 64
2.2.2.2 Le conseil d'administration et son influence sur la croissance 65
2.2.2.3 Influence de l'équipe de fondateur et de l'équipe de direction sur la croissance..... 66
2.2.2.4 Influence des salariés, clients et fournisseurs sur la croissance 67
2.2.3 La présence d'investisseurs comme facteur de croissance..... 67
2.3 Facteurs de croissance liés au dirigeant 70
2.3.1 Les caractéristiques sociodémographiques des dirigeants comme facteurs de croissance . 70
2.3.1.1 Influence du capital humain général du dirigeant sur la croissance de son entreprise . 72
2.3.1.2 Le savoir-faire managérial et entrepreneurial comme facteur de croissance 74
2.3.2 Les caractéristiques psychosociologiques des dirigeants comme facteurs de croissance... 75
2.3.3 Les typologies : un moyen pour appréhender de façon globale le profil du dirigeant..... 79
3 Les modeles explicatifs de la croissance..... 84

3.1 Le modèle explicatif de la croissance de Davidsson 84
3.2 D'autres modèles qui soulignent le rôle central de la motivation dans l'explication de la croissance 86
3.2.1 Différents modèles globaux explicatifs de la croissance 86
3.2.2 Le rôle central de la motivation du dirigeant pour comprendre la croissance 88

Chapitre 2 : Evolutions des théories de la firme et gouvernance d'entreprise 97

1 Des théories contractuelles de la firme à la vision coercitive de la gouvernance 103
1.1 Le passage de la microéconomie classique aux théories contractuelles de la firme 103
1.2 La théorie des coûts de transaction : la firme comme structure de gouvernance 104
1.3 La théorie des droits de propriété : travail en équipe et efficience de la firme managériale 107
1.4 La théorie de l'agence : séparation des fonctions de gestion et de contrôle et supériorité de la firme managériale 111
1.5 Une gouvernance disciplinaire préconisée par les théories contractuelles de la firme 114
2 D'une vision actionnariale à une vision partenariale de la gouvernance : l'éclairage de la théorie des parties prenantes 118
2.1 La théorie des parties prenantes : une vision partenariale et démocratique de l'entreprise 118
2.2 Implications de la prise en compte de la théorie des parties prenantes : une vision partenariale de la gouvernance 125
3 Des théories des ressources à la vision cognitive de la gouvernance 129
3.1 Les limites des théories contractuelles de la firme et de la vision disciplinaire de la gouvernance dans l'étude des start-up 129
3.2 L'approche ressources : les bases de la construction d'un avantage concurrentiel durable 131
3.3 La théorie de la dépendance aux ressources : une théorie du pouvoir 135
3.4 Implication de la prise en compte des théories des ressources : une vision cognitive de la gouvernance 139

Chapitre 3 : Le rôle de la vision élargie de la structure de gouvernance dans l'étude de la croissance des start-up 149

1 Le modèle élargi de la gouvernance 152
1.1 Description du modèle général 152
1.1.1 Classification des mécanismes de gouvernance 154
1.1.2 Influence des mécanismes de gouvernance sur le processus de prise de décision 156
1.2 Evolution de la structure de gouvernance lors de la croissance 158
2 Les mécanismes de gouvernance spécifiques et intentionnels à l'œuvre dans les start-up 167
2.1 Caractéristiques et rôles de l'équipe de direction d'une start-up 167
2.2 Caractéristiques et rôles du conseil d'administration dans une start-up 172
2.2.1 Définition et caractéristiques du conseil d'administration 172
2.2.2 Perspectives disciplinaires et cognitives du rôle du conseil d'administration 174
2.2.3 Description détaillée des rôles du conseil d'administration 176
2.3 Caractéristiques et rôles des investisseurs : Business-Angel et capital-risqueurs 184
2.3.1 Caractéristiques des investisseurs en capital 184
2.3.2 Caractéristiques et rôles des capital-risqueurs 187
2.3.3 Caractéristiques et rôles des Business-Angel 192

Conclusion de la partie 1 197

PARTIE 2 Création d'une taxonomie de dirigeants et liens avec la croissance des start-up françaises 201

Chapitre 4 : Design de la recherche 203

1 Choix methodologiques 204
1.1 Le terrain d'étude : des entreprises innovantes soutenues par le MESR au travers du Concours et/ou d'un incubateur public 204
1.1.1 Le Concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes 206
1.1.2 Les incubateurs publics 208
1.1.3 La population totale : 2703 entreprises soutenues par le Concours et/ou les incubateurs publics 211
1.2 Type de recherche : une enquête par questionnaire 212
1.2.1 La rédaction du questionnaire 213
1.2.2 L'organisation du questionnaire 214
1.3 La construction du questionnaire 216
1.3.1 Co-construction du questionnaire : profils des experts interrogés 216
1.3.2 Un questionnaire basé sur quatre thèmes 218
1.3.2.1 L'introduction 218
1.3.2.2 Les items portant sur l'entreprise 220
1.3.2.3 Les items portant sur les relations avec les parties prenantes 226
1.3.2.4 Les items portant sur la croissance de l'entreprise 233
1.3.2.5 Les items portant sur le profil du dirigeant 238
1.3.2.6 La fiche signalétique 242
1.4 Recueil des données 243
1.4.1 Recueil des données primaires : administration du questionnaire 243
1.4.2 Recueil des données secondaires : logiciel Diane 244
2 Méthodes statistiques utilisées pour analyser les données 245
2.1 Méthode de l'Analyse en Composante Principale – ACP 245
2.2 Analyse typologique 248
2.3 Tests du Khi-deux de Pearson 250
2.4 Tests ANOVA 251
3 Caractéristiques de l'échantillon et de la population 253
3.1 Caractéristiques des entreprises 253
3.1.1 Année de création 253
3.1.2 Zone géographique 254
3.1.3 Domaines de compétences 255
3.1.4 Accompagnement 256
3.1.5 Processus de création 258
3.1.6 Présence de co-fondateurs et composition de l'équipe de fondateurs 259
3.1.7 Relations avec la recherche publique 260
3.1.8 Taille et croissance des entreprises 262
3.1.9 Nature de l'offre 265
3.1.10 Nombre de filiales 266
3.1.11 Niveau d'innovation 266
3.1.12 Ouverture à l'international 267
3.2 Caractéristiques des dirigeants 267
3.2.1 Age et sexe 268
3.2.2 Compétences des dirigeants 269
3.2.3 Expérience entrepreneuriale et fonctionnelle des dirigeants 270
3.2.4 Motivation à la croissance et logique patrimoniale des dirigeants 272
3.2.5 Attitude face au risque, au changement et à la nouveauté 274
3.3 Structures de gouvernance des entreprises étudiées 275
3.3.1 Structure juridique 275
3.3.2 Mécanismes de gouvernance 276
3.3.3 Structure de capital 277
3.3.4 Vision de la gouvernance 280

Chapitre 5 : Construction d'une taxonomie de dirigeants et relations avec la croissance des start-up 285

1 Construction d'une taxonomie des profils de dirigeants des start-up françaises 285
1.1 Factorisation des échelles qui composent les profils de dirigeants 285
1.1.1 Choix des items retenus au sein des trois échelles 286
1.1.1.1 Choix des items sur le thème du rôle des actionnaires 286
1.1.1.2 Choix des items que le thème des conséquences attendues de la croissance 286
1.1.2 Choix du nombre de facteurs pour chaque échelle 287
1.1.3 Interprétation des facteurs qui composent les profils de dirigeants 287
1.1.3.1 Le rôle des actionnaires : interprétation des facteurs 287
1.1.3.2 Les conséquences attendues de la croissance : interprétation des facteurs 291
1.2 Construction de la taxonomie des profils de dirigeants des start-up françaises 294
1.2.1 Détermination du nombre de classes au sein de la taxonomie 294
1.2.2 Description des représentations des dirigeants de chaque classe 295
1.2.2.1 Classe 1 : 49 dirigeants 297
1.2.2.2 Classe 2 : 65 dirigeants 298
1.2.2.3 Classe 3 : 68 dirigeants 300
1.2.2.4 Classe 4 : 71 dirigeants 302
2 Caractérisation des profils de dirigeants issus de la taxonomie 304
2.1 Relations entre les profils de dirigeant et leurs caractéristiques personnelles 304
2.1.1 Liens entre les profils de dirigeants et leurs caractéristiques sociodémographiques 304
2.1.1.1 Rôle des compétences détenues par le dirigeant 305
2.1.1.2 Rôle de l'expérience fonctionnelle des dirigeants 306
2.1.2 Relations entre les profils de dirigeant et leurs caractéristiques psychosociologiques 307
2.1.2.1 Rôle des compétences perçues et de la logique patrimoniale du dirigeant 307
2.1.2.2 Rôle du niveau de stimulation optimal dans la compréhension des profils de dirigeants 308
2.2 Relations entre les profils de dirigeants et les caractéristiques de leur entreprise 314
2.2.1 Corrélations entre les relations de l'entreprise avec la recherche publique et le profil de leur dirigeant 314
2.2.2 Corrélations entre le profil des dirigeants et le nombre de cofondateurs présents lors de la création 316
2.2.3 Corrélations entre le profil des dirigeants et le type d'accompagnement dont bénéficie l'entreprise 317
2.2.4 Corrélations entre la présence d'aides publiques dans une entreprise et le profil de son dirigeant 319
2.2.5 Corrélations entre la nature de l'offre de l'entreprise et le profil de son dirigeant 320
2.2.6 Corrélations entre la durée des phases de création et les profils de dirigeants 320
2.2.7 Corrélations entre l'âge de l'entreprise et le profil de son dirigeant 321
2.2.8 Corrélations entre la taille, les données financières de l'entreprise et le profil de son dirigeant 322
2.2.9 Corrélations entre le nombre de filiales et le profil des dirigeants 324
2.2.10 Corrélations entre le niveau d'innovation de l'entreprise et le profil de son dirigeant 324
2.2.11 Corrélations entre l'ouverture à l'international et les profils des dirigeants d'entreprise. 325
2.2.12 Synthèse de la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et les profils de dirigeants 326
2.3 Relations entre les profils de dirigeants et la structure de gouvernance de leur entreprise 327
2.3.1 Corrélations entre la structure juridique, le statut du dirigeant et le profil de ce dernier . 328
2.3.2 Corrélations entre les mécanismes formels de gouvernance et le profil du dirigeant 328
2.3.3 Corrélations entre la structure de capital de l'entreprise et les profils de dirigeants 330
2.3.4 Corrélations entre les profils de dirigeants et les relations avec les parties prenantes de l'entreprise 333
2.3.5 Synthèse des relations entre les profils de dirigeants et les structures de gouvernance de leur société 334
2.4 Description détaillée des quatre classes de la taxonomie : apports de l'étude de la structure de gouvernance 337
2.4.1 Description de la classe 1 337
2.4.2 Description de la classe 2 337
2.4.3 Description de la classe 3 339

2.4.4 Description de la classe 4 340
3 Relations entre les profils de dirigeants et la croissance de leur entreprise 341
3.1 Relations entre la croissance réelle d'une entreprise et le profil de son dirigeant 341
3.2 Relations entre les profils de dirigeants et leur motivation à la croissance à 5 ans 342
3.3 Relations entre les profils des dirigeants et leur motivation à la croissance dans l'idéal 343
3.4 Relations entre la croissance d'une entreprise et son environnement économique 344
4 Conclusion : détermination de profils types de dirigeants dans les start-up françaises 347
4.1 1er profil de dirigeant : les entrepreneurs indépendants de croissance avec une vision cognitive de la gouvernance 347
4.2 2ème profil de dirigeant : Les entrepreneurs collectifs de croissance future avec une vision hybride de la gouvernance (coercitive managériale et cognitive) 349
4.3 3ème profil de dirigeants : Les entrepreneurs-managers de forte croissance avec une vision coercitive financière de la gouvernance 351
4.4 4ème profil : Les entrepreneurs autocentrés qui n'accordent qu'un faible rôle aux actionnaires 353

Discussion des résultats, conclusions, limites et opportunités de recherche 357

1 Synthese des resultats : réponses aux questions de recherche 358
1.1 Réponse à la première question de recherche : profils de dirigeants et représentations de la croissance et de la gouvernance 358
1.2 Réponse à la deuxième question de recherche : liens entre profils et caractéristiques personnelles des dirigeants 361
1.3 Réponse à la troisième question de recherche : liens entre profils des dirigeants et caractéristiques de l'entreprise 363
1.4 Réponse à la quatrième question de recherche : liens entre profils des dirigeants et structure de gouvernance de leur entreprise 364
1.5 Réponse à la cinquième question de recherche : liens entre profils des dirigeants et croissance de l'entreprise 365
1.5.1 Liens entre profils des dirigeants, caractéristiques générales de l'entreprise et croissance 366
1.5.2 Liens entre profils des dirigeants, structure de gouvernance de leur entreprise et croissance 368
1.5.3 Liens entre profils, caractéristiques personnelles des dirigeants et croissance 370
1.6 Quatre idéaux types de dirigeants de start-up : une description des liens entre profils de dirigeants et croissance de leur entreprise 373
2 Contributions, limites et perspectives de recherche 376
2.1 Contributions de la recherche 376
2.1.1 Contributions théoriques de la thèse 376
2.1.2 Contributions managériales de la thèse 378
2.2 Limites et perspectives de recherche 381
2.2.1 Opportunités de recherche sur la base des données recueillies 381
2.2.2 Opportunités de réplication et d'élargissement de notre étude 383

Annexes 387

Bibliographie 455

Table des figures 473

Table des tableaux 477

Table des annexes 481

Table des matières 485